

**FACULDADE DE DIREITO MILTON CAMPOS
FELIPE NOGUEIRA MARTINS DE CARVALHO**

**DOS MÉTODOS PARA ESTABILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES
NO ÂMBITO DA EMPRESA FAMILIAR**

Nova Lima
2014

**FACULDADE DE DIREITO MILTON CAMPOS
FELIPE NOGUEIRA MARTINS DE CARVALHO**

**DOS MÉTODOS PARA ESTABILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES
NO ÂMBITO DA EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito da Faculdade de Direito Milton Campos, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Direito Empresarial.

Área de concentração: Direito Empresarial

Orientador: Professor Doutor Jean Carlos Fernandes

Nova Lima
2014

C331m Carvalho, Felipe Nogueira Martins de

Dos métodos para estabilização das relações no âmbito da empresa familiar. / Felipe Nogueira Martins de Carvalho. Nova Lima, 2014.
94f.

Orientador: Professor Doutor Jean Carlos Fernandes.

Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) – Faculdade de Direito Milton Campos, Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito, Programa de Pós-graduação em Direito, Nova Lima.

1. Empresa familiar. I. Fernandes, Jean Carlos (Orientador). II. Faculdade de Direito Milton Campos. III. Título.

CDU: 334.722



Faculdade de Direito Milton Campos

Mestrado em Direito Empresarial

Dissertação intitulada: “Dos métodos para estabilização das relações no âmbito da empresa familiar”, elaborada para exame da banca constituída pelos seguintes professores:

Professor Doutor Jean Carlos Fernandes

Professor Doutor Salomão de Araújo Cateb

Professor Doutor Rodrigo Almeida Magalhães

Nova Lima,

2014.

Alameda da Serra, 61 – Bairro Vila da Serra – Nova Lima – CEP 34000-000 – Minas Gerais –
Brasil. Tel/Fax (31) 3289-1900

Dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para essa jornada, em especial, aos professores Dr. Jean Carlos Fernandes e Dr. Salomão de Araújo Cateb; ao amigo Mário Tavernard, a Carol e, *in memoriam*, ao Ração Andere.

“Não existem princípios; apenas fatos. Não existe o bem e o mal, apenas circunstâncias. O homem superior apoia fatos e circunstâncias a fim de guiá-los. Se houvessem princípios e leis fixas, as nações não as mudariam como mudamos de camisa, e não se pode esperar de um homem que seja mais sábio do que uma nação inteira”

Honoré de Balzac (1799-1850)

AGRADECIMENTOS

A todos os amigos, novos e antigos, que nunca me deixaram esquecer que sempre é possível buscar coisas novas e aprender com isso.

Aos professores da FDMC, em especial, aos professores Salomão Cateb, Jean Carlos Fernandes e José Barcelos, verdadeiros mestres e incentivadores de todo o processo de construção e desenvolvimento desse estudo, cada qual em seu tempo certo.

A minha mãe Alcione, pelo costumeiro apoio incondicional.

A Carol, por ter-me entendido e “aturado” durante todo esse período.

A esses, meu muito obrigado.

RESUMO

A proposta fundamental da presente pesquisa é afeta a alguns dos principais métodos de estabilização e solução de conflitos nas empresas familiares. No processo de sucessão da empresa familiar, o bom senso e a racionalidade não necessariamente andam ao lado da melhor prudência no enfrentamento das questões problemáticas da empresa. Questões essas que poderiam ser melhor resolvidas, quando devidamente conhecidas e solucionadas no tempo certo.

Os métodos de estabilização das relações nas empresas familiares, seguramente, servem como um importante e efetivo instrumento para que a empresa familiar alcance uma maior longevidade e lucro, bem como uma melhor aproximação aos objetivos e expectativas das suas diversas classes representativas; estando a sociedade, por consequência, melhor preparada para o natural pôr vir de mudanças.

| |
|--|
| <p>Palavras-chaves: Empresa familiar – planejamento sucessório – solução de conflitos – métodos de estabilização.</p> |
|--|

ABSTRACT

The fundamental proposition of this research is to affect some of the main methods of stabilization and resolution of conflicts in family businesses. In the process of succession of the family business, common sense and rationality do not necessarily go hand in better prudence in addressing problematic issues of the company.

These questions could best be resolved when properly known and solved in time. Methods for stabilizing relationships in family firms surely serve as an important and effective tool for the family business to reach a greater longevity and profit as well as a better approximation to the goals and expectations of its various representative classes; being of society, therefore, more prepared for a natural set of changes to come.

Keywords: Family business - succession planning - conflict resolution - stabilization methods.

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 | EMPRESA FAMILIAR - DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA ATUALIDADE | 12 |
| 2.1 | Conceito | 12 |
| 2.2 | A empresa familiar sob um enfoque global | 14 |
| 2.3 | A Família e a empresa familiar | 16 |
| 2.4 | Empresa familiar: vantagens e desvantagens | 18 |
| 2.5 | Ética / moral e empresa familiar | 22 |
| 2.6 | Da empresa familiar e o modelo de três círculos | 24 |
| 3 | DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 27 |
| 4 | SUCESÃO NA EMPRESA FAMILIAR | 29 |
| 4.1 | Introdução - Do processo sucessório | 29 |
| 4.2 | Da sucessão em geral | 32 |
| 4.3 | Do planejamento sucessório | 36 |
| 5 | DAEMPRESAHOLDING | 41 |
| 5.1 | Conceito | 41 |
| 5.2 | Breve abordagem histórica | 44 |
| 5.3 | Dos tipos da sociedade holding | 45 |
| 5.3.1 | <i> Holding comercial</i> | 46 |
| 5.3.2 | <i> Holding pessoal</i> | 46 |
| 5.3.3 | <i> Holding Imobiliária</i> | 47 |
| 5.3.4 | <i> Da holding familiar (instrumento de planejamento sucessório)</i> | 47 |
| 6 | DOS MÉTODOS PARA ESTABILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES EM ÂMBITO DE EMPRESA FAMILIAR | 51 |
| 6.1 | Da governança corporativa | 51 |
| 6.1.1 | <i> Conceito</i> | 51 |
| 6.1.2 | <i> Das origens da governança corporativa</i> | 54 |
| 6.1.3 | <i> Da governança corporativa</i> | 55 |
| 6.2 | Do acordo de sócios | 63 |
| 6.2.1 | <i> Do acordo de quotistas</i> | 64 |
| 6.2.2 | <i> Do acordo de acionistas</i> | 68 |
| 6.2.2.1 | <u>Breve registro histórico</u> | <u>73</u> |
| 6.2.2.2 | <u>Do pooling agreement</u> | <u>73</u> |
| 6.2.2.3 | <u>Do acordo de voto e de bloqueio</u> | <u>75</u> |
| 6.3 | Do conselho de família (Family Office) | 76 |
| 6.4 | Do protocolo de família | 78 |
| 6.4.1 | <i> Conceito</i> | 78 |
| 6.4.2 | <i> Objeto</i> | 81 |
| 6.4.3 | <i> Plano de validade do protocolo de família</i> | 82 |
| 6.4.4 | <i> Da exequibilidade do protocolo de família e demais considerações</i> | 85 |

| | | |
|----------|--------------------------|-----------|
| 7 | CONCLUSÃO | 87 |
| | REFERÊNCIAS | 89 |

1 INTRODUÇÃO

Cabe ao empresário dentre as ferramentas que lhe são disponíveis, procurar entender todos os riscos de sua atividade para bem desempenhar suas funções. Outrossim, conhecer as particularidades e as limitações da empresa, mesmo que o mercado esteja em exponencial crescimento, faz-se tarefa fundamental para conter um infundado entusiasmo expansionista. O crescimento desordenado de uma empresa é um dos principais fatores de sua exaustão.

A tônica dessa dissertação é abordar alguns dos principais métodos de estabilização das relações jurídicas e empresariais da empresa familiar sob a ótica de um processo de sucessão; não obstante essas ferramentas e métodos comportem diversas abordagens distintas. Justifica-se, assim, o estudo específico das empresas sob o controle familiar na realidade brasileira.

Lado outro, tem-se que as relações mantidas no seio das sociedades empresárias são bastante complexas, tendo o estudo o escopo de traçar diretrizes da melhor maneira de se solucionar eventuais conflitos a fim de harmonizar às relações societárias.

A doutrina das mais diversas áreas do conhecimento sob o enfoque “empresa familiar” e “solução de conflitos”, há muito vem tentando criar modelos e soluções empíricas para auxiliarem a sociedade na gestão de suas questões internas e externas quando o assunto é sucessão. Mecanismos de gestão estratégica, práticas de boa governança, acordos e protocolos entre acionistas e controladores, em que pesem sua pertinência positiva, quando não bem sopesados e aplicados, quedam inócuos.

Diversos são os métodos que podem servir de parâmetro ou mesmo marco regulatório para se resolver um impasse em âmbito da empresa familiar. Hodiernamente, dado o caráter econômico da atividade empresarial, mecanismos outrora somente utilizados na esfera administrativa e econômica passam paulatinamente a serem mais utilizados na seara jurídica com grande eficiência.

Um coeso planejamento sucessório possibilita a interface dos institutos cerne da empresa familiar, quais sejam: família, empresa e patrimônio, de uma maneira clara e harmônica. Logo, eventuais mudanças que se fizerem necessárias, provavelmente, quando bem engendradas no momento oportuno, serão mais eficientes a parcimoniosas.

Como marco introdutório e, por que não dizer lógico, abordamos o conceito de “empresa familiar” e algumas nuances que lhe são próprias, em especial, afetas a necessidade

de um processo de “profissionalização” de seus administradores e membros familiares, bem como de outros métodos de controle estratégico e gestão.

Avançando sob o tema problema proposto, extrai-se que o planejamento estratégico em âmbito da empresa familiar, surge como forma de conciliar, organizar, e estabelecer normas a fim de bem gerir a transmissão dos bens, direitos e obrigações da sociedade, prevenindo conflitos.

Noutro viés, apontamos que o processo de sucessão da empresa ao passar das gerações, bem como o *modus operandi* da organização familiar, deve passar por um processo claro e bem estruturado a fim de evitar um virtual conflito entre culturas de gerações distintas.

Estudos acerca da preservação da empresa são comuns no ordenamento jurídico, contudo, trabalhos jurídicos que tenham como objeto analisar mecanismos multi-setoriais para a perpetuação da empresa familiar, fazendo-se o cotejo entre os mesmos, afiguram-se em uma proporção bem mais restrita, merecendo guarida no universo jurídico nacional.

Desta feita, haja vista o extenso universo do tema, elencamos algumas ferramentas de ordem multidisciplinar, às quais se acredita ser de grande valia no trato do processo sucessório da empresa familiar, em especial, quanto à estabilização das suas relações; o que dá nome a dissertação.

A importância do presente estudo destaca-se na medida em que a atividade econômica da empresa familiar constitui um dos principais pilares da economia nacional e, nesta linha, faz-se providencial a prontidão dos diversos ramos das ciências empresariais para atender às diversas necessidades e demandas da empresa familiar frente a um processo de sucessão.

2 A EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA ATUALIDADE

2.1 Conceito

A legislação pátria não guarda um conceito restrito ou mesmo analítico do conceito de “empresa familiar” em nenhum diploma jurídico. Em sentido coloquial, extrai-se o conceito de “empresa familiar” como aquela em que os membros de uma família trabalham em prol de um fim comum. Do próprio vocábulo “familiar”, deduz-se, obviamente, que o poder central de decisão dessas empresas está afeto ao âmbito de uma ou poucas famílias.

Infere-se da doutrina mais atualizada que a empresa familiar nasce do empreendedorismo do seu fundador, *self made man*, sendo essa fruto de sua experiência de vida e de todas as suas experiências acumuladas na gestão do seu negócio.

Nesse diapasão, assim preleciona o professor René A. Werner:

A empresa familiar pode ser definida como: I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que na sua ausência, a família assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica¹

Em outras palavras, numa definição mais ampla, Werner Bornholdt:

Uma empresa familiar é aquela organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico. 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 família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho da administração; d) as crenças e valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se não atuam; f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.²

Nas lições do mestre Carvalhosa, o conceito de empresa familiar, vejamos:

empresas (i) cujas ações sejam detidas, em sua totalidade ou em sua maioria, pelos membros de uma mesma família (o que levará, por sua vez, a fazer com que estes

¹ WERNER, René A. *A família & negócio: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manole, 2004, p. 20.

² BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. São Paulo: Bookman, 2005, p. 34.

membros estabeleças as principais diretrizes da companhia, atuando, dessa maneira, como seus gestores) e (ii) que tenha, ao menos, algum membro que atue na presidência, de modo que implemente as decisões dos gestores.³

Na mesma senda, a definição de Leone:

Caracteriza a **empresa familiar** pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário. (grifo nosso)⁴

A par da notoriedade da relevância da empresa familiar no cenário econômico, quanto ao seu regime jurídico, destaca Pimenta e Lima de Abreu:

Apesar desse destaque, o ordenamento jurídico nacional não prevê a sua disciplina como um tipo societário próprio e, portanto, não existe um regime jurídico especialmente destinado à sua regulação.⁵

Numa outra abordagem conceitual, quiçá um dos conceitos mais replicados na doutrina pátria, às lições de Roberta Nioac Prado diante de uma gama de definições possíveis acerca da empresa familiar:

(i) Empresa familiar é aquela que se identifica há pelo menos duas gerações, pois é a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar; (ii) é familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário; (iii) é familiar quando os fatores institucionais e a cultura organizacional da empresa se identificam com os da família; (iv) é familiar quando a propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou mais famílias.⁶

Em que pese o enorme contingente de possibilidades afetas à empresa familiar, aponta a melhor doutrina que existe um leque considerável de empresas familiares ligadas e imprensa e comunicação; sendo essas áreas, supostamente, as mais adequadas a esse tipo de segmento.

³ CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Coord). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*: São Paulo: Saraiva, 2008, p. 309.

⁴ LEONE, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 2005, p. 9.

⁵ PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. Conceituação jurídica da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

⁶ 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, governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011.

Tal assertiva se justifica por que nesses dois ramos a confiança e a reputação do nome da família são diretamente associados à credibilidade do negócio. Contudo, de antemão, salienta-se que tal assertiva está longe de se consubstanciar como uma regra geral.

Desta feita, numa ótica deveras simplista, salientamos que da simples leitura superficial do vocábulo “empresa familiar”, verificamos uma espécie de amalgama entre os termos “empresa” e “família”; porquanto, a justa e parcimoniosa inflexão de um sobre o outro; será o segredo da prosperidade ou não do negócio.

2.2 A empresa familiar sob um enfoque global

No tocante ao aspecto quantitativo das empresas familiares no cenário econômico global, necessário assinalar que inexiste um critério acadêmico, objetivo e seguro para se mensurar com cientificidade e confiabilidade tal quantitativo; em que pese o respeito a todas as fontes disponíveis no mercado e citadas em trabalhos científicos nesse sentido.

Quanto a esse mister, de maneira pontual, apregoa Féres:

É notório o fato de a esmagadora maioria das empresas serem familiares. Sem se proceder a uma conceituação precisa, inclusive porque o direito brasileiro não o faz, pode-se dizer que, na prática, são sociedades empresárias, cuja totalidade do capital ou o controle está nas mãos de pessoas de uma mesma família, havendo, por consequência, intercomunicação entre empresa e família, ou seja, vicissitudes de uma repercutem na outra, e vice-versa.⁷

Em relação à longevidade e abrangência das empresas familiares, com fulcro no artigo do professor Newton de Lucca, “A ética nas empresas familiares”⁸, que de cada 100 empresas familiares, somente 30% passam a segunda geração e apenas 5% para a terceira. Nessa senda, em uma linguagem mais coloquial, citamos a inteligência popular do adágio: “pai rico, filho nobre, neto pobre”.

Contextualizando o assunto ao subtítulo em questão, face à representatividade da “empresa familiar” em âmbito nacional e internacional, trazemos à lume trecho do artigo do professor Eduardo Goulart Pimenta e Mayra L. L. Abreu, intitulado, conceituação jurídica da empresa familiar; vejamos:

⁷ FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

⁸ DE LUCCA, Newton. A ética nas empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

O controle familiar na atividade empresarial é antigo e permanente em grande escala. Os estudos estatísticos sobre as atividades empresariais exercidas por familiares não são, porém, precisos em determinar qual a sua representatividade no mercado mundial.

Alguns deles chegam a afirmar que cerca de 90% das sociedades em funcionamento são familiares, enquanto outros apontam 30%. Outros afirmam que é nas sociedades familiares onde estão mais da metade dos trabalhadores do mundo, chegando, em alguns países, a gerar de metade a dois terços do PIB. Dúvidas, a parte, todos revelam a grande importância econômica da família para a atividade empresarial. Dentre elas, nomes expressivos como Wal-Mart, Ford, Grupo Samsung, BMW, Motorola, Grupo LG e Hyundai.

No Brasil, o cenário dessas sociedades é também relevante. Há estatísticas que afirmam serem controladas por uma ou mais famílias 90% das sociedades brasileiras. Ainda, em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa com 55 companhias que faziam parte do índice Ibovespa, 23 foram classificadas como familiares. Em posterior estudo feito pela revista *Capital Aberto* com 99 companhias listadas, 24 delas possuíam controle familiar.⁹

Ex positis, retomando as assertivas iniciais, o que se deve ter em mente não é o percentual quantitativo das empresas familiares no mercado, mas, ao revés, a relevância das referidas na geração de emprego e produção de riquezas.¹⁰

2.3 A família e a empresa familiar

Nesse interim, a fim de melhor posicionamento acerca do entendimento sob o vocábulo “família”, salienta-se que o termo, segundo se extrai da melhor doutrina, possui três aspectos fundamentais; sendo esses: (i) o enlace das pessoas envolvidas por um vínculo de sangue ou afinidade; (ii) o fator imaterial da “afetividade” entre esses membros, mesmos se tratando-se um vínculo não jurídico; (iii) o fator principal de união entre os membros esta precipuamente afeto a esse vínculo, seja de maneira direta, ou mesmo, indireta.

Com efeito, o emprego do vocábulo “família”, em âmbito empresarial, sugere-se que as relações dentro da empresa possuem um elo afetivo e emocional que as diferencia em relação às demais empresas não familiares.¹¹

⁹ PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Máira Leitoguinhas de Lima. Conceituação jurídica da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

¹⁰ PARENTONI, Leonardo Netto. Desconsideração da personalidade jurídica: aplicação às empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

¹¹ MESSANO, Leonardo Barreto. *O planejamento sucessório como instrumento de alcance da função social da atividade empresária*. 2011. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

Quanto à família, a par de suas diversas concepções afetivas, diante de uma leitura mais consentânea e sistêmica da atual carta política, citamos seu fundamento constitucional:

Art. 226. A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado.

§ 1º O casamento é civil e gratuita a celebração.

§ 2º O casamento religioso tem efeito civil, nos termos da lei.

§ 3º Para efeito de proteção do Estado, é reconhecida a união estável entre homem e mulher como entidade familiar, devendo a lei facilitar a sua conversão em casamento.

§ 4º Entende-se também, como entidade familiar a comunidade formada por qualquer dos pais e seus descendentes.

§ 5º Os direitos e deveres referentes a sociedade conjugal são exercidos igualmente pelo homem e pela mulher: [...]

§ 7º Fundado nos princípios da dignidade da pessoa humana e da paternidade responsável, o planejamento familiar é livre decisão do casal, competindo ao Estado propiciar recursos educacionais e científicos para o exercício desse direito, vedada qualquer forma coercitiva por parte de instituições oficiais ou privadas.

§ 8º O Estado assegurará a assistência à família na pessoa de cada um dos que a integram, criando mecanismos para coibir a violência no âmbito de suas relações.¹²

Noutro giro, em apertada síntese, pontua-se que em decorrência de uma releitura constitucional consentânea ao princípio meta jurídico da “dignidade da pessoa humana”¹³, pontua-se que o conceito de família, hodiernamente, é plural; ou seja, em que pese a orientação sexual de seus membros, há inúmeros tipos de unidades familiares abrigadas no ordenamento pátrio que merecem guarida do Estado¹⁴.

Em relação ao conceito de “família” sob um viés econômico, citamos Raquel Sztajn:

Ao jurista pode parecer estranho a afirmativa de que família é uma organização econômica. Porém, se analisada da perspectiva da especialização, divisão de tarefas, contribuição pessoal e patrimonial dos componentes, estar-se-á diante de um real organização econômica que talvez não seja bastante estruturada para produzir efeitos na concorrência, ou na disciplina de mercados [...]¹⁵

Destarte, em que pese todos os conceitos supracitados, deduz-se que de uma maneira generalista o emprego da palavra “família”, deveria sugerir uma ideia de harmonia no trato da empresa. Contudo, tal assertiva nem sempre obedece a essa lógica. O choque de

¹² CR/88, art. 226 (BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 ago. 2014).

¹³ Referência ao artigo 5º, Inciso III da CRFB, O “princípio da dignidade da pessoa humana”, traduz-se num verdadeiro vetor normativo, fundante e meta jurídico do ordenamento jurídico pátrio como um todo. (BRASIL. Constituição (1988), op. cit.).

¹⁴ A união estável e o casamento de pessoas do mesmo sexo- não será objeto de reflexão específica nesse estudo.

¹⁵ SZTAJN, Raquel. *Teoria jurídica da empresa: atividade empresária e mercados*. São Paulo: Atlas, 2004, p. 155-156.

gerações, a incompatibilidade de gênios, as brigas domésticas, são apenas algumas das muitas questões que a empresa familiar enfrenta no seu embate diuturno.

Por outro lado, tem-se que a família e a empresa são duas instituições fundamentais na atualidade social, cultural, política e empresarial da coletividade; sendo que ambas são necessárias para o atendimento das mais diversas necessidades humanas.

Todavia, novamente, ressalta-se que nas empresas familiares é constante o embate entre empresa x família; o que não raras vezes coloca em risco a própria continuidade do negócio. Logo, à transferência de conflitos familiares frequentemente migram de cenário e acabam por afetar ou mesmo obstar o bom desempenho da empresa.

Vale dizer, que a partir do momento em que a empresa começa a obter êxito e a profissionalizar-se, é consequencial que funções meramente técnicas ou manuais dos familiares da empresa, passem a ser substituídas paulatinamente por outras atribuições mais importantes, afetas a organização e a chefia da sociedade, em especial, no tocante à participação desses membros familiares na coordenação dos órgãos de cúpula da sociedade.

Ademais, necessário assinar-mos que a “família empresária” se distingue da “família dona do negócio”, dado que a família não é meramente a detentora da propriedade dos meios de produção, e sim peça fundamental e participativa do funcionamento da própria atividade empresarial.

Nessa senda, às lições de Carneiro:

Família empresária é aquela que assume a postura destinada a atender, concomitantemente, as exigências do bom desempenho dos poderes, sendo esses: a) sócios acionistas ou quotistas, com os direitos e deveres a ele inerentes; b) administradores do negócio, mediante gestão eficientes dos diversos elementos sistematicamente condicionados para a realização do objeto da empresa.”¹⁶

Com efeito, necessário assinalar que a família empresária não constitui um ente com personalidade jurídica autônoma. Ademais, insta ponderar que numa abordagem técnica, o empresário será a pessoa física ou jurídica que organiza profissionalmente a atividade econômica e não a entidade familiar em si.

¹⁶ NEVES, Rúbia Carneiro. Meios protetivos da dissipação do patrimônio empresarial por algumas relações da família: cláusula de incomunicabilidade, acordo de convivência e pacto antenupcial. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 354.

2.4 Empresa familiar: vantagens e desvantagens

Noutro giro, do conceito analítico de “empresário”¹⁷, extrai-se o conceito de “empresa” que, ao nosso sentir, pode ser entendido com o entendimento da atividade de coordenação/instrução/gestão dos fatores de produção por parte do empresário como um todo, voltados a busca do lucro e a consecução de um determinado objeto específico.

Outrossim, no mesmo viés, citamos Rúbia C. Neves:

A empresa enquanto conjunto de capital, trabalho, tecnologia e natureza, organizados para o exercício de atividade profissional e econômica de produção, comercialização de bens e de prestação de serviços – também é uma instituição muito importante – com enorme capacidade de promoção da dignidade da pessoa humana já que atende às necessidades de consumo de bens e serviços da humanidade, e promove a circulação de riquezas com a criação de postos de trabalho.¹⁸

Desta feita, ultrapassados os supracitados conceitos introdutórios (empresa familiar, família, empresário e empresa), diante das peculiaridades de todo o negócio empresarial, em especial, naqueles cujo comando está sob à direção de uma família, inúmeras são às vantagens e desvantagens acerca dessa estruturação.

No tocante às vantagens da empresa familiar, de maneira objetiva, citamos Parentoni:

Nesse contexto, cumpre destacar algumas das principais vantagens competitivas da empresa familiar: (i) a possibilidade de utilização do nome da família para agregar valor aos produtos ou serviços comercializados; (ii) a maior propensão dos sócios controladores em injetar capital na empresa, em caso de necessidade; (iii) o envolvimento afetivo desses membros com a empresa tende a fazer com que busquem reergue-la em tempos de crise, mesmo à custa de grande esforço pessoal.¹⁹

No mesmo diapasão, na leitura de Bergamini, às vantagens da criação de uma empresa patrimonial;

¹⁷ O conceito de empresário é disposto no art. 966 do CCB “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou serviços” (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

¹⁸ PLETI, Ricardo Padovini. Empresas familiares e famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 354.

¹⁹ PARENTONI, Leonardo Netto. Desconsideração da personalidade jurídica: aplicação às empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 245.

As vantagens de uma organização patrimonial, através da criação de uma empresa patrimonial, são perceptíveis inclusive numa visão tributária e no tempo da sucessão. As vantagens tributárias são identificadas inicialmente quando comparadas ao procedimento de inventário. A tributação de herança e doação do inventário varia entre 4,25 % e 5% do valor do patrimônio, enquanto a tributação na sucessão de quotas ou ações de uma empresa pode variar entre 2,5% ou 5%. Ressalta-se, ainda, o tempo de duração de um inventário que poder chegar a 05 (cinco) anos ou mais. Por outro lado, quando decorrente de uma organização e planeamento, o tempo de duração pode cair para 30 (trinta) dias, sem contar o custo dos honorários advocatícios.²⁰

Vale destacar que num balanço geral às empresas familiares quedam-se superiores às companhias com um capital disperso, sempre que os eventuais benefícios particulares angariados pela família controladora (bom nome, visibilidade, conhecimento do mercado, método de trabalho) forem inferiores aos “custos de agência”²¹, ou melhor, dos custos de monitoramento do negócio.

Ademais, a concentração do patrimônio familiar, facilita a gestão do negócio e disciplina com maior clareza a quota parte que cada membro da família faz *jus*. Logo, infere-se que na criação de um novo ente jurídico (empresa familiar), os elementos fundantes da sociedade: patrimônio, administração e família, tomam contornos diferentes e estanques.

Lado outro, numa visão menos favorável, assinala Munhoz citando Pérez- González:

Os pontos negativos, usualmente atribuídos as companhias familiares dizem respeito, sobretudo, a tendência de entrincheiramento de posições de controle ineficientes. Também procuram manter-se no poder, interferindo diretamente na gestão da companhia, independentemente da competência técnica dos membros da família. Sobre o mérito e a qualificação prevalece o nepotismo, em prejuízo da eficiência na gestão empresarial.²²

Nesse sentido, prossegue Munhoz sob uma análise crítica entre a diferença substancial do comando da primeira geração (fundador da empresa) para às sucessivas gerações (herdeiros), confira:

Por outro lado, os estudos demonstram que, em geral, o comando da gestão exercido por herdeiros do fundados implica destruição da riqueza. A destruição do valor é

²⁰ BERGAMINI, Adolpho. A constituição de empresa denominada holding patrimonial como forma de redução da carga tributária da pessoa física, planejamento sucessório e retorno de capital sob a forma de lucro e dividendos, sem tributação. 2003. Disponível em: <<http://www.advogado.adv.br/estudantesdireito/universidadeibirapuera/adolphobergamini/constituicaoempresa.htm>>. Acesso em: 9 abr. 2014.

²¹ No entendimento do autor leia-se “custos de agência”, como os gastos da empresa com o monitoramento dos administradores da empresa com capital disperso. (conselhos, balanços, auditorias e afins).

²² MUNHOZ, Eduardo Secchi. Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

ainda maior quando os herdeiros não possuem qualificação técnica apropriada. Vale dizer, o nepotismo empresarial, ao buscar a transmissão do comando da companhia em relações de parentesco, e não de mérito e na qualificação profissional, conduz a resultados insatisfatórios e altamente prejudiciais aos acionistas.

A partir de pesquisa empírica em empresas canadenses, MORK et al, concluem que países nos quais é grande o número de companhias controladas por herdeiros, comparativamente a outros países do mesmo nível de desenvolvimento econômico, o crescimento do PIB é mais lento, há maior influência do poder econômico sobre as instituições públicas (*political rent-seeking*) e menor investimento em inovação. Já as companhias familiares controladas por seus fundadores não produzem os mesmos efeitos negativos. [...] herdeiros tendem a comandar as companhias no sentido de preservar o seu poder e extrair benefícios privados do controle, em vez de gerar riquezas para os demais acionistas e *stakeholders*.

[...] os dados colhidos das pesquisas empíricas anteriormente mencionadas alinham-se no sentido de avaliar positivamente o controle exercido pelo fundador da companhia e, por outro lado, reconhecer que o comando exercido por herdeiros leva, em geral, à destruição de riqueza.²³

Em análise aos pontos de desequilíbrio da empresa familiar, avançando sobre o tema-problema do presente trabalho, cita-se trecho da clássica obra “Sucessão e Conflito na Empresa Familiar” de João Bosco Lodi, que elenca de maneira objetiva e, não menos profunda, os principais catalisadores que contribuem para o término da atividade empresária:

os principais problemas que levam as empresas familiares a desaparecerem ou passarem para outras mãos, são a falta de homogeneidade de visão, cultura, ambição e espírito empreendedor dos sócios, bem como a dificuldade de estruturar e gerir a empresa usando métodos adequados e eficazes, universalmente aplicados, bem como a incapacidade de escolher, de forma impessoal, um administrador profissional competente e capaz, que auxilie na perpetuação da empresa.²⁴

Nesse iter, como consectário lógico a assertiva citada alhures, frente a longevidade e alternatividade das gerações, citamos, novamente, o professor De Lucca acerca das peculiaridades do processo de transmissão da empresa:

Com efeito, a forma de condução da empresa pelo seu fundador, sua dificuldade em delegar o poder, o relacionamento entre os herdeiros, as expectativas tanto dos sucessores em relação ao seu papel na empresa, são fatores que devem ser levados em conta para que o processo sucessório ocorra de forma satisfatória.²⁵

No mesmo diapasão, sucessão entre gerações, bem assinala Lodi:

²³ MUNHOZ, Eduardo Secchi. Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 320.

²⁴ LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

²⁵ DE LUCCA, Newton. A ética nas empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão da família modesta para a família rica, se não foi acompanhada de um “etos” familiar favorável, abala a moral do trabalho e o sentido de missão da empresa.²⁶

Nas lições de Adachi em sua obra, “Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos”²⁷, o autor preleciona que não é raro que as aspirações criadas pelos pais, primeiras gerações, sejam diversas das aspirações dos filhos, sendo esse um dos principais fatores de desequilíbrio na gestão da empresa.

Em outras palavras, não obstante a simplicidade do aforismo, consignamos que nas empresas familiares, não raras vezes, o emocional prevalece sobre o racional.

É cediço que grande parte das relações da empresa de cunho familiar com seus empregados, constantemente estão arraigadas por um clima de paternalismo. Uma estrutura organizacional mal definida, a ausência de regras claras na orientação da gestão da empresa pode levar, inclusive, à impunidade do funcionário faltoso.

Diante de uma perspectiva paternalista e conciliatória, muitos administradores de empresas deixam de agir no momento oportuno no afã de que as coisas se resolvam por si, tal política, invariavelmente, conduz a um litígio que não raras vezes prosseguirá em um triste desiderato.

Questão outra de fundamental importância é afeta a confusão entre o patrimônio familiar e o patrimônio da sociedade. Em especial, quando levamos em consideração um patrimônio de pequeno vulto, ao qual é comum o patrimônio da sociedade se confundir com o próprio patrimônio da família. Via de exemplo, citamos os casos em que a residência da família também é utilizada como sede da atividade empresarial.

Nesse toada, sob o viés “patrimônio”, bem lecionam Gladston e Eduarda Mamede, ao afirmar que:

Para o leigo em Direito e nas Ciências sociais Empresariais (Contabilidade, Economia, Administração de Empresas, Mercadologia, etc), patrimônio é o que se tem. Quem diz “o meu patrimônio” está habitualmente se referindo aquilo que se tem, nunca ao que se deve. Tecnicamente, esta referência é tratada como patrimônio bruto ou patrimônio ativo. Mas é apenas uma parte do conceito. Patrimônio é o complexo total das relações jurídicas de uma pessoa. Física ou jurídica, com expressividade econômica. Excluem-se as relações jurídicas que não

²⁶ LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

²⁷ ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2010.

implicam valor monetário, como a paternidade, o casamento, o direito ao bom nome, à honra etc. Assim, segundo o artigo 91 do Código Civil, constitui universalidade de direito o complexo das relações jurídicas de uma pessoa, dotadas de valor econômico. Portanto, o conceito inclui todas as relações jurídicas dotadas de valor econômico, formado o que os teóricos clássicos chamam de *universitas iuris* (universalidade jurídica). Em outras palavras, ao contrário da compreensão leiga, patrimônio é tanto o que se tem, quanto o que se deve, isto é, os haveres.²⁸

Isto posto, conclui-se que no caso das pessoas físicas, o patrimônio pessoal não se separa do patrimônio da empresa. Logo, o pagamento das dívidas, invariavelmente, se dá com o patrimônio pessoal do empresário individual e vice versa.

2.5 Ética/moral e empresa familiar

No tocante a este tópico, de antemão, assinalamos que não se tem a pretensão de adentrar com a devida profundidade no âmago das matérias, “ética” e “moral”, dado que perfilha-se ao entendimento que tal tarefa ultrapassa significativamente a seara das próprias ciências jurídicas. Todavia, a interface das referidas no cotejo com a empresa familiar, por óbvio, perfaz-se em um assunto pertinente ao tema.

Destarte, necessário ponderarmos que a inflexão do *modus operandi* da empresa na seara comercial; inexoravelmente, migra da esfera empresarial interna para outros setores da sociedade; tratando-se, por óbvio, de um verdadeiro catalisador de posturas; sejam essas positivas ou negativas.

Ademais, se analisados de maneira estanque os conceitos, “ética”, “moral” e “família” em âmbito das empresas familiares, dessume-se que não necessariamente às matérias possuem uma interface simétrica, ou, quiçá, lógica.

Sendo assim, contextualizado o tema (ética/moral) com a dissertação, de bom tom frisar que com o atual código civil o “princípio da boa-fé” passou a ser analisado sob um novo enfoque, cuja não observância em todo seu iter pode macular o negócio com diversas vicissitudes; algumas dessas insanáveis.

Nesse viés, citamos alguns dos principais dispositivos do código civil quanto a este mister:

²⁸ MAMEDE, Eduarda Cotta; MAMEDE, Gladston. *Blindagem patrimonial e planejamento jurídico*. São Paulo: Atlas, 2011, p.15.

Art. 422. Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé.²⁹

Noutro giro, o dispositivo legal afeto aos limites da boa-fé:

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa fé ou pelos bons costumes.³⁰

Segundo Ricoeur, sob um ponto de vista etimológico, os vocábulos “ética” e “moral” seriam sinônimos, dado que o vocábulo, “ética”, tem raízes gregas e, o segundo vocábulo, “moral”, tem sua origem derivada do latim vulgar. Contudo, conclui o professor francês que o termo “ética” está mais afeto a procura da vida voltada para o bem, enquanto o termo “moral”, por seu turno, seria o conjunto de normas que regem em concreto a conduta daqueles que almejam levar uma vida voltada para o bem.³¹

No mesmo diapasão, abordando o tema com filigranas de minúcia, conclui Sanches Vasquez acerca da moral:

- 1) A moral é uma forma de comportamento humano que compreende tanto um aspecto normativo (regras de ação) quanto um aspecto factual (atos que se conformam num sentido ou no outro com as normas mencionadas).
- 2) A moral é um fato social. Verifica-se somente na sociedade, em correspondência com necessidades sociais e cumprindo uma função social.
- 3) Ainda que a moral possua um caráter social, o indivíduo nela desempenha um papel essencial, porque exige a interiorização das normas e deveres em cada homem individual, sua adesão íntima ou reconhecimento interior das normas estabelecidas e sancionadas pela comunidade.
- 4) O ato moral, como manifestação concreta do comportamento moral os indivíduos reais, é unidade indissolúvel dos aspectos ou elementos que o integram: motivo, intenção, decisão, meios e resultados, e, por isso, o seu significado não se pode encontrar num só deles em exclusão aos demais.
- 5) O ato moral concreto faz parte de um contexto normativo (código moral) que vigora numa determinada comunidade, o qual lhe confere sentido.
- 6) O ato moral, como ato consciente e voluntário, supõe uma participação livre do sujeito em sua realização, que, embora incompatível com a posição forçada das normas, não é com a necessidade histórico-social que o condiciona.³²

Numa leitura mais simplista, Rodriguez Luno, formula sua definição de ética de forma diversa; segundo o autor: “Ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano; quer dizer, considera os atos humanos enquanto são bons ou maus”.³³

²⁹ CCB, art. 422. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

³⁰ CCB, art. 187. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, op. cit.).

³¹ Cf. RICOEUR, Paul. *De la morale à l'éthique et aux étiques*, AA.VV – um siècle de philosophis. 1900-2000. Paris: Gallimard/Centre Pompidou, 2000, p. 103, nota 1.

³² Cf. SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. *Ética*. 27. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p. 12.

Novamente, segundo De Lucca³⁴

a ética é o conjunto de procedimentos que atuam no dever-ser da moral, inserindo-se num ramo do conhecimento humano que muito se assemelha ao das chamadas disciplinas sistemáticas, tais como o direito, a psicologia, a sociologia, etc., engendrando conceitos e formulações abstratas. A ética é uma disciplina normativa, não pelo fato de criar normas, mas, ao revés, pelo fato de descobri-las e elucidá-las.

Nesse viés, imperioso salientar que práticas contrárias aos dois conceitos há muito se perfazem assentes em âmbito de empresa familiar no cenário nacional, haja vista que o próprio processo de formação do empresariado brasileiro tem suas origens ligadas a uma política escravocrata; ao qual acentuam-se políticas fisiológicas e não concorrenciais, cujo o financiamento das empresas naquela época era praticamente inexistente. Logo, relações não muito ortodoxas entre às famílias empresárias e o poder central à época, eram uma constante. Assertivas que, guardadas suas proporções, ainda se fazem atuais.

2.6 Da empresa familiar e o modelo dos três círculos

Por derradeiro, sob uma ótica mais ilustrativa e didática, os professores de Harvard, Kélin E. Gersick, John Davis e Marion M. Hampton e Ivan Lansberg³⁵, desenvolveram um modelo de três círculos secantes, donde se vislumbra as principais realidades da interface da tríade: família, propriedade e gestão, sistema esse que se reconfigura incessantemente.

Sendo assim, salienta-se que o modelo dos três círculos é o arquétipo mais conhecido e estudado no mundo empresarial. O primeiro círculo é representado pela “*Família*”; o segundo, pela “*Propriedade*” e, o terceiro, pela “*Gestão da Empresa*”. Círculos esses elípticos que se perpassam em um denominador (interface de encontro) comum.

Entretanto, segundo parte da doutrina, o referido modelo enfrenta uma severa crítica, qual seja, o mesmo é elaborado sem a influência do fator tempo. Logo, o enlace entre as estruturas frente ao choque de gestão e metodologias de diversas gerações, tende a se fragmentar durante sua trajetória na medida em que os anos vão passando.

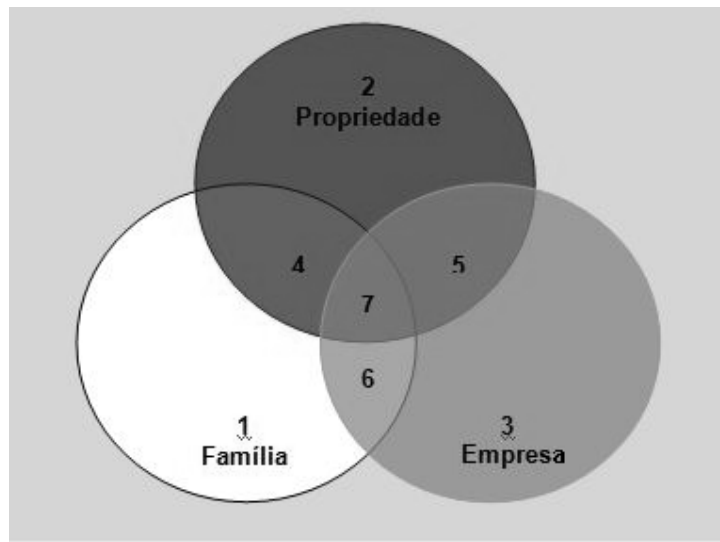
Desta feita, apresentamos o modelo em uma de suas diversas concepções:

³³ Cf, RODRIGUEZ LUNO. *Ética*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1982, p. 17.

³⁴ DE LUCCA, Newton. A ética nas empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

³⁵ GERSICK, Kélin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion McColom et al. *De geração a geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócios, 1997.

FIGURA 1: Modelo de três círculos secantes



Os pontos que se sobrepõem, formam sete interseções entre os subsistemas, ocupados por elementos com diferentes papéis, com qualificação e caracterização singulares, mas interdependentes, conferindo um grau de complexidade peculiar a empresa familiar, diferentemente das demais organizações.

O subsistema família (1) ocupa um papel determinante para o sucesso ou fracasso da empresa familiar. Ele é composto por todos os membros da família, irrestritamente, inclusive aqueles parentes por afinidades, independente de ter participação na propriedade da empresa em si, mas que não se relacionam com os outros dois subsistemas.

O subsistema propriedade (2) engloba todos os elementos, sejam eles pessoas ou entidades que detenham a posse da empresa, sem exercer qualquer função de gestão na mesma (sócios-proprietários não gestores e não familiares). Podem ser representados por instituições financeiras ou sócios minoritários, por exemplo. O subsistema empresa (3) compõe-se dos funcionários de fora da família, restrito ao negócio em si.

Na área 4, configura-se a interface entre família e propriedade, sendo composto por todos os membros da família proprietários sem participação na gestão. Esses membros têm ligação afetiva com a empresa, mas já se desligaram dos cargos ou não têm vocação ou vontade de ocupá-los. "Dirigir a empresa não deve ser nem um direito e nem uma obrigação para nenhum membro da família". É preciso respeitar a empresa e a família como condição fundamental para a sobrevivência da organização e evitar conflitos familiares.

Os agentes propriedade e empresa (5) são elementos de fora da família, mas que detêm de alguma forma uma parcela da propriedade e gestão, ou seja, são os proprietários gestores não familiares.

Na relação família e empresa (6) estão inseridos os membros da família que ocupam cargos de gestores, independente da posição no organograma, mas que não são proprietários.

A intersecção comum aos três subsistemas (7) é composta pelos familiares gestores e proprietários. Além de proprietários, os mesmos detêm e ocupam os cargos de direção existentes. Essa possibilidade de repetição de papéis é mais comumente verificada entre os fundadores, porque a partir da segunda geração, provavelmente, apenas determinados membros proprietários irão acumular função de direção, ou mesmo, todos podem se afastar dos cargos, passando para terceiros essa responsabilidade.³⁶

³⁶ ZORZANELLI, Giovani. Famílias, propriedade e gestão nas empresas familiares. 2011. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/negocios/familias-propriedade-e-gestao-nas-empresas-familiares/53983>. Acesso em: 17 out. 2014.

3 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quanto a este tópico, embora planejamento sucessório e planejamento estratégico não se tratem de instrumentos estanques, visto seus inúmeros pontos de convergência; ora continente, ora conteúdo.

Destarte, necessário frisar que partimos da premissa que “planejamento estratégico” pode ser entendido como gênero ao qual “planejamento sucessório” é espécie. Oportunidade em que se pontua que a diversos são os métodos de planejamento estratégico.

Com efeito, no tocante ao direito privado, vale lembrar a inteligência da máxima segundo o qual, tudo aquilo que não é proibido, é permitido.

Nessa esteira, acentua-se que há vários instrumentos gerenciais e jurídicos que podem ser utilizados para implementação do planejamento sucessório de maneira estratégica, dentre eles: seguros de vida, sociedades *offshore*, fundações internacionais, plano de previdência privada- especialmente PGBL – Plano Gerador de Benefício Livre e VGBL – Vida Gerador de Benefício Livre, testamento, doações, *holdings* familiares, acordo de sócios, conselho de família, fundos de investimentos dentre outros.

Outrossim, primando por uma melhor pertinência temática, algumas dessas ferramentas serão abordadas em capítulos/itens específicos; dentre essas: governança corporativa; acordo de sócios; *family office*, conselho de família e, por derradeiro, protocolo de família.

Lado outro, neste tópico, intenta-se apontar a existência de outros métodos de cunho gerencial que visam facilitar o entendimento objetivo da situação atual da empresa, além de aparelhar os administradores da sociedade de uma visão mais transparente e dinâmica da empresa (atividade).

Os métodos em análise, por sua vez, estão diretamente atrelados ao binômio “alocação de recursos” e “alcance de resultados”. Sendo assim, dentre os métodos citamos o “*Brainstorming*”, a “análise SWOT” e “matriz de projetos 5W2H”.

O primeiro, “*Brainstorming*”, cuja tradução literal significa tempestade de ideias, consiste em reunir os envolvidos e discutir de maneira aberta múltiplas e hipotéticas alternativas frente a situações fáticas, em que se permite identificar expectativas e também analisar adequação de proposições.

A análise SWOT, pode ser entendida como 04 (quatro) elementos que compõe a sua gênese, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats*

(Ameaças), método que viabiliza a análise objetiva e estratégica do cenário existente. Enquanto os dois primeiros elementos se referem a um viés interno, os dois últimos apresentam um viés externo.

A matriz de projeto 5W2H, corresponde basicamente à resposta a sete perguntas básicas referentes ao planejamento: *Who* (Quem)? *What* (O que)? *When* (Quando)?, *Why* (Por que)?, *Where* (Onde)? *How* (Como)? *How Much*(Quanto)? O conjunto dessas respostas possibilita a estruturação de todo o plano de ação decorrente do planejamento.³⁷

Com efeito, não obstante a simplicidade dos referidos; esses, por sua vez, podem ser muito úteis para racionalizar em termos objetivos diversas questões afetas ao planejamento da empresa; quer seja numa visão gerencial; quer seja numa visão estratégica.

³⁷ TAVERNARD, Mário Martins de Carvalho. *Planejamento Sucessório no âmbito da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

4 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

4.1. Introdução - Do processo sucessório

Embora tratar-se de uma verdadeira premissa lógica e consequencial a tudo aquilo que vive; a morte, ao longo dos séculos e mesmo atualmente, nem sempre foi e, continua não sendo, enfrentada de maneira clara e objetiva por nossa civilização. A própria pulsão de sobrevivência e autopreservação da espécie, são, quiçá, um dos sentidos mais atávicos e primitivos do ser humano.

Estudo acerca da “preservação da empresa” tem gerado inúmeros trabalhos na seara jurídica, dado que os referidos estudos não raras vezes alcançam verdadeira vertente interdisciplinar, com nuances tanto ligadas ao aspecto normativo da legislação, quanto ao aspecto organizacional da empresa; tanto frente a um viés econômico, quanto a um viés social.

Planejarmos o natural, de tão óbvio, ao revés, faz-se tarefa deveras complexa e não raras vezes penosa. A filosofia racionalista ocidental nos orienta a sempre ter uma prospecção de um por vir favorável. Conjecturarmos o contrário; foge a nossa lógica.

A morte representa o fim de um ciclo, sendo certa sua ocorrência. Essa, apresenta-se como um fenômeno natural e inevitável. Ao mesmo tempo em que se reconhece a morte como certa, é impossível precisar o momento exato desse fim. Desta feita, algumas relações jurídicas, apesar de obviamente não mais possuírem o *de cuius* como parte, permanecem e continuam gerando efeitos jurídicos, especialmente na esfera de seus familiares e sucessores.

O ciclo de vida de uma empresa não necessariamente é o mesmo de seus instituidores. Atentarmos para um eficiente planejamento estratégico, possibilita a continuidade do ciclo produtivo da empresa; perfazendo-se, pois, em tarefa de extrema importância, afeta ao “princípio da função social da atividade empresária”³⁸.

O direito das sucessões tem o escopo central de organizar e estabelecer normas sobre a transmissão desses bens, direitos e obrigações a seus consequentes herdeiros e demais sucessores de direito.

³⁸ O princípio da “função social da atividade empresária” está afeto a assertiva de que a empresa por ser um centro produtor de riquezas, a partir da organização dos fatores de produção (capital, mão de obra, trabalho e tecnologia), merece guarida e proteção no ordenamento jurídico; sendo, portanto, a função social o reconhecimento de uma realidade fática.

O processo de sucessão de uma empresa, principalmente naquelas em que se identifica a filosofia familiar em sua gestão, não necessariamente possui um desiderato tranquilo; principalmente, após a morte do principal gestor do negócio.

Quanto ao tema “sucessão”, numa perspectiva civilista, citamos à inteligência das lições de Washington de Barros:

Num sentido amplo, a palavra sucessão significa o ato pelo qual uma pessoa toma o lugar de outra, investindo-se, qualquer título, no todo ou em parte, nos direitos que lhe competiam. Nesse sentido, se diz, por exemplo, que o comprador sucede o vendedor no que concerne à propriedade da coisa vendida. De forma idêntica, ao cedente sucede o cessionário, o mesmo acontecendo em todos os modos de adquirir o domínio ou o direito.

No Direito das sucessões, entretanto, emprega-se o vocábulo num sentido mais restrito, para designar tão somente a transferência da herança, ou do legado, por morte de alguém, ao herdeiro ou legatário, seja por força de lei ou em virtude de testamento.”³⁹

Os herdeiros, após o óbito da pessoa a ser sucedida em ambiente societário familiar, face ao instituto da “*saisine*”, são por direito, de imediato, os titulares de todo o patrimônio deixado.

Desta feita, diversos interesses divergentes podem advir durante a sucessão. Sendo assim, a fim de dirimir a situação, antes que a lide repouse no poder judiciário em processos desgastantes, é de bom alvitre precaver virtual situação, ou melhor, planejar a sucessão no âmbito da empresa familiar.

Em outra perspectiva, vale dizer que propriedade afigura-se como uma extensão patrimonial do próprio homem, abarcando bens corpóreos e incorpóreos, atuais e futuros. O patrimônio material é mensurável economicamente; o moral, por sua vez, é insuscetível de avaliação em pecúnia⁴⁰.

O direito à herança, corolário do direito da propriedade, é assegurado pela carta política em seu art. 5º, inciso XXX⁴¹, elencado no rol dos “direitos e garantias fundamentais”⁴². Sendo esses, conforme se extrai da leitura de Moraes:

³⁹ MONTEIRO, Washington de Barros. *Curso de Direito Civil: direito das sucessões*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 1990, p. 01.

⁴⁰ Analogia à CRFB art. 5º, XXII. (BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 ago. 2014).

⁴¹ Referência à CRFB/88, art. 5º, inciso XXX. (BRASIL. Constituição (1988), op. cit.).

⁴² MORAES, Alexandre de. *Constituição do Brasil interpretada e legislação constitucional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 162

o conjunto institucionalizado de direitos e garantias do ser humano, que tem basicamente a finalidade de garantir o respeito à dignidade da pessoa humana, protegendo-a contra o arbítrio do poder estatal, bem como garantido a essa as condições mínimas de vida e desenvolvimento da personalidade.

Ademais, pontua-se que todo o suporte normativo do vigente sistema empresarial constitucional, visa, em última análise, a preservação da empresa viável no mercado empresarial e o cumprimento de sua função social.

Nesse sentido, repisa-se, que os direitos humanos fundamentais de primeira geração guardam uma relação direta de uma não intromissão (*non facere*) do Estado na esfera individual do indivíduo, tratando-se, pois, de um corolário estruturante do princípio da dignidade da pessoa humana.

Com efeito, necessário pontuar que por muito tempo o patrimônio amealhado e deixado pelo *de cuius* não se partilhava entre os herdeiros. Esse simplesmente pertencia à família e era administrado pelo patriarca. Nos casos de morte, o patrimônio ficava sob a administração do “filho” primogênito.

O direito primário tem-se como uma das suas principais matizes norteadoras às fontes do Direito Romano e do Direito Canônico. As primeiras, a seu turno, estão afetas ao absoluto respeito aos direitos dos cidadãos romanos (*ius civile*) de propriedade e liberdade de testar. As segundas fontes, fundadas no respeito e na igualdade de tratamento entre as pessoas, afetas aos princípios etéreos e universais de “fraternidade” e “amor ao próximo”. Responsáveis, ainda, pela criação do “Direito de representação”⁴³, instituto ao qual o herdeiro pré-morto, em um processo de herança ao qual faria *jus*, seria substituído pelos seus descendentes.

No período medieval o direito da sucessão teve profunda evolução quanto a sua transmissão, o *droit de saisine*, que tornava prescindível a intervenção do estado (senhor feudal/amo/senhor) após o evento morte. Sendo assim, quanto a este instituto; tão logo a pessoa fosse a óbito, seus bens em razão de uma ficção jurídica, transmitir-iam-se, *incontinenti*, a seus sucessores⁴⁴.

Como corolário ao disposto, novamente, traz-se à lume a fonte primária da lei substantiva que discorre acerca do *direito de “saisine”*, em especial, face ao disposto no CCB em seu artigo 1784; *in verbis*:

⁴³ Referência ao artigo 1851 do CCB. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

⁴⁴ OLIVEIRA, Euclides Benedito de. *Direito de herança: a nova ordem da sucessão*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 15-18.

Art. 1784. Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários.⁴⁵

Ilustrando o instituto da *saisine*, nos valem das lições do mestre Fiúza:

No Direito Brasileiro vamos, então, encontrar vigorando o *droit de saisine*, de que se pode extrair os seguintes efeitos: 1º) Não há três fases, isto é, abertura, jacência e aceitação. A abertura da sucessão se dá com a morte e no mesmo instante os herdeiros passam a ser titulares da herança. 2º) Não há necessidade da presença ou de nenhum ato do herdeiro. A imissão na posse se dá independentemente de qualquer ato do herdeiro, logo após a morte. Os herdeiros, mesmo sem o saber, já serão donos da herança, tendo, quando nada, posse indireta.⁴⁶

Outrossim, assinalando, ainda, um passado mais remoto, salienta-se que o próprio conceito de “propriedade” guarda estreita relação com o conceito de “sucessão”, haja vista que nos primórdios das relações organizacionais entre os homens, a medida que determinadas pessoas de uma família/clã iam a óbito e eram enterradas em um certo local, esse espaço com o passar do tempo se tornava sagrado, o que vinha a justificar a posse/propriedade daquele solo pelos membros daquela família; assertiva que originou o conceito dos “deuses lares”⁴⁷.

4.2 Da sucessão em geral

Noutro giro, numa visão mais holística, bem sintetiza o mestre Euclides de Oliveira citando Zannoni:

Bem pondera o eminente civilista argentino Eduardo A. Zannoni que o renascimento dos estudos romanistas fez consolidar um sistema misto que perpassa os códigos modernos⁴⁸: “Esse sistema misto, dominante no direito consuetudinário de grande parte de Europa, pode caracterizar-se em suas linhas gerais como o triunfo do elemento voluntário do direito romano na admissão dos testamentos, ignorados pelo direito germânico, e, por sua vez, a incorporação do elemento legal do direito germânico teve a vantagem da aquisição *ipso iure* da posse da herança, atenuado por aquele outro princípio da natureza voluntária do direito romano que admitia o repudia ou renúncia a herança. [...]”⁴⁹

⁴⁵ Código Civil Brasileiro, art. 1.784. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

⁴⁶ FIÚZA, César. *Direito Civil*: curso completo. 13. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2009, p. 1.011.

⁴⁷ Com referência ao conceito de “deuses lares”, aponta-se que o termo é utilizado em uma concepção social com nuances transcendentais, visto que os mortos eram cultuados por seus descendentes em busca de proteção.

⁴⁸ OLIVEIRA, Euclides Benedito de. *Direito de herança*: a nova ordem da sucessão. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 17.

⁴⁹ ZANNONI, Eduardo. *Derecho civil*: derecho de las sucesiones. 4. ed. Buenos Aires: Astrea, 2001. v. 1, p. 92.

Nesse iter, curial ressaltar em uma ótica mais objetiva, que “herdeiro” é aquele que sucede/recebe no todo, ou em parte, os bens deixados pelo *de cuius*; quer seja por força de lei, quer seja por disposição de última vontade. O sucessor, por sua vez, é aquele que sucede a outrem a título singular, ou que o substitui em cargos e funções.

Isto posto, novamente, nos valem da clareza do mestre Cateb, que em sua clássica obra, “Direito das Sucessões”, apregoa:

O Direito das Sucessões tem como fato natural a morte do sujeito e a transferência de seus direitos e obrigações a uma ou mais pessoas vivas, segundo as regras ditadas pelo Código Civil ou leis específicas vigentes ou venham a vigorar.⁵⁰

Desta feita, o regramento geral dos Direitos da Sucessão tem seu primeiro substrato nas vigas mestras da sucessão testamentária e, como via oblíqua e consequencial, na ausência de testamento (*ab intestato*), a sucessão legítima como vetor normativo; mais precisamente na ordem da sucessão hereditária⁵¹, ao qual às classes mais próximas excluem as mais remotas.

Quanto aos bens deixados sob um prisma contábil/empresarial, por oportuno, aponta-se o principal traço diferencial entre “capital social” e “patrimônio”. O capital social é exatamente o fundo em dinheiro ou bens que os sócios se comprometem a transferir para garantir os fins previstos no objeto da sociedade, sendo esse nominal e intangível. O patrimônio, por sua vez, é dinâmico e sofre oscilações periódicas, correspondendo à totalidade dos bens, direitos e obrigações da sociedade; logo, serve de parâmetro para vislumbrar os resultados da empresa, sejam esses positivos ou negativos.⁵²

Ex positis, patente a importância do referido capítulo, dado que conforme se extrai de diversos estudos nesse sentido, grande parte das empresas familiares após a morte de seu fundador são vendidas ou dissolvidas. Tal desiderato, por via de consequência, potencializa grave e pernicioso perda ao mercado e atividade econômica como um todo; o que guarda coesa relevância ao tema objeto desta dissertação.

Em outro norte, nada mais pertinente do que o escólio do mestre Cateb para ilustrar-se de maneira didática o tema “sucessão”. Nesse viés, a sucessão a título singular e universal, confira-se:

⁵⁰ CATEB, Salomão de Araújo. *Direito das sucessões*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 3.

⁵¹ Referência aos artigos 1829 e ss. do CCB. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

⁵² KISTEUMACHER, Daniel Henrique Rennó. *A intervenção do júzo do inventário na sociedade limitada*. 2012. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

Podemos dividir a sucessão em *inter vivos* e *mortis causa*. Na primeira, uma pessoa sucede a outra em uma relação jurídica, estabelecida livremente entre as partes, como no contrato de compra e venda, por exemplo, quando o titular da coisa vendida cede seu lugar a outra, o comprador, que passa a ser o novo titular do bem negociado; na doação, o doador investe o donatário – que o sucede – na titularidade do bem doado; na locação, quando o locador transfere a posse direta do locatário etc., é uma relação jurídica que se estabelece entre pessoas vivas, na prática de negócios jurídicos; a sucessão *mortis causa*, ou hereditária, que decorre da morte de uma pessoa e a sobrevivência de outra, é um dos modos de aquisição da propriedade, e pode dar-se a título universal ou a título singular.⁵³

Prossegue o mestre no tocante à sucessão legítima:

A sucessão legítima ou *ab intestato* é uma complementação natural, com a transferência do patrimônio adquirido em vida a certas e determinadas pessoas, nomeadas por lei, sem qualquer transferência de vontade de seu titular. Verifica-se quando o autor do patrimônio morre sem deixar testamento ou o mesmo ocorrerá quanto aos bens que não forem compreendidos no testamento, ou, ainda, se este caducar ou mesmo for declarado nulo.

Nesse viés, citamos o dispositivo do código civil brasileiro que dispõe sob a transmissão da herança aos herdeiros legítimos quando inexistente testamento; ou seja, sucessão *ab intestato*.

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

Na mesma linha, face à herança legítima e aos herdeiros necessários, bem apregoa Tavernard:

O art. 1789 do Código Civil dispõe que “havendo herdeiros necessários, o testador só poderá dispor da metade da herança.” Já no tocante ao contrato de doação, estipula o art. 549 do Código Civil que “nula é também a doação quanto à parte que exceder à de que o doador, no momento da liberalidade, poderia dispor em testamento.”

Consoante aos citados artigos, depreende-se que, havendo herdeiros necessários⁵⁴, apenas 50% (cinquenta por cento) da herança é considerada disponível, sendo que em relação a este montante se pode fazer o que bem entender. Os 50% (cinquenta por cento) restantes são considerados herança legítima. Outrossim, nada impede que, no planejamento, seja utilizada também a metade considerada herança legítima, desde que seja utilizada em favor dos herdeiros necessários.⁵⁵

⁵³ CATEB, Salomão de Araújo. *Direito das sucessões*. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2008, p. 7.

⁵⁴ Código civil: Art. 1.845. São herdeiros necessários: os descendentes ou ascendentes e o cônjuge. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

⁵⁵ TAVERNARD, Mário Martins de Carvalho. *Planejamento Sucessório no âmbito da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

Quanto aos bens, segundo o ordenamento jurídico nacional, esses podem ser transmitidos de duas formas: atos *inter vivos* ou *causa mortis*. Na primeira forma, tem-se que os atos *inter vivos* podem ser onerosos (compra e venda, cessão) ou gratuitos, que é a doação. Na segunda, o espólio⁵⁶ será transmitido através do inventário e partilha.

Com efeito, em que pese a inteligência dos efeitos da ficção jurídica, curial ressaltamos que o evento morte, impõe uma série de desdobramentos procedimentais e Cartorários, até que o patrimônio, de fato, alcance a seus sucessores com a efetivação de seus jurídicos efeitos.

Logo, do manejo dos conceitos ventilados, extrai-se as seguintes assertivas: (i) após o falecimento do *de cuius*, acaso exista testamento (disposição de última vontade) válido, esse será obedecido e disciplinará os efeitos da sucessão; (ii) entretanto, acaso o de cuius não deixe testamento; às demais normas do direito de sucessão, afetas à vocação hereditária serão observadas.

Portanto, do cotejo das inflexões supratranscritas, extrai-se que a sucessão representa um momento delicado e complexo em qualquer família, dado que é afeto a assuntos muito sensíveis e de toda a natureza, tais como: relações familiares, patrimônio, dinheiro, morte e, em alguns casos, coordenação da empresa.⁵⁷

Nesse iter, necessário pontuar que na sucessão empresarial a transferência das quotas, em regra, não importa necessariamente a inserção dos sucessores nos quadros sociais da empresa. Para tanto, necessário verificar junto ao contrato social ou instrumento do gênero, a fim de se verificar se os novos sócios poderão participar efetivamente da gestão da sociedade, acaso do seu interesse.

Ademais, pontua-se que o referido estudo não tem o condão de destrinchar com afincio e profundidade, *pari passu*, todo o organograma processual do instituto da sucessão; tarefa essa deveras complexa e, ao nosso sentir, despicienda, dado a inteligência descritiva do digesto processual. Todavia, o enfrentamento racional e didático de certos conceitos basilares é fundamental ao bom entendimento do tema.

⁵⁶ Espólio; pode ser entendido como uma massa indivisa que inclui o ativo e o passivo do patrimônio deixado pelo de cuius, que inobstante não possuir capacidade jurídica, a lei que confere capacidade processual para figurar em juízo.

⁵⁷ TAVERNARD, Mário Martins de Carvalho. *Planejamento Sucessório no âmbito da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

4.3 Do planejamento sucessório

No tocante aos processos de sucessão, em especial, naqueles com expressiva diversidade de bens e pluralidade de herdeiros, é de se esperar que estes não consigam encontrar facilmente um meio termo que concilie todos os interesses em questão. A mensuração do exato quinhão a que cada herdeiro faz *jus* pode potencializar e disseminar diversas discussões extrapolando, inclusive, a própria seara sucessória.

Face às assertivas supracitadas, emerge a figura do “planejamento sucessório”, que visa possibilitar aos que lhe empreendem a tomada de direcionamentos mais eficientes e maleáveis diante de fatos novos e inesperados, reduzindo às incertezas afetas a toda atividade empresarial, preservando a função social da empresa e, em última análise, o próprio ente jurídico.

Outrossim, quanto a essa “maleabilidade”, de bom alvitre salientar que essa e afeta ao fator “tempo”; o que sobremaneira sugere uma análise negativa. Ao revés, o tempo está afeto ao *status quo* do mercado (meios de produção/distribuição/tecnologia/atendimento e afins) e as mudanças de paradigmas; tendo-se que o dinamismo/adaptabilidade da sociedade frente a este fator, inexoravelmente, um dos elementos primordiais à longevidade do negócio.

O planejamento sucessório pode ser entendido como um feixe de condutas direcionadas ao deslinde lógico e consequencial de algo ou alguém que está em vias de ser substituído. O referido, perfaz-se em um efetivo instrumento para o alcance da função social da sociedade empresária. Tratando-se, pois, de um tema de natureza multidisciplinar afeto aos Direitos Societário, Econômico, Tributário e Civil.

Em outra análise, entende-se por “planejamento sucessório em âmbito de empresa familiar”, o processo pelo qual a sociedade familiar cria instrumentos, estratégias e parâmetros que irão permitir à manutenção da atividade empresária de forma perene, racional e economicamente viável; bem como a preservação do patrimônio adquirido.

Noutro viés, em atenção à função social da empresa, Alexandre Cateb leciona que a empresa se propõe ao exercício de determinada atividade, de forma lícita e eficaz, gerando empregos e tributos, produzindo riquezas e satisfazendo os interesses de seus acionistas, atendendo assim às necessidades do mercado e da sociedade.⁵⁸

⁵⁸ CATEB, Alexandre Bueno; OLIVEIRA, Fabrício de Souza. *Breves anotações sobre a função social da empresa*. Disponível em: < www.amde.org.br >. Acesso em: 5 ago. 2013.

O art. 2º da Lei 6.404/76⁵⁹, Leis das Sociedades anônimas dispõe sobre o objeto social: *Pode ser objeto social da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrária à lei, à ordem pública e aos bons costumes.*⁶⁰

Diversos são os métodos que podem servir de parâmetro ou mesmo marco regulatório para se resolver um impasse em âmbito da empresa familiar. Hodiernamente, dado o caráter econômico da atividade empresarial, mecanismos outrora somente utilizados na esfera administrativa, passam, paulatinamente, a serem utilizados na seara jurídica com grande eficiência.

Quanto a necessidade da adoção da boa parcimônia (moderação) no trato da empresa, nada mais atemporal do que trazer-se à lume as lições do iluminista Descartes quanto as ideias de “bom senso”; confira-se:

O bom senso é a coisa mais bem distribuída, porquanto cada um acredita estar tão bem provido dele que, mesmo aqueles que são os mais difíceis de contentar em qualquer outra coisa, não costumam desejar tê-lo mais do que já têm. Não é provável que todos se enganem a respeito. Ao contrário, isso prova antes que o poder de julgar e distinguir bem o verdadeiro do falso, que é propriamente o que se denomina bom senso ou razão, é naturalmente igual em todos os homens. Desse modo, a diversidade de nossas opiniões não se origina do fato de que alguns são mais racionais que outros, mas somente pelo fato de dirigirmos nossos pensamentos por caminhos diferentes e não considerarmos as mesmas coisas.⁶¹

Em relação a necessidade de planejamento, bem citamos Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – interdependente e mutável.⁶²

Face às normas de Direito de Família, o atual Código Civil de 2002 preceitua no seu art. 1513, a vedação a que qualquer pessoa, de direito público ou privado, interferir na comunhão de vida instituída pela família.

⁵⁹ Lei 6.404/76, art. 2º. (BRASIL, Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 23 ago. 2014).

⁶⁰ Em congruência ao supracitado artigo, cita-se o art. 104 do CCB. (BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

⁶¹ DESCARTES, René. *Discurso do método*. São Paulo: Escala, 2006, p. 13.

⁶² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 5.

O “princípio da mínima interferência estatal” é um verdadeiro corolário lógico de todo arcabouço normativo voltado à proteção da família. Desse princípio, extrai-se que a função do Estado no trato com a família tem um caráter minimalista e garantista, dado que não cabe ao ente político se imiscuir no *modus vivendi* familiar, ou seja, nas opções políticas, culturais, sócias, afetivas e afins, adotadas pela família.

A empresa, centro econômico de produção de riquezas, é uma atividade que se insere na ordem econômica e financeira do país. Logo, dessa assertiva extrai-se que o viés publicista da sociedade é alcançado quanto essa atua instada em sua função social.

A atividade empresarial, por sua vez, é de natureza privada e regida pelo Direito Privado; entretanto, o exercício daquela, dados os interesses coletivos e sociais por ela abrangidos, se legitima na medida em que as diretrizes de ordem social, públicas, sejam observadas com rigor.⁶³

Desta feita, já na gênese de processo de gestão estratégica, tem-se nas normas cogentes do direito de família uma barreira intransponível das normas de direito público face às normas de direito privado. As normas públicas, dado seu caráter irrenunciável não podem ser transacionadas e, por conseguinte, quando infringidas tem o cunho de levar o negócio à nulidade.

Este entrave deflagra um dos temas mais conflitantes do direito privado atualmente; o embate da autonomia da vontade versus a estatização das normas cogentes em direito de família.

Nesse sentido, verifica-se o escólio de Maria Berenice Dias, analisando o artigo 1513 do CCB⁶⁴:

Quer o profundo interesse do Estado na manutenção do casamento, quer a dificuldade de as questões que dizem com os sentimentos serem solucionadas de forma equilibrada, despida de emoções, ressentimentos e mágoas, o fato é que o juiz é chamado a dirimir as brigas do casal. A inserção do princípio da igualdade nas relações familiares, não dando prevalência à vontade de qualquer do par, faz com que o juiz seja acionado para solver conflitos. Mesmo que essa interferência conte com a chancela legal, a presença de um estranho no seio da família não deixa de configurar afronta à intimidade, à própria privacidade de seus membros. Dita participação, no entanto, tem uma razão de ser. Notadamente, quando há interesse de crianças, adolescentes e idosos, o socorro ao Judiciário faz com que sejam eles preservados.⁶⁵

⁶³ MENDES, Sérgio Marcos Pereira. *A recuperação judicial na empresa rural*. 2012. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

⁶⁴ Código Civil, art. 1513. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

⁶⁵ DIAS, Maria Berenice. *Manual de Direito de Família*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006, p. 78.

Sendo assim, infere-se que às regras de direito de família entre os membros de uma empresa familiar, aplicam-se prioritariamente e de maneira prejudicial aos pactos parassociais; haja vista que os seus postulados, em sua grande maioria, são de caráter irrenunciável.

Com efeito, em congruência as assertivas supra ventiladas, em que pese a existência de regras cogentes de ordem pública que devem ser respeitadas (regime de casamentos, disposição de última vontade, legítimas, sociedade entre cônjuges, dentre outras), verifica-se que um leque bastante amplo de alternativas se insurgem e podem ser consideradas no ato de planejar a sucessão.

No tocante aos temperamentos penais, não obstante os mecanismos de gestão ora ventilados, necessário pontuarmos que a par das benesses da aplicação prática do bom planejamento em âmbito de empresa familiar, imperioso ressaltar que a criação de uma pessoa jurídica não poderá servir de manto protetivo para a prática de delitos de ordem econômica e financeira.

Transmudar, relocar, integralizar um patrimônio seja ele imobiliário ou financeiro para uma pessoa jurídica pode servir como pano de fundo para ocultar uma operação fraudulenta; inclusive com vistas à evasão de receitas, sonegação fiscal e lavagem de dinheiro.

Nesse sentido, não obstante o regramento do Código Penal, Lei 2.848/40, a gênese de uma pessoa jurídica pode também estar afeta a legislação extravagante, em especial, a Lei 9.613/1998⁶⁶, afeta aos crimes de lavagem de capital.

Nas lições do mestre argentino Zaffaroni, os valores elencados pela Constituição em seu capítulo da ordem econômica são ao mesmo tempo limite à atuação do Direito Penal, como também fundamento da dimensão material desse direito. Não basta que o ato incriminado preencha os requisitos de conduta, adequação típica, nexos de causalidade e resultado. É preciso também averiguar se a dimensão material do tipo penal (econômico) também esteja completa, ou seja, se o resultado fora juridicamente relevante para a necessária intervenção pena, ou seja, socialmente danoso⁶⁷.

Logo, tem-se na assertiva de que o simples fato de “mudar a estrutura societária da empresa”, de *per si*, não significa livrar-se de sua responsabilidade ou de sua realidade fática;

⁶⁶ Alusão ao Código Penal Brasileiro e a Lei 9.613/98 – Lavagem de capitais. (BRASIL. Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

⁶⁷ ZAFFARONNI, Eugênio Raul; PIERANGILI, José Henrique. *Manual de Direito Penal, parte geral*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p. 568.

ao revés, significa se readaptar através de um conhecimento de um novo contexto em que se vai atuar, considerando os interesses, expectativas e realidades dos diversos grupos de pessoas envolvidas. Ademais, com fins num cenário negativo, curial apontar a máxima do direito sucessório ao qual as dívidas só serão transferidas na medida das forças da herança.

O planejamento sucessório possibilita a conjugação da interface dos institutos: família, empresa e patrimônio de uma maneira mais clara e harmônica. Logo, mudanças estratégicas e coordenadas, muito provavelmente, serão mais habituais e eficientes quando previamente discutidas e acordadas no tempo certo.

Isto posto, extrai-se de todas as assertivas ventiladas no presente capítulo, que a par de toda processualística que envolve o processo de sucessão, a pedra angular de um benéfico processo de sucessão de empresa em âmbito familiar, é propiciar a perpetuação da atividade empresária de acordo com a compatibilização dos valores imateriais da empresa com sua realidade organizacional e jurídica; tudo, em consonância às expectativas de seus dirigentes e proprietários e realidade factível do negócio.

5 DA EMPRESA HOLDING

5.1 Conceito

Dentre os vários instrumentos de planejamento sucessório e estratégico disponíveis, aponta-se a empresa “*holding*”; sendo essa, em síntese, qualquer empresa criada com intuito de controlar outras companhias, ou mesmo, um determinado patrimônio. Em seu sentido estrito, a sociedade *holding* irá gerenciar as empresas controladas, determinando a melhor política a ser adotada frente a um determinado caso concreto, em correspondência a uma atual conjectura econômica.

A palavra *holding*, *prima facie*, sugere uma ideia de organização, de uma posição de destaque de um ente frente a outros de um determinado grupo.

No dicionário jurídico de Goyos Jr⁶⁸. (1994, p.38), *legal dictionary*, define o vocábulo *holding company* como “companhia que detém ações e supervisiona e administra tais empresas”.

Nesse viés, as lições de Mamede:

To hold, em inglês, traduz-se por segurar, deter, sustentar, entre ideias afins. *Holding* traduz-se não apenas como ato de segurar, deter, etc., mas como domínio. A expressão *holding company*, ou simplesmente *holding*, serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuem como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca, etc.), investimentos financeiros etc. Habitualmente, as pessoas mantêm bens e direitos em seu patrimônio pessoal. [...]

[...] *Holding* (ou *holding company*) é uma sociedade que detém participação societária em outra ou de outras sociedades, tenha sido constituída exclusivamente para isso (sociedade de participação)⁶⁹, ou não (*holding mista*).⁷⁰

A LSA (lei 6.404/76) prevê expressamente, em seu art. 2º, §3º, que “a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.”

⁶⁸ GOYOS JR., Durval de Noronha. *Legal dictionary* – Dicionário Jurídico. 2. ed. São Paulo: Observador Legal, 1994.

⁶⁹ Sociedade de participação, vocábulo utilizado em português para *holding pura*.

⁷⁰ MAMEDE, Gladston. *Holding familiar e suas vantagens*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 6.

Por oportuno, contextualizando o presente assunto com o objeto da dissertação, quanto às formas de concentração de empresa, salienta-se às lições de Alfredo Gonçalves quanto a esta matéria, vejamos:

Formas de concentração

Dentre as operações de concentração de empresas há as que implicam um junção completa, com unificação dos patrimônios e dos sujeitos de direito nelas envolvidos, e outras que preservam a autonomia patrimonial e a personalidade societária.

As primeiras, mais complexas, são a fusão, a incorporação e a cisão com incorporação de sociedades [...] as outras são os ajustes societários de coligação que tanto podem resultar de (i) relação de participação de capital de duas ou mais sociedades, como de (ii) contratos bilaterais entre empresas (grupos de sociedades, contratos bilaterais entre empresas (grupos de sociedades, consórcios e outros contratos empresariais) [...]

O código civil de 2002 definiu a coligação como a junção de sociedades por relações de capital, isto é, pela participação de uma ou mais sociedades no capital social de outra ou de outras, como suas sócias ou acionistas [...]

Para distinguir as diversas figuras que se compreendem nas coligações, o Código Civil parece ter utilizado, à primeira vista, o critério quantitativo, porque, dependendo do percentual de participação de uma sociedade em outra ou em outras, classificou as coligações como de controle (art. 1.098), de filiação (art. 1.099) ou de simples participação (art. 1.100). Entretanto, uma observação mais atenta revela que há possibilidades de caracterização do controle com percentual reduzido, o que mostra que a divisão valora, na verdade, a existência de vínculos de dependência (subordinação), ou não (coordenação ou colaboração), entre as sociedades.⁷¹(grifo nosso).

Segundo se depreende do entendimento de Geraldo G. O. Alves, em sua obra, sociedade *holding* no direito brasileiro, “é irrelevante, para a definição da empresarialidade da *holding* o fato de titularizar participação em uma sociedade simples, pois não é o exercício da atividade por essa desenvolvida que define a condição de empresária da *holding*”.⁷²

Na realidade tem-se na organização, na habitualidade, na busca do lucro, em suma, no exercício profissional da atividade, às justificativas que conferem a *holding* a condição de empresária, mesmo a se considerar que às sociedades em que *holding* possui participação não sejam sociedades empresárias.

A premissa da *holding* titularizar participações societárias em outras empresas, é o que deflagra sua atividade empresarial. Logo, acentua-se, novamente, que por exercer profissionalmente uma atividade econômica organizada, a *holding* é considerada uma sociedade empresária.

⁷¹ GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. *Direito de Empresa: comentários aos artigos 966 e 1.195 do Código Civil*. 4. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

⁷² ALVES, Geraldo Gonçalves de Oliveira e. *Sociedade holding no Direito brasileiro*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

Com efeito, necessário destacar que a empresa *holding* não necessariamente deve estar ligada ao poder de controle da empresa, mas busca na titularização de títulos representativos da empresa (quotas/ações), o esteio de seu poder. Outrossim, não raros os casos em que uma *holding* mesmo quando acionista majoritária, não busca o controle da empresa, objetivando tão somente a retirada de dividendos.

Em outra perspectiva, a par das facilidades da *holding*, a medida que há a perda da propriedade das ações e do poder de intervir no objeto da sociedade diretamente, crível aferir-se um efeito de ordem negativa da *holding*.

Nesse sentido, bem discorre Barbi Filho sobre assunto:

No direito brasileiro, a *holding* é uma figura expressamente considerada lícita. Contudo o legislador institucionalizou o acordo de acionistas como forma de se evitar a *holding*, em função das conseqüências prejudiciais que esta pode trazer ao acionista.⁷³

A *holding* poderá adotar qualquer modalidade societária positivada no ordenamento jurídico brasileiro, quer seja uma empresa simples; quer seja uma sociedade anônima.

Quanto a este mister, vale trazer à lume os tipos societários do direito brasileiro, conforme inteligência do artigo “união de sociedades” da lavra do professor Vinicius de Paula Michel, vejamos:

O ordenamento jurídico brasileiro prevê a existência dos seguintes tipos societários personalizados: simples; em nome coletivo; comandita simples; limitada; cooperativa; anônima e comandita por ações. Essas duas últimas consideradas *institucionais* e, as demais, *contratuais*, de acordo com o caráter *intuitu personae* daquelas primeiras, que são constituídas mediante contrato e alicerçada na mútua consideração e aceitação e seus sócios. As institucionais, por seu turno, notadamente de caráter *intuitu pecuniae*, são fundadas por assembleia de constituição e regem-se pelas disposições próprias contidas em Estatuto Social, não primando pela mútua consideração dos titulares de parcelas de seu capital social. [...]

[...] Em outras palavras vale dizer que a articulação societária consiste em um agir unificado, preservando, cada qual, sua personalidade, sendo valioso instrumento empresarial capaz de conceder a atividade minimização de riscos, compartilhamento de expertises e resultados. Evidente que tal arranjo melhor se acomoda nas atividades de maior vulto, próprias das sociedades anônimas.⁷⁴

Outrossim, salienta-se que as melhores fontes da empresa *holding*, não serão encontradas junto aos clássicos tratadistas de direito comercial, e sim nas legislações estrangeiras, mais precisamente no direito comercial inglês ou norte americano.

⁷³ BARBI FILHO, Celso. *Acordo de acionistas*. Belo Horizonte: Del Rey, 1993, p. 53.

⁷⁴ BOTREL, Sérgio (Coord.). *Direito Societário: análise crítica*. São Paulo: Saraiva, 2012.

5.2 Breve abordagem histórica

Por oportuno, que em que pese à pertinência do tópico, não se objetiva nesse trabalho esgotar com profundidade o assunto, que é deveras longo e complexo. Todavia, um criterioso esforço histórico faz-se de grande valia.

A história das sociedades *holding* se confunde ao longo dos anos com a própria história do direito empresarial e do comerciante/empresário, haja vista que esse com necessidade de expandir e manter sua atividade empresarial principal teve que juntar forças junto com os detentores de capital, das matérias primas e dos meios de produção.

Segundo Oliveira, no período de 1760 a meados de 1830, a Revolução Industrial ficou limitada a Inglaterra. Assim sendo, para manter sua hegemonia e exclusividade da produção, a exportação das máquinas era proibida. No entanto, tal premissa teve que ser superada, visto a necessidade constante de se exportar a produção, dado ser impraticável a absorção de toda a demanda pelo consumo interno.⁷⁵

Naquela época, a riqueza de um país era medida através de seu poderio industrial. Todavia, visto o processo de industrialização estar afeto a uma realidade inexorável, o referido, ato- contínuo, difundiu-se primeiramente pela Europa continental e, posteriormente, para a América do Norte e Ásia. Assim, a tecnologia industrial avançou com o consequente aumento da população, ante aos movimentos migratórios e com forte crescimento populacional.

O impacto da Revolução Industrial atingiu todas as partes do mundo, em maior ou menor escala. Na medida em que a ciência ia desenvolvendo novas formas de exploração, novas energias eram criadas; dentre elas: a energia elétrica; a derivada do petróleo, dos motores à explosão, telégrafos, dentre outras. Para Oliveira, essa fase foi conhecida e marcada como a “segunda fase da Revolução Industrial”.

Como via de consequência a assertiva alhures, eclodiu a primeira grande depressão (1873-1896), que acabou por fortalecer as grandes empresas, que se sobressaíram pela acumulação de capital e centralização; dando início, por assim dizer, a nova fase do capitalismo, “fase monopolista e financeira”.

Sendo assim, as grandes empresas, mais organizadas e centralizadas, cujos fatores de produção funcionavam em maior harmonia, acabaram por fulminar, conseqüentemente, às empresas mais fracas e menos organizadas. Logo, como desiderato lógico da expansão

⁷⁵ OLIVEIRA, Luiz. Capitalismo monopolista, imperialismo e neocolonialismo. 2002. Disponível em: <<http://www.irdpibrasil.com.br/holding.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2014.

industrial e da necessidade de se racionalizar a produção; o sistema capitalista entrou em uma nova fase, a fase monopolista; cujo desdobramento principal fora a expansão colonialista do século XIX, expansão essa deu azo a criação de diversas modalidades empresarias, dentre elas os *trustes*⁷⁶, os cartéis⁷⁷ e a figura da *holding*.

5.3 Dos tipos de sociedades holding

Em relação aos diversos tipos de holding, elencamos aqueles cujo estudo guarda maior pertinência com o tema.

Quanto a seu substrato legal, em relação a lei de sociedades anônimas (Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976), o mestre Corrêa- Lima, bem apregoa:

O § 3º do art. 2º, deixa claro que a companhia tanto pode ser uma *holding* pura como *holding* mista. A *holding* pura tem por objeto, exclusivamente, participar como sócia, de outras sociedades. A *holding* mista tem por objeto, simultaneamente, uma empresa de fim lucrativo e a participação, como sócia, de outras sociedades.⁷⁸

Lado outro, pontua-se que o mestre Fran Martins não se vale especificadamente do termo “*holding*”; confira-se:

O objeto da sociedade de ver definido o estatuto de modo preciso e completo. A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades. Mesmo que essa participação não esteja permitida no estatuto, ela é facultada como de realizar o objeto social ou para aproveitar-se a sociedade de incentivos fiscais (Lei nº 6.404, art. 2º, §§ 2º e 3º).⁷⁹

Em termos didáticos, às *Holdings* podem ser classificadas como puras e mistas.

As primeiras, *holdings* puras, são aquelas cujo objeto é exclusivamente participar de outras sociedades, com atuação somente no cenário interno, direcionada exclusivamente às relações com as sociedades controladas. Em contrapartida, *a contrario sensu*, no tocante as relações externas, entendidas como aquelas relações que se desenvolvem entre as sociedades e os terceiros que com elas contratam ou se relacionam, se afiguram as *holdings* mistas.

⁷⁶ A figura dos “*trustee*” pode ser entendida como uma modalidade de “*factoring*”, em que a empresa compra ativos ou direitos de crédito oriundo de venda à prazo.

⁷⁷ A figura do “cartel” pode ser entendida como uma prática não concorrencial de conluio entre determinadas sociedades para o controle de preços de um determinado bem/produto no mercado.

⁷⁸ CORREIA-LIMA, Osmar Brina. *Sociedade anônima*. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2003, p. 542.

⁷⁹ MARTINS, Fran. *Curso de Direito Comercial*. 28. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003, p. 231.

A *holding* interna terá sempre natureza de sociedade simples, dado que sempre estará agindo na qualidade de sócia e suas atividades não estarão voltadas para o mercado, salvo se constituída sob a forma de sociedade por ações.

As segundas, *holdings* mistas, tanto participam de outras sociedades; quanto, ocasionalmente, podem desenvolver outra atividade econômica.

5.3.1 Holding comercial

A sociedade *holding* comercial é uma especialização da *holding* pura, que se vale de um benefício fiscal, que é a possibilidade de redução da carga tributária incidente sobre os ganhos, para viabilizar a criação de determinadas sociedades de participação. Tal *holding*, com sede em paraíso fiscal, é também conhecida como *holding* comercial *offshore*.⁸⁰

5.3.2 Holding pessoal

Na *holding* pessoal, uma pessoa pode se valer da *holding offshore* para custodiar os seus ativos (contas bancárias, carteira de investimentos, bens imóveis, entre outros), inobstante não se tratem de ação de uma empresa familiar. Esses ativos podem estar localizados em diversos países, cuja jurisdição pode ser alocada em apenas um local em que a legislação e a tributação sejam mais favoráveis a *holding*.

Por sua vez, o planejamento da sucessão dos ativos será mais eficaz, visto serem as ações da sociedade *offshore* que constituem os ativos do patrimônio da empresa. Em razão do agrupamento dos ativos, possibilita-se um maior dinamismo no trato desses ativos a menores custos. Desta feita, em consequência a essa assertiva, o inventário da empresa só deverá ser realizada no local aonde estiver localizada a sede dessa *offshore*, local em que estão localizadas as ações.⁸¹

⁸⁰ SILVA, Hamilton de Figueiredo. *Apuração de haveres em sede de dissolução judicial de empresa holding*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

⁸¹ SILVA, op. cit., p. 20.

5.3.3 Holding imobiliária

Segundo as lições de Silva, a *holding* imobiliária pode ser entendida:

Já quanto a sociedade holding imobiliária, é preferível possuir bens imóveis mediante uma sociedade instrumental, já que uma posterior transferência de ações pode não atrair impostos sobre bens imóveis que pudessem vir a ser exigidos pelas transferências de propriedade imobiliária. Igualmente, caso os bens imóveis estejam situados num país com forte controle cambial, pode não ser possível, sem alguns casos, após o envio de dinheiro para comprar a propriedade, voltar a repatriar os fundos numa venda posterior. Se a posse da propriedade cabe a uma sociedade offshore, as ações podem ser vendidas a um novo comprador numa moeda de livre intercâmbio.⁸²

5.3.4 Da holding familiar (instrumento de planejamento sucessório)

A *Holding Familiar* é uma sociedade comum cujo principal objetivo é a concentração e proteção do patrimônio familiar por intermédio de uma pessoa jurídica com fins a facilitar a gestão dos ativos da sociedade. Tal facilidade, em resumo, possibilita a obtenção de maiores benefícios fiscais; tais como: diminuição de impostos federais, imposto de transmissão “causa mortis”, dentre outros. Objetivando-se, em última análise, uma melhor proteção patrimonial da sociedade.

Quanto a utilização da *holding* familiar, bem elucidada Botrel:

A medida mais comumente adotada nas reorganizações de empresas familiares consiste na constituição de uma sociedade que recebe, como integralização de seu capital social, as quotas ou ações da sociedade operacional, assumindo a função de centro decisório e servindo de instrumento para a composição de interesses de algumas das partes relacionadas. Esta sociedade costuma ter como objeto a administração de seu próprio patrimônio e a participação em outras sociedades, identificando-se, na prática mercantil, como holding.

[...] A rigor, a transferência (onerosa ou gratuita) de quotas/ações representativas do capital social da *holding*, de titularidade do patriarca (ou dos patriarcas), para os herdeiros (ou familiares que tenham interesse direto sob a empresa) estabelece maior equilíbrio nas relações acima referidas. Nessa estrutura é possível promover, de maneira mais harmônica, um tratamento diferenciado para aqueles que trabalham na empresa e aqueles que se limitam a deter participação societária na *holding*. Aqueles que ocupam unicamente a posição de sócio terão, dentre outros direitos inerentes a este status, o direito a participação nos lucros (recebimento de dividendos), enquanto aqueles que desempenham alguma função na empresa receberão uma remuneração compatível com a capacidade financeira da empresa e com as práticas de mercado, sendo corriqueira a adoção de determinadas estratégias de remuneração dos

⁸² SILVA, Hamilton de Figueiredo. *Apuração de haveres em sede de dissolução judicial de empresa holding*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima p. 18-20.

executivos, tais como a participação nos lucros – observando-se, nos caso das sociedades anônimas, as delimitações dos §§ 1º e 2º do art. 152 da LSA – e a outorga de *stock options*⁸³.

A criação de uma pessoa jurídica em sede de empresa familiar, de certa maneira, desvincula a imagem patriarcal dos fundadores da empresa para com seus empregados, dando a gestão um viés ainda mais empresarial.

Em outro norte, a concentração do patrimônio familiar normalmente facilita sua gestão coletiva, visto que cada membro da família ou acionista será titular da sociedade através de um meio representativo de valor de uma universalidade de bens e direitos, proporcional ao tamanho de seu crédito escriturário.

No tocante às inter-relações entre os membros da família, bem acentua Mamede quanto aos efeitos benéficos da criação da *holding*, confira-se:

“[...]ao ambiente societário acaba por atribuir regras mínimas a convivência familiar, no que se refere aos aspectos patrimoniais e negociais: ao menos em relação aos bens e aos negócios, os parentes terão que atuar como sócios, respeitando as balizas erigidas não apenas pela lei, mas igualmente pelo contrato social ou estatuto social.⁸⁴”

Outrossim, salienta-se que para alguns doutrinadores o termo “*Holding* familiar” padece de melhor técnica, senão vejamos:

Neste caso, mesmo não sendo a nomenclatura mais precisa, uma vez que podem não possuir como objeto a participação em outras sociedades, adotar-se-á a nomenclatura “*holding* familiar” por ser largamente utilizada na doutrina e no mercado. Por exemplo, asseveram Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede: “A chamada *holding familiar* não é um tipo específico, mas uma contextualização específica. Por ser uma *holding* pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial, isso é indiferente. Sua marca característica é o fato de se encartar no âmbito de determinada família e, assim, servir ao planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária etc.”⁸⁵

Quanto à relevância da empresa *holding* em sede de empresa familiar, com propriedade assevera Tavernard:

No contexto das sociedades familiares, a *holding* pode desempenhar um papel bastante importante, especialmente nos casos de existência de várias sociedades operacionais. Com a criação da sociedade *holding* para deter e gerir as participações

⁸³ BOTREL, Sérgio. *Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

⁸⁴ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda. *Holding familiar e suas vantagens*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 57.

⁸⁵ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 5.

societárias, propicia-se a harmonização de estratégias entre todas as sociedades do grupo. As relações e conflitos societários se restringirão à sociedade *holding*, causando menores impactos nas atividades das sociedades operacionais.

Nesse sentido, há uma tendência a estimular a transparência e a profissionalização da família, uma vez que as decisões tomadas na *holding* definirão as diretrizes de todos os negócios da família. Em vez dos membros da família serem os sócios das sociedades operacionais, a sociedade *holding* é que será.⁸⁶

A empresa *holding*, quando bem engendrada, constitui uma forma preventiva e econômica de se realizar a antecipação de herança, pois o controlador da empresa tem a potencialidade de doar a seus herdeiros os títulos representativos (ações, quotas) da companhia ao qual fazem *jus*.

Nesse viés, a fim de dar uma maior garantia aos doadores dos imóveis para que a comerciabilidade dos bens não atrapalhe o objeto da empresa, pode-se, inclusive, gravá-los com cláusula de usufruto vitalício em favor dos beneficiados, bem como com cláusulas de impenhorabilidade, incomunicabilidade, inalienabilidade e reversão.

O planejamento sucessório quando utilizado para o adiantamento de legítima por parte do empreendedor, pode, dependendo do caso em concreto, até mesmo reduzir a carga tributária que normalmente incidiria quando da abertura da sucessão por falecimento. Com efeito, face à época do falecimento da pessoa a ser sucedida, impõe-se o princípio geral de direito traduzido pela locução latina, *tempus regit actum*⁸⁷.

Noutra perspectiva, vale dizer que o contrato social/estatuto, provavelmente, será o instrumento jurídico que irá estabelecer as regras e métodos para administração do patrimônio alocado na *holding*. Logo, da clareza desse comando, mensura-se a respeitabilidade e transparência com que os administrados e demais *stakeholders*⁸⁸ irão se relacionar com a empresa.

Desta feita, a gestão da empresa familiar quando feita de maneira equilibrada tende a evitar e a remediar conflitos entre os *stakeholders* em prol de uma “despersonalização” da figura do ente familiar proporcionada pela formação da pessoa jurídica. A nova pessoa jurídica, novamente, irá facilitar a gestão dos ativos para uma melhor obtenção de benefícios

⁸⁶ TAVERNARD, Mário Martins de Carvalho. *Planejamento Sucessório no âmbito da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

⁸⁷ A locução latina, *tempus regit actum*, extrai-se que o direito processual/material que será aplicado à, será aquele vigente à época da morte da pessoa a ser sucedida.

⁸⁸ Do inglês a expressão “*stakeholders*” pode ser entendida como os interessados na atividade da empresa, como empregados, fornecedores, clientes. Em fim, todos aqueles que em menor ou mais escala poderão ser afetados com às relações em âmbito interno e externo da empresa.

fiscais (diminuição de impostos federais, imposto de transmissão “*causa mortis*”) e a proteção patrimonial.

Além da redução fiscal, a criação da *holding* auxilia a estruturação empresarial, transformando as várias empresas de uma família em um só grupo econômico, o que implicará um melhor controle e planejamento empresarial, com o conseqüente aumento de produção; resultando, em contrapartida, no crescimento de todo o grupo como um todo.

No tocante ao Direito de Família, a *holding* poderá sanar eventual problema de ordem pessoal ou social, haja vista a criação da nova pessoa jurídica, podendo equacionar uma série de (in)conveniências de seus criadores, tais como: casamentos, desquites, separação de bens, comunhão de bens, autorização do cônjuge para venda de imóveis, procurações, disposições de última vontade, reconhecimento a funcionários de longa data, amparo a filhos e empregados. Ademais, um patrimônio uno vinculado a uma única gestão de comando prescinde de aval, outorga uxória e demais mecanismos afins.

Em resumo, tem-se na estruturação dos negócios via *holding* um eficiente mecanismo de planejamento sucessório, eis que importa técnicas e instrumentos societários para gestão do patrimônio e, conseqüentemente, dos conflitos familiares; facilitando, por assim dizer, a transição entre gerações⁸⁹.

Nessa seara, vale dizer que a concentração do patrimônio familiar normalmente facilita a sua gestão coletiva, visto que cada membro da família será titular de uma universalidade de bens e direitos, proporcional ao tamanho de seu quinhão hereditário. Desta feita, a gestão da empresa, quando feita de maneira equilibrada, tende a evitar e a remediar conflitos familiares em prol de uma “despersonalização” proporcionada pela formação da nova pessoa jurídica, bem como a preservação da filosofia, do *modus operandi* empresarial dos seus instituidores.

⁸⁹ TAVERNARD, Mário Martins de Carvalho. *Planejamento Sucessório no âmbito da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

6 DOS MÉTODOS PARA ESTABILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES NO ÂMBITO DA EMPRESA FAMILIAR

Quanto ao tema do presente estudo, vale dizer, novamente, que diversos são os métodos na esfera empresarial que podem ser utilizados em âmbito de solução de conflitos em empresa familiar.

Desta feita, haja vista o extenso universo do tema, aponta-se as ferramentas de ordem multidisciplinar às quais se acredita ser de grande valia no trato do processo sucessório da empresa familiar, em especial, quanto a estabilização das relações nas empresas familiares.

Outrossim, primando-se por uma melhor inteligibilidade do tema problema dessa dissertação, necessário salientar que a ordem da disposição dos capítulos desse trabalho, se deu com o objetivo de dar ao leitor uma melhor clareza e compreensão acerca dos institutos, visto que quedou-se na assertiva que alguns assuntos como empresa familiar, planejamento sucessório/estratégico, deveriam ser abordados de maneira inaugural aos demais ora assinalados.

6.1 DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

6.1.1 Conceito

Ab initio, a fim de melhor ilustrar o instituto de maneira didática e objetiva, aponta-se, preliminarmente, o conceito de “governança corporativa” formulado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), vejamos:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar o acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem com as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.⁹⁰

⁹⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 20 ago. 2013.

Prossegue a relevante sociedade civil (IBGC) quanto aos princípios básicos da governança:

Princípios Básicos

Transparência - Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (accountability) - Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa - Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.⁹¹

Segundo Tomazette:

A governança corporativa poder ser conceituada como as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa a facilitar o acesso ao capital.⁹²

No mesmo sentido, preceitua Arnold Wald que a “governança corporativa”, cuja expressão que lhe deu origem vem do inglês “*corporate governance*”, teria uma tradução mais apropriada de “governo das empresas”. Contudo, a primeira expressão restou consolidada, podendo-se extrair como consequência a criação do instituto, que o referido deu azo à criação do estado de direito dentro de uma sociedade anônima, na medida em que se cria um sistema de controle dos poderes dentro da própria sociedade.

O marco legal no direito brasileiro para que as sociedades adotem os paradigmas de governança corporativa está elencado no artigo 157 da LSA e na Instrução nº 358 da CVM, veja-se:

⁹¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 28 set. 2014.

⁹² TOMAZETTE, Marlon. O conselho de administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014

Artigo 157. O administrador de companhia aberta deve declarar, ao firmar o termo de posse, o número de ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações, de emissão da companhia e de sociedades controladas ou do mesmo grupo, de que seja titular.

A Instrução n.º 358 da CVM dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato significativo relativo às companhias abertas, disciplina a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários e na aquisição de lote significativo de ações de emissão de companhia aberta, estabelece vedações e condições para a negociação de ações de companhia aberta na pendência de fato relevante não divulgado ao público. (grifo nosso)

Lado outro, o fundamento interpretativo da governança nas lições de melhor doutrina é afeto ao artigo 116 da LSA; o que determina sua adoção nas sociedades empresariais.⁹³

Com efeito, frisa-se que não se tem a pretensão de fazer uma casuística minudenciada da adoção da boa gestão societária por importantes empresas familiares nacionais, como bem o fora nas obras do IBGC⁹⁴. Contudo, não obstante o vasto contingente de obras nesse sentido; entende-se que um estudo objetivo e didático da governança corporativa merece guarida no universo acadêmico, dado que os apontamentos e comandos do instituto podem se amoldar a diversos tipos de empresas em atividade ou prestes a se estruturar no mercado.

Numa breve citação de direito comparado, pontua-se que os Italianos utilizam a expressão “governança societária”, os franceses tanto governança societária como empresarial e, os alemães, quando traduzem a expressão inglesa *corporate governance*, utilizam a expressão gestão empresarial”.⁹⁵

6.1.2 Das origens da governança corporativa

Como um breve esforço histórico, pontua-se que a governança corporativa tem suas origens no direito anglo-saxão, em especial na Inglaterra e nos Estados Unidos, tendo sua gênese sido motivada em razão dos escândalos envolvendo grandes companhias de capital aberto em Bolsa de Valores. Tais irregularidades causaram enorme prejuízo aos investidores,

⁹³ Artigo 116, Parágrafo único - O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir a sua função social e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender

⁹⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa em empresa de controle familiar*. São Paulo: Saint Paul, 2007.

⁹⁵ LAUTENSCHLEGER JUNIOR, Nilson. *Os desafios propostos pela governança corporativa ao Direito Empresarial brasileiro: ensaio de uma reflexão crítica e comparada*. São Paulo: Malheiros, 2005, p. 29.

tendo servido de catalisador para que tanto o governo, quanto a sociedade civil se mobilizassem na gestão e acompanhamento das companhias e dos mercados. Outrossim, como novo paradigma, as novas práticas rapidamente se espalharam pela Europa, Ásia e América do Sul.

No Brasil, cita-se que o primeiro código Brasileiro de governança corporativa desenvolvido pelo IBGC se deu no início do ano 2000 e fora inspirado em códigos similares de outros países. Contudo, vale ressaltar que a adesão das referidas práticas da boa administração não se fazem um óbice para entrada de novas empresas no mercado de capital aberto da Bovespa.⁹⁶

Quanto a gênese a ao real porquê da adoção das boas práticas de governança no Brasil, bem esclarece Sanches:

No Brasil, as empresas predominantemente são sociedades familiares e fechadas. Nelas, o poder de decisão encontra-se centralizado, via de regra, nas mãos de um patriarca, que assim administra a empresa até seu falecimento. Em poucas sociedades existe a preocupação com a estruturação da sucessão desse controlador, o que pode acabar gerando conflitos quando da abertura da sucessão, senão o próprio encerramento da sociedade. O conflito de interesses existente nas sociedades brasileiras é entre acionistas controladores e minoritários, o que faz com que a simples transposição dos conceitos da governança corporativa no modelo anglo-saxão não seja suficiente para sua adoção no Brasil¹⁸³, sendo necessários debates que promovam a adaptação do instituto para a realidade brasileira.

Podemos citar como marco inicial nas discussões acerca da governança corporativa no Brasil a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, mais tarde rebatizado com o nome atual de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

O IBGC tem tido papel fundamental nos estudos e avanços do tema no Brasil, contando, entre seus membros, com juristas, economistas, administradores e outros profissionais gabaritados, que têm contribuído para a divulgação e expansão da matéria, incentivando a adoção de políticas de governança corporativa nas empresas. A publicação do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa pelo IBGC deve ser destacada como um dos marcos da expansão dessa disciplina no Brasil.

Além desse Código, outros marcos da governança corporativa no Brasil merecem ser citados. A edição da Lei nº 10.303/2001, que alterou profundamente a Lei das SAs – mormente no que diz à proteção dos acionistas minoritários – é tida por muitos, no que concordamos plenamente, como o primeiro marco legislativo da adoção da governança corporativa no sistema jurídico nacional.⁹⁷

⁹⁶ LODI, João Bosco. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 22.

⁹⁷ SANDES, Leonardo de Almeida, *Dissertação: Governança Corporativa e a solução de conflitos*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

Com efeito, conforme às diversas citações alhures, salienta-se que os marcos teóricos do presente capítulo afeto a governança corporativa se baseiam, principalmente, nas obras: “Governança corporativa em empresa de controle familiar” e “Governança Corporativa – Estrutura de controles societários”, ambas, publicadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC.

Nesse diapasão, citamos as diretrizes do instituto quanto à origem da governança corporativa no Brasil; confira-se:

Origens da Governança Corporativa

Ao longo do século 20, a economia dos diferentes países tornou-se cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, assim como pela expansão das transações financeiras em escala global. Neste contexto, as companhias foram objeto de sensíveis transformações, uma vez que o acentuado ritmo de crescimento de suas atividades promoveu uma readequação de sua estrutura de controle, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. A origem dos debates sobre Governança Corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa.

A vertente mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar. Este tipo de conflito é mais comum em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra, onde a propriedade das companhias é mais pulverizada.

No Brasil, em que a propriedade concentrada predomina, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade. Neste cenário, a Governança também busca equacionar as questões em benefício da empresa.

A preocupação da Governança Corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa.⁹⁸

6.1.3 Da governança corporativa

A obra do IBGC, “governança corporativa em empresa de controle familiar”; aborda *pari passu* em uma casuística detalhada, como de deu o desenvolvimento de grandes

⁹⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 28 set. 2014.

empresas familiares no Brasil. Dentre os principais fatores positivos ventilados, pontua que diversas são as práticas para uma boa gestão societária; dentre essas, em comum, citamos:

- a) Busca por um ambiente meritocrático, a fim de aumentar a retenção de talentos (evitar maiores problemas na relação capital vs. Talento);
- b) Sinalização para o mercado do profissionalismo da empresa;
- c) Condutas do processo de sucessão sem perder as experiências acumuladas pelos controladores;
- d) Forma de assegurar a sobrevivência de longo prazo da companhia em momento de carência de herdeiros;
- e) Meio para abrir capital, que por sua vez seria uma forma para acessar recursos a baixo custo;
- f) Melhor organização das relações entre os acionistas componentes do bloco de controle;
- g) Entrada de sócios estratégicos e influências de investidores institucionais na adoção de melhores práticas de governança;
- h) Influência de conselheiros independentes no entendimento e adoção de novas práticas;
- i) Boas práticas de governança como etapa para recuperar a confiança dos investidores e solucionar a crise financeira da empresa;
- j) Ampliação de transparência e relacionamento com o mercado de capitais;
- k) Observância de práticas por outras empresas e importância atribuída aos agentes de mercado.⁹⁹

Noutro viés, pontua-se que a expressão “governança corporativa” designa um sistema de gestão de sociedades que privilegia a probidade, a transparência, a ampliação e compatibilização de todos os agentes que se relacionam direta ou indiretamente com a companhia.

Nesse esteio, citamos a dissertação do colega, Leonardo de Almeida Sandes, que de plano já aponta uma atecnia no vocábulo “governança corporativa”:

A expressão governança corporativa é oriunda da tradução equivocada da expressão inglesa *corporate governance*. Na verdade, se fossemos buscar uma tradução mais adequada, deveríamos falar com algo como “administração societária”.

Isto porque no Brasil, não tratamos as empresas como corporações (as corporations do Direito anglo-saxão), nem temos um Direitos das corporações, mas sim um

⁹⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa em empresa de controle familiar*. São Paulo: Saint Paul, 2007, p. 54-55.

direito societário. Do mesmo modo, não falamos em governar a empresa ou órgão da governança, mas, sim, na sua administração e em seus órgãos correlatos.¹⁰⁰

Em outras palavras, nas lições do mestre, Osmar Brina Corrêa-Lima, o autor sugere que o termo mais adequado e elegante que exprime com maior clareza o instituto da governança corporativa, seria o termo “boa gestão societária”.¹⁰¹

Noutro viés, ainda mais didático, bem elucidada Sandes:

Na verdade, governança corporativa é um conjunto de princípios relacionados à transparência, à boa-fé e à equidade nas relações entre a administração da companhia e seus acionistas e demais partes relacionadas (*stakeholders- todos os indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados de forma substancial pelo bem-estar da empresa*), com a adoção de práticas de *disclosure* (transparência), *accountability* (responsabilidade) e *compliance* (obediência à legislação e ao estatuto).

Trata-se de um sistema que viabiliza o monitoramento – principalmente pelos acionistas minoritários – da gestão da empresa, estabelecendo verdadeiro sistema de freios e contrapesos nas relações entre acionistas controladores e aqueles que estão afastados da direção da sociedade. A adoção das práticas de governança corporativa otimiza a atuação da sociedade no cumprimento de seus objetivos sociais, além de torná-la mais atrativa para os investidores.¹⁰²

A definição fornecida pela OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*), faz-se também clara e elucidativa, vejamos:

Governança corporativa é um sistema de normas de estruturação da sociedade anônima, visando ao aprimoramento das relações entre os diversos segmentos envolvidos na atividade empresarial, de forma a garantir-lhes tratamento equânime, informação plena, impondo aos controladores e aos administradores a responsabilidade pelos resultados, tanto em relação aos minoritários, quanto aos demais envolvidos direta ou indiretamente na dinâmica empresarial, inclusive a comunidade.¹⁰³

Noutra perspectiva, no embate entre as diversas classes representativas da empresa (administradores, auditores, conselheiros e afins), surge o instrumento da “governança corporativa” que, em última análise, visa à compatibilização e operabilidade destes interesses, através de uma interface clara e eficiente, ante a um moderno sistema de gestão.

Ainda, sob o tema “governança corporativa”, explicita o Instituto (IBGC) de maneira didática no seu texto inaugural intitulado “a origem da boa governança”, confira-se:

¹⁰⁰ SANDES, Leonardo de Almeida, Dissertação: *Governança Corporativa e a solução de conflitos*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

¹⁰¹ CORRÊA-LIMA, Osmar Brina. *Sociedade anônima*. 3. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

¹⁰² SANDES, op. cit.

¹⁰³ OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*).

A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.¹⁰⁴

No mesmo iter:

A boa Governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.¹⁰⁵

Quanto à recomendação do IBGC para a questão da sucessão envolvendo os sócios da empresa, citamos:

A primeira recomendação é criar uma estrutura que permita que as decisões da empresa não sejam afetadas por conflitos pessoais os herdeiros ou sócios. Nesse modelo, cria-se uma sociedade holding, na qual participam todos os membros da família e cujas decisões serão tomadas por maioria de seus membros. A sociedade holding será a responsável por votar nas questões do dia-a-dia da empresa operacional, conforme decidido nas deliberações dos sócios da *holding*. Dessa forma, evita-se que eventuais discordâncias entre familiares impeçam decisões importantes que devem ser tomadas na empresa operacional.¹⁰⁶

Em face ao atual cenário nacional das empresas no mercado de capitais brasileiro, segundo se extrai dos quadros colhidos no IBGC, verificamos que existem dois modelos de governança. O primeiro, afeto a governança tradicional, em que orbitam as empresas abertas que ainda não migraram para os segmentos mais exigentes com as práticas de governança. O segundo, o das empresas abertas que desde o início aderiram às práticas de governança e transparência do novo mercado.

A governança corporativa tem como pedra fundamental a “política de *disclosure*”¹⁰⁷, a referida política, por sua vez, é o divisor ético que irá nortear toda a conduta da empresa com

¹⁰⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 28 set. 2014.

¹⁰⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC, op. cit.

¹⁰⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa: estrutura de controles societários*. São Paulo: Saint Paul, 2009, p. 83.

¹⁰⁷ A “*disclosure*”, é a expressão oriunda do direito inglês que sugere uma ideia de transparência- descortino de realidade, através de condutas e posturas pré-pactuadas e expostas de antemão a todos que direta ou indiretamente são afetados pela empresa. Dentre essas citamos a publicação periódica de balanços, criação de órgãos colegiados e específicos e demais práticas afins.

os deveres anexos de proteção¹⁰⁸, para com aqueles que com a sociedade relacionam, tanto em seu âmbito interno, quanto em âmbito externo.

Atualmente a referida política de transparência, ao menos em tese, é tanto afeta ao setor privado, de maneira indutiva; quanto afeta ao setor público, como vetor ético de legalidade e probidade das contas públicas.

Nesse viés, acerca das peculiaridades das práticas de governança no setor público através das empresas estatais, novamente, citamos o IBGC:

[...] essas se torna ainda mais difícil quando elas são controladas pelo Estado, não apenas devido às pressões políticas, mas também pela função de natureza mais complexa dos objetivos de seu controlador. Nas empresas estatais, a figura dos seus proprietários últimos, a sociedade, é mais impessoal, cujos interesses têm que ser interpretados pelos seus representantes eleitos (e pelos gestores por eles selecionados) na definição dos rumos das organizações e dos parâmetros necessários para o seu controle [...].

O monitoramento das estatais é feito necessariamente por um aparelho burocrático, quase sempre mal equipado, constituído para esse fim, que enfrenta significativa assimetria de informações em relação às empresas controladas e que se guia por normas e critérios estabelecidos para um conjunto heterogêneo de empresas, nem sempre apropriados para lidar com especificidades e mudanças no ambiente de negócios das empresas individuais.¹⁰⁹

Quanto aos principais órgãos de gestão, pontuamos a primazia do “Conselho de Administração”, tratando-se, pois, do órgão encarregado pelo processo de decisão da organização, bem como o responsável por seu direcionamento estratégico; sendo esse ligado a instância final dos rumos do negócio e, em última análise, o guardião do objeto social da empresa. O conselho, segundo se extrai do Código de boas condutas do IBGC, deve prevenir e administrar situações envolvendo conflitos de interesses entre os *stakeholders*¹¹⁰ e os *shareholders*¹¹¹ da empresa.

Ademais, a missão do Conselho é proteger e valorizar a organização, otimizando o retorno dos investimentos no médio e no longo prazo, no escopo de melhor decidir em prol da organização/empresa como um todo, independentemente das partes envolvidas que escolheram ou não os seus membros.

¹⁰⁸ Deveres anexos de proteção em direito privado, são os deveres de proteção, informação e cooperação, implícitos em pactuações desse gênero.

¹⁰⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Governança corporativa: estrutura de controles societários. São Paulo: Saint Paul, 2009, p. 149.

¹¹⁰ “Stakeholders”, expressão de língua inglesa que segundo o código IBGC, qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetada (o) pelas atividades de uma organização, em suma, as partes interessadas.

¹¹¹ “Shareholders”, expressão da língua inglesa que significa detentor de ações e/ou quotas da empresa.

Nesse diapasão, se assevera que o referido órgão com fulcro no art. 138 da LSA¹¹², somente é obrigatório nas sociedades abertas, sociedades de economia mista e naquelas de capital autorizado; podendo ser facultativamente instaurado nas demais sociedades anônimas e limitadas.

Em atinência às funções do Conselho de administração, bem preleciona Tomazette:

O conselho de administração exerce basicamente dois tipos de funções: uma relacionada à propriedade e outra relacionada à gestão. No que tange à propriedade, o Conselho deve atuar representando o interesse da empresa, da atividade e não dos acionistas, tomando as decisões estratégicas de investimento e de financiamento, bem como outras matérias mais complexas. Já que no diz respeito à gestão, o Conselho deve atuar para ratificar as decisões dos diretores e monitorar suas atividades. Os Conselhos são instituídos para orientar, não para administrar, e tem a tarefa de definir o propósito de suas empresas e de estabelecer a estratégia para a consecução desse propósito. São responsáveis por nomear executivos que transformam em ação os planos estratégicos, por apoiar-os e aconselha-los nesse sentido e, se necessário, por substituí-los.¹¹³

Por outro lado, frisa-se que o instrumento contábil de fundamental importância no trato das boas práticas de governança é afeto ao “balanço social”. O referido instrumento funciona como uma forma de demonstrar a todos as pessoas envolvidas direta e indiretamente na empresa, a preocupação dessa para com as demandas sociais, além de melhorar a imagem da empresa perante a comunidade, dando as contas transparência e seriedade.

Nesse sentido, tem-se como balanço social:

Um documento publicado anualmente pelas empresas, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. No balanço social, a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.¹¹⁴

Ademais, simplório seria destacar uma fórmula mágica que servisse como verdadeira regra de ouro ao bom andamento de uma empresa. A boa gestão societária é, sobretudo, multifatorial,

¹¹² Leia-se LSA, como Lei de Sociedades anônimas - lei 6.404/76. (BRASIL, Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 23 ago. 2014).

¹¹³ TOMAZETTE, Marlon. O conselho de administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 300.

¹¹⁴ IBASE. *Publique seu balanço social*. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/startigohtm?sid=2>. Acesso em: 21 set. 2014.

dependente tanto de fatores *interna corporis*¹¹⁵, quanto das demais externalidades do mercado.

Apostas às primeiras assertivas sob o tema, em resumo, assevera-se de maneira didática que com base na frequência dos benefícios citados, aqueles que se fizeram uma constante no estudo, deveriam ser seguidos como um norte encorajador por outras empresas familiares em situação semelhante. Dentre esses, citamos:

Em linha com as seções anteriores, os principais benefícios reportados pelas empresas foram compilados e ordenados de acordo com a frequência das citações (número de vezes que determinado benefício foi citado). Na sequência, os benefícios auferidos foram categorizados em dois tipos: benefícios internos, mais ligados ao aprimoramento do funcionamento da alta gestão da empresa e do sistema para tomada de decisões; e benefícios externos, atrelados a uma redução do custo de capital da empresa e uma melhor percepção dos investimentos externos. Como resultados, são apontados a seguir os cinco principais benefícios internos e externos percebidos pelas empresas do estudo após a adoção das boas práticas de governança.

Principais benefícios internos auferidos:

- 1- Maior profissionalização da gestão da empresa e alinhamento de interesses;
- 2- Maior formalização dos processos de trabalho;
- 3- Aprimoramento do processo decisório de alta gestão;
- 4- Separação mais clara de papéis entre representantes da propriedade (conselheiros) e da gestão (diretor-presidente e demais diretores);
- 5- Melhor gestão dos riscos associados aos investimentos e aprimoramento dos controles internos;

Principais benefícios externos auferidos:

- 1- Melhor percepção dos papéis corporativos pelos investidores;
- 2- Maior acesso ao capital;
- 3- Aumento da capacidade de crédito e diminuição do custo de captação de recursos;
- 4- Maior liquidez e volume de negócios de ações;
- 5- Melhor imagem.¹¹⁶ (grifo nosso)

Na mesma seara, agora nas lições de Andrade e Rossetti, as determinantes internas e externas:

Fatores Externos:

- normas mais duras e efetivas dos órgãos de regulação;
- ativismo dos investidores institucionais;
- organização e mobilização dos acionistas minoritários.

Fatores internos:

¹¹⁵ Fator ligado às questões diárias e internas da empresa.

¹¹⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa em empresa de controle familiar*. São Paulo: Saint Paul, 2007.

- emprego dos princípios da boa governança para harmonização de conflitos de agência;
- gestão preventiva contra fraudes;
- reordenamentos organizacionais nas corporações;
- percepção de benefícios superiores a custos.

A adoção de práticas de governança corporativa aparelham as sociedades de instrumentos de maior transparência que, por óbvio, culminarão com uma maior segurança jurídica. Tal postura gera maior segurança tanto aos sócios da empresa, quanto aos investidores da empresa; criando, em outras palavras, um círculo virtuoso.

A minguada função social da empresa ou mesmo da busca de seu objeto social, a política da governança corporativa traduz-se em uma efetiva ferramenta de captação de novos recursos para as empresas, em especial, naquelas companhias abertas que buscam nas bolsas de valores o aporte de novos recursos. Ademais, preceitua a melhor doutrina que de uma forma geral, as empresas preocupadas com a boa administração fornecem melhores dividendos a seus acionistas.

Outro ponto de peculiar pertinência a ser adotado em sede de governança corporativa e empresa familiar, está ligado ao controle gerencial da empresa. Vale ressaltar que diversos blocos orbitam na direção do ente jurídico e querem que sua voz prepondere frente aos demais. Tal situação é conhecida pela doutrina como “conflito de agência”.

O “conflito de agência”, segundo se extrai da página inicial do sítio do Instituto Brasileiro de Governança corporativa - IBGC¹¹⁷, pode ser entendido como o embate constante entre os interesses do proprietário da empresa (acionista) e o agente especializado pela sua gestão empresarial (executivo). Esse, teoricamente, tem o poder de decisão sobre a empresa. Tal conflito surge quando os interesses do gestor não estão alinhavados com os do proprietário; resultando, pois, em um conflito de agência, ou conflito agente-principal.

Nesse sentido, novamente quanto ao conflito de agência, citamos a obra do IBGC, “Governança Corporativa: estrutura de controle societário”:

A percepção da importância das relações de agência que se estabelecem entre os acionistas de uma empresa e os administradores que a gerenciam em nome dos primeiros faz com que as teorias econômicas sobre a firma se afastassem da hipótese neoclássica simplificada segundo a qual a firma busca sempre a maximização dos lucros para os proprietários, reconhecendo a existência de um claro conflito de interesses entre acionistas (principal) e os administradores (agente). Enquanto os acionistas desejam maximizar seu retorno, os administradores desejam, não apenas

¹¹⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: www.ibgc.org.br. Acesso em: 21 ago. 2013.

extrair maiores benefícios, como garantir a sobrevivência da organização (e de seus empregados), independentemente da lucratividade da firma.¹¹⁸

Quanto ao controle gerencial da sociedade, verifica-se nas lições de Pimenta que esse é a modalidade de controle exercida pelos administradores da empresa. Tal controle se difere do controle acionário e controle econômico. O controle acionário está mais ligado a uma situação jurídica, enquanto o econômico, a uma situação de fato, que gera interdependência entre empresas distintas.¹¹⁹

Nesse viés, ainda de uma maneira mais didática, na obra “Regime Jurídico dos Fundos de Investimentos”, bem explica Tavernard:

Nas sociedades anônimas, em razão principalmente da pulverização do capital, passou-se a notar uma dissociação entre propriedade e gestão. Os acionistas, dispersos, não participavam mais da gestão, sendo que quem direcionava efetivamente a atuação da companhia eram os administradores [...]

Em decorrência deste distanciamento, sabendo que o ser humano age com o intuito de maximizar as vantagens pessoais, vislumbra-se a ocorrência de conflitos de interesses entre o proprietário e o administrador. Essa divergência de interesses entre o principal (proprietário) e o agente (administrador) recebe o nome de “conflito de agência”¹²⁰

6.2 Do acordo de sócios

Primeiramente, contextualizando a importância deste capítulo, necessário frisar que o tema problema da presente dissertação é precipuamente afeto a empresa familiar e aos seus principais mecanismos de estabilização e solução de conflitos; logo, uma coesa digressão acerca do acordo de quotistas e do acordo de acionistas, perfaz-se num verdadeiro consectário lógico e estruturante para a compreensão do assunto; o que agora se enfrenta em tópicos distintos.

Posto isso, por óbvio, queda-se na assertiva de que o que se busca em verdade na celebração desses pactos é a predeterminação de ações/conduas a serem realizadas por seus próprios signatários no trato da empresa; questões essas ligadas aos mais diversos objetos. Sendo assim, os referidos institutos, acordo de quotistas e acordos de acionistas, como regra

¹¹⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa: estrutura de controles societários*. São Paulo: Saint Paul, 2009, p. 145.

¹¹⁹ PIMENTA, Eduardo Goulart. *Direito Societário*. Rio de Janeiro: Campus, 2010, p. 20.

¹²⁰ CARVALHO, Mario Tavernard Martins de. *Regime jurídico dos fundos de investimentos*. São Paulo: Quartier Latin, 2012, p. 184.

geral aos demais institutos de direito, para alcançarem validade devem preencher todos os requisitos legais.

Quanto à pertinência e correlação do capítulo com o objeto da dissertação, salienta-se que diversas são as matérias afetas aos institutos capitulados na dissertação: empresa familiar, sucessão, *holding* familiar, planejamento estratégico/sucessório que podem ser ventiladas e instrumentalizadas em sede de acordo de sócios.

6.2.1 Do acordo de quotistas

No escopo de delimitar com melhor técnica o tema, tem-se que a diferenciação dos dois institutos, “acordo de quotistas” e “acordo de acionistas”, de uma maneira prática e objetiva, cinge-se ao enfrentamento de uma assertiva nodal afeta a seu suporte legal. O primeiro instituto, “acordo de quotistas”, é restrito ao âmbito de algumas sociedades (sociedade em conta de participação, sociedade em nome coletivo, dentre outras), fundos de investimento e, em especial, das sociedades limitadas; enquanto o segundo, “acordo de acionistas”, está expressamente disposto no artigo 118 da lei da LSA (Lei 6.404/76).

Ademais, de bom alvitre salientarmos que a antiga celeuma envolvendo os atos de comércio (ora obrigações civis, ora comerciais), quedou-se despicienda com o advento do Código Civil de 2002 - que unificou a matéria. Posto que de qualquer maneira o acordo de quotistas será regulado pela parte especial do digesto civil, em especial, no tocante ao livro das Obrigações; salvo naquelas matérias de natureza suplementar em que a LSA¹²¹, poderá ter ser aplicada por analogia.

Nessa senda, curial registrar que a LSA (Lei 6.404/76), dado a inteligência de seus institutos, muitas vezes irá emprestar suas estruturas organizacionais e procedimentais a lei de sociedades limitadas. O artigo 1.053, parágrafo único do Código Civil estabelece que nos casos de omissões a sociedade limitada será regida pelas normas da sociedade anônima, desde que previstas em seu contrato social.¹²²

Quanto à possibilidade do acordo de quotistas no Código civil, bem citamos às lições do mestre Jean Carlos Fernandes, vejamos:

¹²¹ Lei 6.404/76. (BRASIL, Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 23 ago. 2014).

¹²² CCB, Art. 1.053, p.u. (BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

O art. 997, parágrafo único, do Código Civil, trouxe expressamente à possibilidade da existência de “pacto separado” entre os sócios de uma sociedade limitada, ficando condicionada sua eficácia perante terceiros ao fato de não dispor contrariamente ao contrato.

Em resumo, é possível a pactuação de acordos de quotistas que versem sobre a compra e venda de quota, preferências para adquiri-las, exercício do direito a voto ou poder de controle, os quais somente podem ser oponíveis à sociedade e a terceiros se cumprirem o requisito de arquivamento no registro competente.¹²³

Isto posto, quanto aos pactos em separado, deduz-se que aqueles contratos que não recebem um tratamento diferenciado legislativo, são denominados pela doutrina, como contratos atípicos ou inominados.

Nesse viés, quanto aos contratos atípicos, nos valem do escólio do mestre Fiúza:

Não se encontram tipificados em lei [...] Regem-se pelas normas da teoria geral das obrigações, da teoria geral dos contratos e, analogicamente, pelas normas de outros contratos similares.¹²⁴

Ultrapassada esta assertiva, no tocante ao aspecto consensual do acordo de quotista, segundo os princípios da teoria geral dos contratos, esse acordo se aperfeiçoa com a simples e livre manifestação de vontade das partes, não dependendo de nenhuma outra formalidade para tanto; salvo quando a lei a prescreva como tal.

Noutro giro, repisasse, o acordo quotista é um documento facultativo, o lhe confere o caráter parassocial, dado que a existência da sociedade independente desse pacto e é estanque a esse.

Ademais, a título ilustrativo acerca da aplicabilidade do acordo de quotistas na empresa familiar em sede de sucessão, cita-se a possibilidade de se conferir um quórum qualificado familiar para a aprovação de membros do Conselho Superior e Diretoria da empresa; cuja aprovação só se daria por maioria qualificada de dois terços.

Ex positis, apostas as primeiras considerações, de maneira didática e conclusiva nos valem do conceito de acordo de quotistas ventilado na dissertação de Rocha¹²⁵:

O acordo de quotistas é, portanto, um negócio jurídico de direito privado, cuja validade encontra-se sujeita aos requisitos do artigo 104 do Código Civil (agente

¹²³ FERNANDES, Jean Carlos. *Direito Empresarial aplicado*. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

¹²⁴ FIUZA, Cesar. *Direito Civil: curso completo*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002, p. 433

¹²⁵ ROCHA, Eduardo Augusto Franklin. *Acordo de quotistas nas sociedades imitadas*. 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

capaz, objeto lícito, possível, determinado ou determinável, e forma prescrita ou não defesa em lei). Encontra-se, pois, no campo do direito das obrigações.¹²⁶

Na mesma senda, ainda em um conceito mais preciso, prossegue Rocha:

Um contrato regido pelas normas gerais de Direito, celebrado entre sócios de uma mesma sociedade limitada, e alheio a esta, e cujo objeto é o exercício de direitos que defluem da propriedade das quotas. Destaca-se, assim, como um pacto separado dos atos constitutivos da sociedade.¹²⁷

No mesmo sentido, em especial, quanto a sua natureza jurídica, a definição de Lobo, que trata o instituto com o *nomen iuris* de “acordo de sócios”, vejamos:

Acordo de sócios [...] contrato atípico e parassocial, celebrado, em geral, por instrumento público ou particular, por sócios, para atender a interesses particulares, criar vínculos de caráter pessoal e disciplinar, livremente, direitos, deveres e obrigações, recíprocas, atuais e futuras, produzindo efeitos perante a sociedade, quando arquivado na sede social, e, em relação a terceiros, quando registrado no RPEMAA ou no RCPJ.¹²⁸

Ainda, às lições de Andréa Lombello:

os acordos de acionistas podem ter por objeto qualquer direito disponível, próprio da realidade social, direta ou indiretamente, constituindo-se como expressão da liberdade constitucional de contratar”.¹²⁹

Por não estar delimitado em uma legislação específica, quanto bem conectado ao seu plano de validade e eficácia, o acordo de quotistas possui uma enorme gama de aplicação nos mais variados campos do direito empresarial.

Outrossim, o conteúdo desse contrato entre os acionistas deve estar previamente tipificado, ou melhor, o elemento objetivo deste acordo, para alcançar validade jurídica, deve estar contido dentre aquelas possibilidades legais elencadas no art. 118 da LSA¹³⁰ ou entre outras admissíveis juridicamente.

¹²⁶ ROCHA, Eduardo Augusto Franklin. *Acordo de quotistas nas sociedades limitadas*. 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

¹²⁷ ROCHA, op. cit., p. 63.

¹²⁸ LOBO, Jorge. *Sociedades limitadas*. Rio de Janeiro: Forense, 2004, v. 1, p. 255-256.

¹²⁹ LOMBELLO, Andréa. *Acordo de acionistas: regulamentação das relações jurídicas de acionistas em sociedades anônimas paralelas ao instrumento de constituição da S/A*. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1526>>. Acesso em: 9 set. 2013.

¹³⁰ LSA, leia-se lei de sociedades anônimas, lei 6.404/76. (BRASIL, Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 23 ago. 2014).

Outro tema bastante relevante a ser disciplinado via acordo de quotistas, trata-se da política de dividendos da empresa, ao passo que em exercícios financeiros em que às metas financeiras estipulada sejam alcançadas com êxito, pode-se redefinir o percentual a ser aplicado na atividade, bem como um bônus a ser pago aos funcionários a título de incentivo.

Noutro giro, impende ressaltar que os conceitos do “acordo de quotista” e de “*holding companies*” guardam grande distinção. O primeiro instituto, em outras palavras, é um acordo/ajuste entre sócios de uma mesma sociedade; enquanto o segundo instituto, o das “*holding companies*”, por sua vez, é afeto a criação de um ente distinto e personificado que recebe quotas/participações de outras sociedades, constituindo-se, pois, em uma nova pessoa jurídica.

Todavia, em que pese à diferenciação dos institutos, ambos, guardadas suas proporções, podem alcançar objetos semelhantes; haja vista a possibilidade dos sócios deliberarem de forma conjunta dentro de uma sociedade controlada em prol de um mesmo resultado.

Destarte, num breve apanhado histórico, verifica-se que ambos os pactos tem uma origem comum, dado tratarem-se de figuras afins. O estudo de sua evolução legislativa coincide com o estudo das antigas convenções ligadas aos acordos de voto.¹³¹

Quanto a este mister, citamos o mestre Bulgarelli:

A princípio, o direito estrangeiro, preocupou-se unicamente com as convenções que tinham como objeto o exercício do direito de voto. A análise das convenções que tinham como objeto outras questões societárias, teve início somente em uma fase seguinte, após já desenvolvidos os estudos sobre as convenções de voto.¹³²

Outro ponto de destaque, refere-se a assertiva que a par do surgimento da sociedade comercial remontar à idade média, as convenções ligadas ao direito de voto, somente tiveram um estudo mais aprofundado a partir do século XX.¹³³

¹³¹ ROCHA, Eduardo Augusto Franklin. *Acordo de quotistas nas sociedades imitadas*. 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima, p. 41.

¹³² BULGARELLI, W. *Questões de Direito Societário*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1983, p. 17.

¹³³ ROCHA, op. cit., p. 41.

6.2.2 Do acordo de acionistas

Com efeito, de antemão, frisa-se que não se tem no presente estudo a pretensão de esgotar questões práticas do instituto, nem, tampouco, de se conjecturar maiores digressões acerca do *modus operandi* afeto a exequibilidade do acordo; tão semente adentar nas questões afetas ao “acordo de acionistas” como modo de solução e atuação dos acionistas em âmbito de uma discussão envolvendo uma empresa familiar.

Por outro lado, assevera-se que o acordo de acionistas guarda um conceito seguro e positivado na legislação pátria. Sendo assim, no escopo de melhor delimitar o instituto, apresenta-se de maneira preambular e didática a definição do eminente Modesto Carvalhosa acerca do instituto; vejamos:

Trata-se o acordo de acionistas de um contrato submetido a normas comuns de validade de todo negócio jurídico privado, concluído entre acionistas de uma mesma companhia, tendo por objeto a regulação do exercício dos direitos referentes a suas ações, tanto no que se refere ao voto quanto a negociabilidade das mesmas.
134

Valendo-se de uma conceituação mais genérica; porém, não menos brilhante, bem conceitua o saudoso professor Celso Barbi:

O acordo de acionistas [...] contrato entre acionistas de uma mesma companhia, distinto de seus atos constitutivos, e que tem como objeto o exercício dos direitos decorrentes da titularidade das ações.¹³⁵

Nesse interim, prossegue o professor quanto a natureza do acordo:

O acordo de acionistas é um negócio jurídico de direito privado, um contrato típico e nominado. O acordo de acionistas tem caráter civil e, em função disso, sua validade, antes e depois da Lei Societária de 1976, é submetida às normas do direito comum, a pardas regras gerais do direito societário. O acordo de acionistas é um contrato parassocial, na medida em que existe em função da sociedade, mas é celebrado sem a interveniência da mesma, sendo alheio a seus atos constitutivos. Embora a companhia dele não seja parte, sua existência está condicionada à da sociedade, seus agentes são acionistas e seu objeto opera-se na esfera societária. Assim, não podendo essa relação ser caracterizada como de acessoriedade do acordo para com a companhia, resulta ser ele um contrato parassocial.¹³⁶

¹³⁴ CARVALHOSA, Modesto. *Direito Econômico: obras completas de Modesto Carvalhosa*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

¹³⁵ BARBI FILHO, Celso. *Acordo de acionistas*. Belo Horizonte: Del Rey, 1993, p. 42.

¹³⁶ Op. cit., p. 77-78.

Salienta-se, ainda, a definição de Alfredo Sérgio Lazzareschi Neto sobre o vocábulo, “acordo de acionistas”:

É contrato celebrado entre titulares de direitos de sócio de uma companhia para compor o modo de exercício dos direitos conferidos por suas ações, tendo por objeto a compra e venda de ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto e do poder de controle. O acordo de acionistas é parte integrante dos instrumentos de organização da companhia e cria condições para sua eficácia prática.¹³⁷

Ultrapassadas as questões preliminares acerca do conceito do instituto; segundo Celso Barbi, o acordo de acionistas tem seu marco legal disposto no artigo 118 da LSA, que em razão de norma de aplicação supletiva tem vigência e eficácia tanto nas sociedades ilimitadas, quanto nas sociedades limitadas; nessas, acordo de quotistas.

Cita-se o dispositivo legal:

Art. 118. Os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 1º As obrigações ou ônus decorrentes desses acordos somente serão oponíveis a terceiros, depois de averbados nos livros de registro e nos certificados das ações, se emitidos.

§ 2º Esses acordos não poderão ser invocados para eximir o acionista de responsabilidade no exercício do direito de voto (artigo 115) ou do poder de controle (artigos 116 e 117).

§ 3º Nas condições previstas no acordo, os acionistas podem promover a execução específica das obrigações assumidas.

§ 4º As ações averbadas nos termos deste artigo não poderão ser negociadas em bolsa ou no mercado de balcão.

§ 5º No relatório anual, os órgãos da administração da companhia aberta informarão à assembleia-geral as disposições sobre política de reinvestimento de lucros e distribuição de dividendos, constantes de acordos de acionistas arquivados na companhia.

§ 6º O acordo de acionistas cujo prazo for fixado em função de termo ou condição resolutive somente pode ser denunciado segundo suas estipulações. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 7º O mandato outorgado nos termos de acordo de acionistas para proferir, em assembleia-geral ou especial, voto contra ou a favor de determinada deliberação, poderá prever prazo superior ao constante do § 1º do art. 126 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 8º O presidente da assembleia ou do órgão colegiado de deliberação da companhia não computará o voto proferido com infração de acordo de acionistas devidamente arquivado. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 9º O não comparecimento à assembleia ou às reuniões dos órgãos de administração da companhia, bem como as abstenções de voto de qualquer parte de acordo de acionistas ou de membros do conselho de administração eleitos nos termos de acordo de acionistas, assegura à parte prejudicada o direito de votar com as ações pertencentes ao acionista ausente ou omisso e, no caso de membro do

¹³⁷ LAZZARESCHI NETO, Alfredo Sérgio. *Lei das sociedades anônimas anotada*. 4. ed., rev., atual. e ampl. de acordo com a Lei n. 12.431/2011. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 241.

conselho de administração, pelo conselheiro eleito com os votos da parte prejudicada.(Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 10. Os acionistas vinculados a acordo de acionistas deverão indicar, no ato de arquivamento, representante para comunicar-se com a companhia, para prestar ou receber informações, quando solicitadas.(Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 11. A companhia poderá solicitar aos membros do acordo esclarecimento sobre suas cláusulas.(Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

Novamente, enfrentando o tema ainda de maneira mais precisa, traz-se à lume trecho da obra do renomado mestre Fábio Ulhoa, ao apontar de maneira clara e sucinta os objetos principais do instituto, vejamos:

Os acionistas podem, livremente, compor seus interesses por acordo que celebram entre si. Terão, em decorrência, a proteção que a lei dispensa aos contratos em geral. Caso, entretanto, tais acordos versem sobre três temas determinantes, a seguir referidos e estejam registrados na companhia, tais acordos estarão sujeitos a uma proteção especificamente liberada pela legislação do anonimato.

Assim, se o **acordo tem em vista o poder de controle, exercício do direito de voto, a compra e venda de ações ou a preferência de sua aquisição**, o seu registro junto à companhia importará nas seguintes modalidades de tutela: a) a sociedade anônima não poderá praticar atos que contrariem o conteúdo próprio do acordo; b) poderá ser obtida a execução específico do avençado, mediante ação judicial.¹³⁸ (grifo nosso)

Com efeito, como questão de curial importância ao tema, citamos o posicionamento do mestre Fábio Ulhoa no tocante ao que se entende como acionista controlador e, por consequência, “poder de controle”, vejamos:

O acionista (ou grupo de acionistas vinculados por acordo de voto) titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria de votos na assembleia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores e usa, efetivamente, desse poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia é considerado, pela art. 116 da LSA, acionista controlador.

Para sua configuração, é necessária a convergência destes dois elementos: ser maioria societária (não no sentido de necessariamente titularizar a maior parte do capital social, mas no de possuir ações que lhe garantam a maioria nas decisões tomadas pelas 3 últimas assembleias) e fazer uso nos direitos decorrentes desta situação para dirigir a sociedade. O acionista controlador responde pelos danos que causar por abuso de poder, exemplificando a lei o exercício abusivo do poder de controle do art. 117. Dentre as hipóteses ali encontradas, destacam-se o desvio de finalidade da companhia, a liquidação da sociedade próspera, a eleição de administrador ou fiscal sabidamente inapto, moral ou tecnicamente etc. Se de qualquer destes atos, ou outros que configurem abuso de poder, decorrer dano à companhia, seus acionistas e empregados, ou à comunidade em que atua, o controlador responderá pela respectiva composição.¹³⁹

¹³⁸ COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de Direito Comercial: Direito de Empresa*. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 241-242.

¹³⁹ COELHO, op. cit., p. 243.

Posto isso, em atenção às novas mudanças legislativas pode-se extrair, em resumo, que ao se tipificar o acordo de controle, admitiu-se a vinculação dos administradores às deliberações dos acordantes.

A partir dessa vinculação dos administradores às novas deliberações surge a querela acerca do posicionamento da companhia, que passa a ser parte substancial do pacto, subvertendo, por assim dizer, o consagrado entendimento ao qual o acordo de controle teria natureza parassocial.

Face aos dois primeiros tipos de contratos, acordo unilateral e acordo bilateral, assevera-se que no acordo de acionistas como contrato unilateral, apenas uma das partes assume obrigação de caráter societário, restando a outra como mera credora da obrigação. Por sua vez, o acordo de acionistas terá natureza bilateral, quando ensejar obrigações recíprocas, sinalagmas, para ambas às partes, ou melhor, quando cada um dos contratantes se obrigar para com o outro.

Quanto ao terceiro tipo de contrato, contrato plurilateral, trazemos à lume o festejado conceito do saudoso professor, Túlio Ascarelli, nas lições do mestre Arnold Wald, *in verbis*:

A pluralidade de que se reveste o acordo de acionistas significa não simplesmente a pluralidade de subscritores do acordo, ou seja, o número superior a dois, mas e existência de um conjunto de partes, num contrato de colaboração e até de parceria, com interesses globais idênticos e direitos e obrigações que incumbem a todos os contratantes, que poderão ser substituídos por outros, aos quais outras pessoas poderão ser acrescidas, integrando-se no contrato, que, por esse motivo é considerado aberto.¹⁴⁰

Lado outro, em que pese o brilhantismo da teoria aplicada aos acordos plurilaterais do mestre Túlio Ascarelli, no direito pátrio aduzimos que o acordo de acionistas também é ínsito tanto em contrato unilaterais, quanto em contratos bilaterais, isso tudo de acordo com a gama das pessoas envolvidas. Para tanto, nos valem da lição do i. professor, Fábio Konder Comparato, vejamos:

podem ser unilaterais, bilaterais ou plurilaterais, conforme façam surgir obrigações para uma só das partes, para ambas num contrato sinalagmático, ou para todas elas na convenção em que duas ou mais partes perseguem um objeto comum.¹⁴¹

E, com efeito, sendo o acordo de acionistas adequado para disciplinar diversos conteúdos – patrimoniais e de voto – e vários interesses – minoritários e de controle,

¹⁴⁰ WALD, Arnold. *Direito Civil 8 – Direito de Empresa*. São Paulo: Saraiva, 2012.

¹⁴¹ COMPARATO, Fábio Konder. *Direito Empresarial: estudos e pareceres*. São Paulo: Saraiva, 1990.

a natureza contratual, quanto a caracterização desses mesmos interesses, há de amoldar-se as posições objetivas das partes, em cada negócio jurídico.

Lado outro, pontua-se em uma questão conceitual que o acordo de acionistas não é afeto a um contrato de natureza empresarial. O simples fato de o contrato estar tipificado na Lei de S.A (Lei 6.404/76), de *per si*, não dá aos contratantes/acionistas o status de empresário¹⁴². Logo, trata-se de um contrato de natureza civil.

Com efeito, face ao plano de validade do acordo, traz-se à baila o vetor normativo do art. 104 do CCB¹⁴³, vejamos:

Art. 104. A validade do negócio jurídico requer:
I – Agente capaz;
II – **objeto lícito, possível, determinado ou determinável**;
III – forma prescrita ou não defesa em lei (grifo nosso)¹⁴⁴

Nesse viés, em consonância ao disposto, o art. 2º da Lei 6.404/76¹⁴⁵, Lei das Sociedades Anônimas, acerca do objeto social da companhia; citamos o referido dispositivo:

Pode ser objeto social da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes.¹⁴⁶

No mesmo giro, bem elucidada Bulgarelli, ao afirmar que:

O acordo de acionistas não altera o contrato social – ao menos nas disposições essenciais – nem ofende em princípio o direito de terceiros, sendo destarte válido, vigente e eficaz; também não se trata de um contato oculto entre todos os sócios inflitando sobre o contrato ostensivo, e sim, um ajuste entre sócios a respeito do exercício do direito de voto e outras avenças complementares.”¹⁴⁷

¹⁴² O conceito de “empresário” está descrito no art. 966 do CCB. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

¹⁴³ CCB; entenda-se Código Civil Brasileiro. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002op. cit.).

¹⁴⁴ Art. 104 do CCB. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, op. cit.).

¹⁴⁵ Lei 6.404/76, art. 2º. (BRASIL. Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 23 ago. 2014).

¹⁴⁶ Em congruência ao supracitado artigo, cita-se o art. 104 do CCB. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, op. cit.).

¹⁴⁷ BULGARELLI, Waldirio. A regulamentação jurídica do acordo de acionistas no Brasil. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*, v. 19, n. 40, p. 79-100, out./dez. 1980.

6.2.2.1 Breve registro histórico

A fim de melhor ilustrar o instituto, em um breve apanhado de estudo comparado, citamos que na Itália, atualmente, é a doutrina e jurisprudência quem dispõe acerca da matéria, analisando o caso em concreto e de per si, a fim de disciplinar a aplicabilidade ou não do acordo de acionistas. Postura essa que, ao nosso sentir, é adequada dado que o direito permanece ventilado e dinâmico ao longo do tempo e de suas novas perspectivas.

No direito Francês o tema passou a ser flexibilizado, admitindo-se o acordo desde que esse não fosse contrário ao interesse social.

Na Alemanha, por sua vez, prevalece a máxima civilista ao qual tudo que não é expressamente vedado é permitido. No entanto, faz-se a ressalva expressa no sentido da proibição do “clientelismo”, ou seja, da troca/venda de votos em troca de vantagens específicas para um determinado segmento sectário da sociedade.

Desta maneira, infere-se que no direito continental Europeu admite-se o acordo de acionistas desde que esse não esteja contraposto à função social da empresa, bem como afeto a troca fisiológica de vantagens na negociação de votos sectários.

Por outro lado, em que pese o direito pátrio estar precipuamente alicerçado no sistema da lei civil, *civil law*, foram nos países que adotam o sistema da *common law* em que o tema alcançou grande evolução, em especial, nos Estados Unidos da América.

Tal figura possui semelhanças também com o usufruto, uma vez que os acionistas mantêm a propriedade e os direitos econômicos das ações, embora o direito de voto tenha sido transferido ao *trustee*¹⁴⁸. Extinto o contrato por qualquer razão, os direitos de voto retornam a seus detentores originais, sendo de se destacar que o direito americano cria empecilhos a sua transferência permanente.¹⁴⁹

6.2.2.2 Do *pooling agreement*

A locução inglesa, “*pooling agrément*”, também conhecida como “*votting agrément*” no direito britânico, é mais similar à figura do acordo de voto conforme se concebe no Brasil.

¹⁴⁸ “Trustee”, palavra de origem inglesa que se traduz como aquele quem recebe as ações e representa o acionista na assembleia com direito a voto.

¹⁴⁹ PEDROSA, Katia Lelis Aguiar. *O acordo de acionistas e o exercício do direito de voto na assembleia-geral*. 2010. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

É utilizado, normalmente, na organização de grupos de controle de companhias e consiste em um prévio acordo no sentido em que determinado grupo de acionistas votará sob uma mesma orientação em âmbito de uma assembleia, sendo que tal grupo constitui um mandato em nome de um representante que votará em seu nome.

Nas lições de Nelson Eizirik, com maior precisão técnica, extraímos o conceito de *pooling agreement*:

O conceito de *pooling agreement*, como espécie de acordo de acionistas voltado para o exercício comum do controle societário, foi desenvolvido no direito norte-americano, onde tal acordo institui um *mandato* recíproco para as partes. Tal mandato confere aos convenientes que logrem, em reunião prévia, alcançar o direcionamento do voto do bloco de controle poderes para votar com *todas* as ações incluídas nesse bloco, ainda que na reunião prévia tenha havido votos minoritários discordantes. Pode-se, dessa forma, conceituar o acordo de voto em bloco como modalidade de acordo de acionistas visando, durante o prazo de sua duração, o exercício de controle comum sobre sociedade anônima.¹⁵⁰

Quanto ao direito norte americano, pontua-se que o “acordo de acionistas”, funciona como uma espécie de *voting trust* (*voto de confiança*), que muito se assemelha ao sindicato acionário italiano. Por meio desse tipo de pacto, os direitos de voto relativos às ações são transferidos para determinada pessoa denominada *trustee* (*confiado*), que, no âmbito da companhia, exerce esse direito na direção ajustada.

Por oportuno, contextualizando o objeto da dissertação (empresa familiar/ sucessão/ planejamento estratégico/ governança corporativa) com o capítulo em questão, pontua-se que o acordo de acionistas pode ser utilizado nos processos de eleição dos membros da família junto aos cargos do Conselho Superior e dos demais órgãos de cúpula da sociedade. Logo, o referido acordo, tem o escopo de pactuar requisitos mínimos de natureza técnico-jurídica para a ocupação de determinados cargos estratégicos por essas pessoas.

Ademais, o referido acordo também pode disciplinar questões afetas à política de preferência na aquisição de novas ações por parte dos familiares membros da empresa, bem como critérios de exclusão de membros da família nos quadros societários, acaso ofendam determinados padrões de conduta.

¹⁵⁰ EIZIRIK, Nelson. Acordo de acionistas e arquivamento na sede social vinculação dos administradores de sociedade controlada. *Revista de Direito Mercantil, Econômico e Financeiro*, São Paulo, v. 42, n. 129, p. 45-53, jan./mar. 2003.

6.2.2.3 Do acordo de voto e de bloqueio

Questão outra de fundamental importância adstrita ao tema em razão do objeto, cinge-se a identificar se o instituto é afeto a um “acordo de voto” ou afeto a um “acordo de bloqueio”.

No primeiro, acordo de voto, as partes se comprometem a votar no âmbito da assembleia da companhia em um determinado sentido. No segundo, acordo de bloqueio, uma das partes confere a outra a preferência de compra de suas ações visando manter determinada posição dentro da companhia, bem como impedir a entrada de alguém como acionista ou o aumento da participação de terceiros na composição acionária.

Quanto ao acordo de voto, cita-se a importância da reunião prévia; nesse viés, o escólio de Coelho da Rocha:

uma reunião ou conclave obrigatório, pré-assemblear, com prazos e meios de convocação expressos e simples, onde os votos comprometidos não de se acertar, por maioria, de modo a que, na assembleia geral já apareça de modo mais simplificado, e assim menos sujeita a resistências, a vontade concentrada daqueles blocos de acionistas nas deliberações sociais em pauta[...].¹⁵¹

Quanto aos acordos de bloqueio, novamente, o brilho de Pedrosa:

Os acordos de bloqueio têm como finalidade restringir a transmissibilidade das ações, presentes e futuras, dos acionistas que assim desejarem. A forma de estabelecer esse acordo pode ocorrer num acordo autônomo ou numa cláusula acessória em um acordo de acionistas relativo ao exercício do direito de voto.

O objetivo de vincular esse acordo de bloqueio a um acordo de voto é aumentar a eficácia deste, tendo em vista que sem a restrição para a venda das ações o acordo de voto poderia perder seu escopo. Pelo que se depreende do art. 118 da Lei das Sociedades Anônimas, os acordos de bloqueio podem ser de preferência ou de opção de compra de ações.[...]

[...] Os **acordos de preferência** têm como objetivo a manutenção de uma posição acionária, seja ela de um grupo de controle, seja de minoritários. Nesses acordos, estabelecesse que, no momento em que um dos signatários desejar vender suas ações, este deverá oferecê-las, primeiramente, aos demais acordantes.[...]

[...] O outro tipo de acordo de bloqueio é o denominado **acordo de opção de compra** de ações, em que os acordantes passam a ter o direito de aquisição das ações dos demais signatários.

¹⁵¹ ROCHA, João Luiz Coelho da. Os compromissos de voto nos acordos de acionistas e sua eficácia executiva. *Revista de Direito Mercantil, Econômico e Financeiro*, p. 67 citado por PEDROSA, Katia Lelis Aguiar. *O acordo de acionistas e o exercício do direito de voto na assembleia-geral*. 2010. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

Dessa maneira, quando for do interesse de um acionista comprar a ação de outro, este deverá, necessariamente, vender para aquele, de acordo com as condições já determinadas para que um acionista possa adquirir as ações.[...] ¹⁵² (grifo nosso)

Com efeito, por óbvio, salienta-se que os referidos acordos podem ser pactuados em qualquer estágio do iter da empresa, não necessariamente na sua criação.

6.3 Do conselho de família (*family office*)

Outra figura de impar importância normalmente assente na empresa familiar é o “Conselho de Família”. Esse, geralmente, é quem define a regra de entrada dos membros da família seja como acionistas, seja como administradores ou empregados; decide acerca da transferência de controle às próximas gerações; difunde e zela pelos valores e políticas da família nos negócios; previne e trata os eventuais conflitos internos.

Com efeito, quanto ao tópico, de antemão, pontua-se que o escopo do estudo restringe-se a tratar o Conselho de Família (*Family Office*) ¹⁵³, como mais instrumento de estabilização no âmbito das relações da empresa familiar.

Quanto às diretrizes do *family office*, novamente, citamos o IBGC que preleciona que a função deste órgão é alinhar os interesses do grupo de família com as expectativas dos seus componentes em relação a organização da empresa. Dentre esses, citamos o código de melhores práticas do IBGC:

- a) Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- b) Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- c) Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração do bens mobiliários e imobiliários;
- d) Criar mecanismos (ex: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- e) Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- f) Visualizar a organização como fator de união e continuidade de família;
- g) Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
- h) Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração. ¹⁵⁴

¹⁵² PEDROSA, Katia Lelis Aguiar. *O acordo de acionistas e o exercício do direito de voto na assembleia-geral*. 2010. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

¹⁵³ A locução inglesa, *Family office*, é a tradução de conselho de família.

¹⁵⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 28 set. 2014.

Outrossim, acrescenta o estudo, em resumo, que as funções do “Conselho de Família” não devem ser confundidas com as funções do “Conselho de Administração”, dado ser esse o órgão colegiado responsável pelo processo de decisão da empresa, cuja existência só é obrigatória em determinados casos expressos em lei.

O Conselho de família, em verdade, é um órgão facultativo, cuja principal função é deliberar exclusivamente sobre o próprio entendimento do objeto e da atividade da empresa aos membros da família, bem como funcionar como um elo eficaz de harmonização dos interesses da empresa com os interesses da família.

Esse órgão, em última análise, visa a possibilitar às gerações presentes e vindouras, o acesso a um acervo de valores das gerações anteriores; quer seja quanto a sua formação moral e intelectual; quer seja quanto a seu desenvolvimento acadêmico, pedagógico e vocacional. Tal instrumento objetiva aparelhar às novas gerações de insumos para ajudar a manter a cultura da empresa congruente a seus principais valores éticos e gerenciais.

Nas lições de Adachi, o conselho de família é um órgão essencial a integração dos agregados, dado que lhes faculta o acesso aos valores, cultura e história da família a qual estão ingressando, proporcionando-lhes evoluir por meio de incentivos educacionais e profissionais, evitando diferenças substanciais de formação entre as gerações.

Noutras palavras, o fornecimento prévio de informações da empresa numa linguagem mais coloquial e acessível, pode vir a poupar questionamentos e desgastes desnecessários; tanto dos membros familiares, quanto dos demais participantes nas Assembleias Gerais da sociedade.

Por outro lado, “o conselho de família” insurge-se como o palco mais adequado para debates envolvendo a criação e o rompimento das relações familiares, como os nascimentos de novos herdeiros, os casamentos, as separações, as adoções e demais situações fático/jurídicas afins; enfim, todos os assuntos afetos ao trato interno da família e que, a priori, não dizem respeito à gestão da empresa.

Segundo Passos, o conselho de família ou *family office*, visa possibilitar a família uma transformação da consciência e, por via de consequência, das próprias condutas dos familiares de uma maneira mais vantajosa a empresa, cuja preparação e desempenho dos familiares irá refletir no seu papel, ou melhor, grau de importância dentro da sociedade.¹⁵⁵

¹⁵⁵ PASSOS, Édio; BERNHOFT, Renata; BERNHOFT, Renato et al. *Família, família, negócios á parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Gente, 2006.

6.4 Do protocolo de família

6.4.1 Conceito

No que tange aos acordos/pactos/protocolos, de maneira preliminar ao estudo em questão, haja vista tratar-se de um tema novo no ordenamento pátrio; necessário, em breve síntese, apontar-se numa visão deveras objetiva a principiologia básica dos contratos.

Na atualidade, partimos do axioma de que contratos são negócio jurídicos, sejam essas de natureza bilateral ou plurilateral¹⁵⁶. Esses, em regra, são firmados no sentido de unir forças (terra, trabalho, capital e tecnologia) em prol de um objetivo comum. Dessa necessidade nasce à vontade de celebrar o pacto, em consonância ao princípio da autonomia privada.¹⁵⁷

Primando-se por uma boa técnica, de antemão, salienta-se que se adota a corrente do insigne professor, Caio Mário da Silva Pereira, em que o conceito de contrato é deveras amplo e complexo, com suas linhas mestras trespassando pelos mais diversos ramos do Direito: seja o ramo do Direito Privado (direito de família, direito das coisas, direitos das sucessões e afins); seja o ramo do Direito Público (direito constitucional, direito administrativo, dentre outros), em que princípios publicistas estão em superposição àqueles de direito privado¹⁵⁸.

Os fatos da vida contemporânea encontram-se permeados de contratos. Sejam eles verbais ou escritos; de compra e venda, locação, prestação de serviços e outros afins. Contratos esses concluídos aos bilhões, todos os dias.

Quanto à sua definição, em sentido mais abrangente, valemo-nos do clássico conceito de Maria Helena Diniz, confira-se:

Contrato é o acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da ordem jurídica, destinado a estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes, com o

¹⁵⁶ Se extrai do conceito de “Contrato Plurilateral” na concepção do célebre mestre Italiano Túlio Ascarelli, como um instrumento jurídico que abarca diversas partes e interesses não necessariamente sinalagmático, possibilitando a entrada de diversos participantes/contratantes em posições diversas; ora de maneira participativa, ora de maneira antagônica ou completiva, não necessariamente gerando os mesmos efeitos e obrigações de igual maneira para todas as partes contratantes; contudo, ambos visando alcançar o objeto da sociedade em questão.

¹⁵⁷ Princípio aos quais os contratantes possuem a autonomia, discricionariedade de celebrar o contrato, de estarem vinculados a esse pacto. Como corolário legal, cita-se o art. 421 do CCB. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

¹⁵⁸ PEREIRA, Caio Mário da Silva, referência a obra: *Instituições de Direito Civil*. Rio de Janeiro: Forense, 2014, p. 1-4.

escopo de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas de natureza patrimonial.¹⁵⁹

Apostas às assertivas inaugurais sobre os contratos, de maneira didática, face ao “protocolo de família”, repisa-se, um tema não positivado na legislação brasileira, necessário salientar que poucas são as referências/estudos sobre o assunto na doutrina pátria, tratando-se, por conseguinte, de um instituto novo cuja formatação é assente ao direito de alguns países estrangeiros, em especial, no direito dos Países de língua espanhola.

Outrossim, por se tratar de tema deveras complexo, ao qual não tem a pretensão de esgotar, por óbvio, dada a sua profundidade; traçar suas principais estruturas ressaltando a sua *ratio legis*, perfaz-se na principal tônica desse estudo. Ademais, salienta-se que o assunto quando citado na doutrina nacional, invariavelmente, está vinculado aos temas “planejamento sucessório” e “*holding* familiar”.

Destarte, objetivando uma leitura mais didática sob o referido, *prima facie*, apresentamos o conceito desse autor:

Protocolo Familiar é um acordo consensual realizado entre os membros de uma empresa familiar de natureza jurídica complexa; cujos elementos que lhe são próprios atem-se a contratos diversos. Esses, por sua vez, servem como uma diretriz positivada ante ao enfrentamento das questões quotidianas do trato da família e demais assuntos diários da empresa, propiciando arranjos e dirimindo conflitos no esteio central da sociedade, ou seja, a tríade: família, empresa e proprietários.

O protocolo de família visa regular o trato das relações entre os membros da família instituidora e os demais membros da empresa, a fim de que uns não interfiram gestão dos outros de uma maneira desarrazoada.

A especificidade deste protocolo em relação aos demais (acordo de quotistas/acionistas, *family office*, assembleia de acionistas) reside na maneira de deliberação de seus membros, ao qual não necessariamente se busque a maioria (seja em um número total de voto de familiares presentes, quer seja em uma totalidade de percentual societário) e sim o consenso unânime entre todas as partes envolvidas, mesmo que para se alcançar esse consenso necessite-se de um maior tempo.

Num breve esforço acerca do direito estrangeiro, citamos às lições de Maria Susana S. de Irigoyen, quanto à aplicação do pacto no direito argentino:

¹⁵⁹ DINIZ, Maria Helena, *Curso de Direito Civil brasileiro*. Teoria geral das obrigações contratuais e extracontratuais. São Paulo: Saraiva, 2003.

É um documento de natureza complexa no qual se incluem distintos tipos de pactos. Em primeiro lugar, pactos sem força legal, que não vinculam as partes, mas que se incluem porque conformam determinados princípios inspiradores da atitude da família diante da empresa e esta diante da sociedade. Em segundo lugar, pactos com força vinculante entre os assinantes do protocolo, cujo cumprimento, se for o caso, pode ser exigido de maneira coativa nos tribunais. E em terceiro lugar, pactos que obrigam inclusive terceiros não assinantes do protocolo, para o qual é necessário traslada-los aos estatutos da empresa, segundo proceda, e inscrevê-los no registro competente.¹⁶⁰

Outra questão de fundamental importância está afeta ao objeto do protocolo, que pode anotar os mais diversos assuntos. Logo, a eficácia vinculante ou não desse protocolo é consequência direta da natureza do objeto em análise.

Quanto ao seu conteúdo e extensão, bem assevera o professor Marcelo Féres, em um festejado artigo científico recentemente publicado sob o título: “Protocolo ou Pacto de Família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar”; que servirá como o principal marco teórico desse estudo. Nesse sentido, confira-se:

Nesse cenário, emerge o protocolo de família, também conhecido por pacto de família, *family code* ou *family statements*. Trata-se de documento consolidado a partir da análise da empresa e da família, e cujo objetivo é estabilizar relações e expectativas entre ambas.

Como se percebe, o protocolo de família segue um processo de identificação das aspirações da empresa e da família, de análise de seus elementos e culmina com a concretização de um documento, que passa a orientar a conduta da família em relação à empresa, e o contrário.¹⁶¹

No mesmo iter, prossegue Féres:

O seu conteúdo pode ser o mais diverso possível, variando conforme a realidade de cada empreendimento familiar. Simples estabelecimento de bases ideológicas para a condução do negócio, adoção de boas práticas de governança ou sofisticadas diretrizes de sucessão, pela criação, a título ilustrativo, de *holdings*, tudo pode se conter no pacto ou protocolo de família.¹⁶²

Após diversas digressões sob o tema, conclui Féres que o pacto familiar, *a priori*, mais se assemelha a uma carta de intenções¹⁶³ do que a um acordo de sócios propriamente dito.

¹⁶⁰ IRIGOYEN, Maria Susana. EL protocolo de empresa familiar: antecedentes e bases para su redacción. In: DUBOIS, Eduardo M. Favier (Coord.). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ad- Hoc, 2010, p. 236-237 citada por FÉRES, Marcelo Andrade Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

¹⁶¹ FÉRES, op. cit.

¹⁶² FÉRES, op. cit.

¹⁶³ O termo “carta de intenções” sugere um documento com posturas a serem buscadas por seu subscritor; contudo, não prevê um caráter coercitivo em suas normas, caso as mesmas não sejam cumpridas.

Contudo, dependendo do caso em análise, haja vista a maneira em que foi pactuado, poderá assumir feições de um pré-contrato, ou mesmo, contrato em casos mais específicos¹⁶⁴.

Nesse iter, pondera o autor que dentre às possibilidades elencadas, a mais adequada seria que o protocolo de família assumisse feições de um pré-contrato, visto que seria mais maleável, o que o faria adaptar-se melhor às necessidades da empresa ao longo dos anos; possibilitando a sua revisão periódica.

Com efeito, como temperamento civil pátrio, assinala-se o comando proibitivo do “pacto sucessório”, norma oriunda do direito canônico e amplamente difundida nos países que adotam o sistema da *civil law*; disposta no art. 426 do código civil brasileiro, confira-se: “Art. 426. Não pode ser objeto de contrato a herança de pessoa viva”.

6.4.2 Objeto

Questão de fundamental importância acerca do protocolo de família, diz respeito a seu objeto. O limiar entre a escolha entre um objeto amplo ou um mais restrito, será uma diretriz que muito influenciará na aceitação do protocolo e na sua aplicabilidade prática. Nesse interim, com efeito, pontua-se que por uma questão didática, também em diversos subitens desse capítulo são feitas alusões ao objeto do protocolo.

A estruturação do pacto envolvendo questões familiares e seus conflitos deve se contrabalancear com as questões concernentes ao trato da família com a empresa, principalmente, no tocante aos acordos se desacordos na distribuição de dividendos, ocupação dos cargos administrativos e sucessão dos membros da empresa familiar.

A incorporação de familiares ou mesmo sua exclusão deve ser um tema debatido e disciplinado, cujos direitos e obrigações devem guardar proporção a responsabilidade dos cargos em que essas pessoas ocupam. Noutra viés, a expectativa dos familiares deve ser conhecida pelos gestores da empresa, a fim de que essa projete o seu curso de maneira firme e metódica em direção a um denominador comum.

Conforme registro de Maria Susana S. Arigoyen, quanto a seu objeto, o protocolo de família deve regular, minimamente, algumas questões fundamentais; dentre essas, arrolamos em resumo: (i) valores e princípios; (ii) às funções dos membros da família em relação à empresa; (iii) órgão de governo; (iv) solução de conflito; (v) vinculação e desvinculação dos

¹⁶⁴ COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudo jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

membros da família na empresa; (vi) plano de retirada do fundador e consequente eleição dos sucessor.¹⁶⁵

Outrossim, tem-se que o protocolo da família, por seu turno, em diversas oportunidades estará descrito no bojo de um acordo de sócios (acordo de acionistas ou quotistas) ou demais instrumentos paliativos do gênero.

Nesse viés, novamente Féres¹⁶⁶ agora citando Jean Prieur, anote-se:

A par das conjecturas sobre as cláusulas do protocolo, apontam-se os meios jurídicos subsequentes, e que hão de ser realizados para a sua concretização. A respeito da diversidade desses suportes jurídicos, Jean Prieur afirma que: “Estatuto, regramentos interiores, pactos, doações, frequentemente a escolha do suporte é livre e se opera segundo as prioridades em foco pelos interessados: flexibilidade, confidencialidade, segurança jurídica.

6.4.3 Plano de validade do protocolo de família

Quanto a seu plano de validade, conforme se extrai de diversas leituras sob o tema, o referido protocolo¹⁶⁷, em resumo, restringe-se a três níveis; sendo ambos não excludentes e de mesma hierarquia.

No primeiro nível, aduz-se que às normas pactuadas devem tanto obediência aos diplomas normativos vigentes (código civil, constituição federal dentre outros); quanto régia obediência ao estatuto ou contrato social da empresa.

Nesse mister, entendemos que eventual discrepância entre o estatuto/contrato social da empresa e o protocolo de família, em regra, o primeiro, que tem caráter obrigatório, deve prevalecer em relação ao segundo (pacto parassocial).

O segundo nível do plano da validade do pacto, objetiva dar as cláusulas pactuadas no protocolo o mínimo caráter coercitivo, sob pena das mesmas quedarem-se inócuas, funcionando apenas como um código de postura, quiçá, um acordo de cavalheiros¹⁶⁸. Como via de exemplo, citamos o preceito secundário das normas disciplinadas no acordo, que infligem aos membros familiares à perda do cargo que ocupam na empresa, acaso sua conduta

¹⁶⁵ COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudo jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

¹⁶⁶ FÉRES, Marcelo Andrade Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

¹⁶⁷ O vocábulo “protocolo”, *in casu*, deve ser entendido como protocolo familiar.

¹⁶⁸ Referência que se faz aos “pactos de honra”, cuja palavra dos acordantes, de per si, é suficiente. Referência ao clássico *gentleman agreement* do direito anglo saxão.

social ou moral externa, por via direta ou reflexa, possa vir a denegrir o bom nome da sociedade.

O terceiro nível, intenta restringir o âmbito de aplicabilidade do protocolo apenas aos membros do grupo familiar, cujo âmbito de eficácia terá caráter restrito.

Com efeito, outro tema de fundamenta importância quanto a abrangência do protocolo, diz respeito às pessoas que a ele estão vinculadas. Levando-se em conta o comando constitucional do art. 5º, inciso XX¹⁶⁹ ao qual: “ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado”, como vincular-se-ão ao referido pessoas que não gozam de plena capacidade civil para tanto (menores, incapazes e demais situações análogas); *vexata quaestio* de difícil solução.

Destarte, a definição dos participantes com o prévio e válido consentimento das partes é fundamental para que o pacto/protocolo tenha aceitação entre os postulantes e atinja os seus jurídicos efeitos.

Na confecção do protocolo de família, necessário ter-se em mente a regra comum do bom senso, segundo a qual não obstante os anseios e expectativas da família, a maneira de alocação do capital e de seus ativos devem, necessariamente e, na medida do possível, proporcionar a obtenção de lucros e as expectativas projetadas pelos acionistas.

O protocolo pactuado deverá ser consentâneo e direcionado às necessidades da empresa; essa, por sua vez, dentro de uma gama de possibilidades, tentará se amoldar aos anseios e necessidades da família.

Ainda, cumpre se ressaltar a dificuldade em ser formatar um protocolo de família padrão, visto que cada empresa familiar tem a sua própria formatação (estrutura organizacional) e fins que lhe são próprios. Em que pese os esforços despendidos na confecção do pacto, tem-se grande dificuldade em se operacionalizar o referido e, principalmente, colocá-lo em prática aparelhando-o com uma carga coercitiva de relevo.

Outrossim, atenta-se que a formatação do protocolo deve estar congruente a uma principiologia básica, em congruência ao vetor normativo do artigo 104 do CCB; quais sejam: (i) agente capaz; (ii) objeto lícito, possível, determinado ou determinável; (iii) atendimento à forma prescrita ou não defesa em lei¹⁷⁰, bem como a ausência de ofensa ao contrato social e

¹⁶⁹ CRFB/88, art. 5º, inciso xx. (BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 ago. 2014)

¹⁷⁰ Código Civil Brasileiro, Parte Geral, Livro III, dos Fatos Jurídicos, art. 104. (BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014).

estatuto, parece-nos tema de razoável compreensão . Logo, a ofensa a qualquer um dos referidos requisitos irá atuar no plano de validade do próprio negócio jurídico.

Questões afetas a atividade da sociedade, tais quais: remuneração dos sócios, ingresso e saída dos membros familiares, estrutura de sucessão e afins, muitas das vezes perdem relevo diante de outros temas mais comuns ao trato empresarial e diário da sociedade, em especial, quanto á política de desempenho da empresa e demais estratégias negociais afetas a sua política-fim. Esses temas, invariavelmente e, por óbvio, orbitam o binômio: família-sociedade.

O embate deste protocolo com outros órgãos de representatividade da sociedade tais como o Conselho de Família, Comitês gerenciais e Assembleias de sócios, pode gerar um desgaste profundo da operabilidade deste protocolo. Oportunidade em que, novamente, reporta-se a posição desse autor no sentido de que os pactos sociais são prioritários aos demais.

O coeso ponto em se pré-determinar possíveis situações de conflito, deve estar sempre oxigenado, com reuniões pontuais e periódicas, sob pena do protocolo tornar-se um pouco mais do que uma carta de intenções ou um acordo de cavalheiros. O ritmo da confecção do protocolo e a sua amplitude; serão premissas básicas que irão nortear o seu sucesso ou o seu desfazimento.

Concluindo, deve-se buscar uma boa amplitude para que o protocolo de família seja bem aceito pelos três núcleos estruturantes da sociedade: família, acionistas e empresa. Ademais, intenta-se que o pacto orbite com harmonia entre às supracitadas classes representativas, bem como obtenha uma satisfatória longevidade. Tal prática, por assim dizer, será um elemento de consenso que em conjunto a outros fatores, evitará que a sociedade não lance mão de ferramentas de urgência de processo coletivo (recuperação de empresa, falência).

Na clássica obra “gestão de empresa familiar e solução de conflitos”, em resumo, Adachi elenca os principais temas a serem abordados em sede de protocolo familiar. Contudo, quanto a este mister, perfilha-se a linha de que Adachi usa o termo “protocolo de família”, em uma acepção mais generalista. Confira-se:¹⁷¹

- 1- Compartilhar a compreensão de família, ou seja, o que os membros da empresa entendem por família;

¹⁷¹ ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.

- 2- Relacionamento da empresa com familiares que não tem vínculos com os quadros sociais, com proceder em um caso de auxílio;
- 3- Alinhar a visão e os valores da família com os da empresa, em especial, após o crescimento da família, a fim de que todos saibam quais foram os ideais que motivaram a criação da empresa;
- 4- Participação da família na gestão do negócio;
- 5- Código de ética familiar, o familiar em virtude em conduta inquinada de dolo ou culpa pode ser excluído dos quadros de direção da empresa;
- 6- Desenvolvimento individual e políticas de educação e treinamento dos membros da empresa familiar;
- 7- Distribuição de dividendos e política de remuneração;
- 8- Políticas de investimento;
- 9- Metodologia para avaliação do negócio;
- 10- Gestão do patrimônio dos proprietários;
- 11- Criação de um escritório de família; tem como função central administrar os serviços oferecidos pela empresa aos membros da família;
- 12- Arbitragem e mediação de conflitos;
- 13- Prazo para revisões do protocolo.¹⁷²

6.4.4 Da exequibilidade do Protocolo de Família e demais considerações

É cediço que uma das questões mais complexas envolvendo o protocolo de família em âmbito de empresa familiar, é a questão afeta a sua execução específica, ou seja, a melhor maneira de se compeli-la a parte faltante e as demais, a cumprir aquele acordo em esfera interna, ou mesmo judicial.

Nesse ínterim, a par da ausência de normas no direito pátrio em sede de protocolo de família, para uma boa compreensão do tema e, por analogia, citamos o autor Dinamarco, ao lecionar que a execução em sentido amplo, diz respeito ao cumprimento de obrigações. Nessa concepção, a execução se dá tanto com o cumprimento voluntário das execuções, quanto com o seu cumprimento através da força coativa estatal.

Logo, em última análise, tanto em um caso quanto no outro, o que se teve foi o cumprimento de obrigações e, por conseguinte, a utilização do termo execução¹⁷³.

No direito pátrio, a par das normas específicas do CPC brasileiro que tratam do processo de execução, à LSA em seu artigo 118, §3º¹⁷⁴, abordou expressamente a matéria.

¹⁷² ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 258.

¹⁷³ DINAMARCO, Candido Rangel. *Execução civil*. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2000, p. 100.

¹⁷⁴ Art. 118, § 3º da lei 6.404/76. Nas condições previstas no acordo, os acionistas podem promover a execução específica das obrigações assumidas.

Destarte, conclui-se que o referido dispositivo legal, com fincas em uma interpretação analógica, poderia também ser utilizado em sede de protocolo de família.

Com efeito, não obstante à ausência de normas nesse sentido, por simetria, comunga-se do entendimento de que o protocolo de família só teria eficácia após previamente registrado. Nesse sentido, cita-se a assertiva geral ao qual o empresário e a sociedade empresária devem ser registrados perante as Juntas Comerciais, conforme dispõe o artigo 1.150 do Código Civil, confira-se:

Art. 1.150. O empresário e a sociedade empresária vinculam-se ao Registro Público de Empresas Mercantis a cargo das Juntas Comerciais, e a sociedade simples ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, o qual deverá obedecer às normas fixadas para aquele registro, se a sociedade simples adotar um dos tipos de sociedade empresária.

Noutro giro, quanto à sua homologação, sugere-se que a mesma se dê por um foro familiar privilegiado, na sede da companhia e com a intervenção de ao menos um dos membros dos órgãos de controle/deliberação superior da sociedade.

Por derradeiro, apostas às presentes ilações supratranscritas, extrai-se que o tema “protocolo de família” é deveras relevante e merece guarida no ordenamento jurídico nacional. Todavia, para melhor entendimento e compreensão da extensão do assunto, maiores estudos e debates são necessários; quiçá, mais apropriados a uma tese de doutoramento ou mesmo em uma dissertação específica para tanto.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo procurou abordar, analisar e apontar diversas ferramentas jurídicas e empresariais a fim de possibilitar um virtuoso planejamento sucessório em sede de empresa familiar.

Os herdeiros, no exato momento do óbito, passarão a serem os titulares de todo o patrimônio deixado. Todavia, a divisão definitiva desses bens entre os herdeiros e sucessores pode suscitar diversos conflitos de interesse. Desta feita, a fim de se evitar que esses litígios sejam levados ao Poder Judiciário em processos desgastantes e intermináveis; é prudente planejar - pensar a sucessão.

A morte, invariavelmente, é enfrentada e vista como um processo delicado para as famílias. A resistência a análise das conjecturas de uma virtual sucessão; quando tardia, pode também implicar na transferência de diversas pendengas e situações problemáticas que poderiam ser evitadas, acaso tratadas e resolvidas no momento certo.

O planejamento sucessório, em última instância, objetiva realizar a sucessão patrimonial em âmbito de empresa familiar de modo mais eficiente sob todos os aspectos, ressaltando os interesses dos herdeiros e preservando os da empresa.

O ordenamento brasileiro, especialmente em se tratando de direito de família, traz algumas normas cogentes que limitam a amplitude do planejamento. Por outro lado, há vários instrumentos jurídicos, empresariais e organizacionais citados nesse estudo que, quando bem utilizados, podem transmutar-se em ferramentas essenciais ao bom trato e equilíbrio das relações na sociedade.

Outrossim, frisa-se que cada família e empresa familiar possuem suas especificidades que lhe são próprias. Logo, conjecturar uma estratégia padrão ou simplesmente apoiar-se em algumas regras de ouro da boa administração, de *per si*, não dão ensejo ao alcance do objeto da empresa, nem, tampouco, dão esteio a sua longevidade.

Desta feita, procurou-se através do enfrentamento e cotejo dos temas centrais dessa dissertação (empresa familiar, *holding*, governança corporativa, acordo de sócios e protocolo de família), dar ao leitor uma visão geral e sistêmica acerca das vantagens de um coeso e harmônico planejamento estratégico em sede de sucessão em empresa familiar. Logo, por consequência, insurge-se o “princípio da preservação da empresa” como um consectário lógico do estudo.

Ademais, verifica-se que uma visão proativa dos familiares/proprietários/gestores da sociedade acerca das particularidades da atividade (empresa), possibilita ao ente jurídico uma maior maleabilidade e eficiência diante de um cenário de mudanças.

Por fim, é importante ressaltar que não há receitas para um exitoso planejamento sucessório. Em cada situação, é imprescindível pensar, refletir e analisar quais são os instrumentos jurídicos/gerenciais/contábeis mais indicados. A adequação dos termos desses instrumentos a empresa pode conferir ganhos econômicos mais relevantes, bem como possibilitar a perpetuidade da atividade empresária e dos laços afetivos da família.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.

ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVES, Geraldo Gonçalves de Oliveira e. *Sociedade holding no Direito brasileiro*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BARBI FILHO, Celso. *Acordo de acionistas*. Belo Horizonte: Del Rey, 1993.

BERGAMINI, Adolpho. A constituição de empresa denominada holding patrimonial como forma de redução da carga tributária da pessoa física, planejamento sucessório e retorno de capital sob a forma de lucro e dividendos, sem tributação. 2003. Disponível em: <<http://www.advogado.adv.br/estudantesdireito/universidadeibirapuera/adolphobergamini/constituicaoempresa.htm>>. Acesso em: 9 abr. 2014.

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. São Paulo: Bookman, 2005.

BOTREL, Sérgio (Coord.). *Direito Societário: análise crítica*. São Paulo: Saraiva, 2012.

BOTREL, Sérgio. *Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 ago. 2014.

BRASIL. Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 23 ago. 2014.

BRASIL. Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 7 ago. 2014.

BULGARELLI, Waldirio. A regulamentação jurídica do acordo de acionistas no Brasil. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*, v. 19, n. 40, p. 79-100, out./dez. 1980.

- BULGARELLI, W. *Questões de Direito Societário*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1983.
- CARVALHO, Mario Tavernard Martins de. *Regime jurídico dos fundos de investimentos*. São Paulo: Quartier Latin, 2012.
- CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Coord). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*: São Paulo: Saraiva, 2008.
- CARVALHOSA, Modesto. *Direito Econômico: obras completas de Modesto Carvalhosa*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.
- CATEB, Salomão de Araújo. *Direito das sucessões*. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- CATEB, Salomão de Araújo. *Direito das sucessões*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CATEB, Alexandre Bueno; OLIVEIRA, Fabrício de Souza. *Breves anotações sobre a função social da empresa*. Disponível em:< www.amde.org.br>. Acesso em: 5 ago. 2013.
- COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de Direito Comercial: Direito de Empresa*. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudo jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- COMPARATO, Fábio Konder. *Direito Empresarial: estudos e pareceres*. São Paulo: Saraiva, 1990.
- CORREA-LIMA, Osmar Brina. *Sociedade anônima*. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.
- CÔRREA-LIMA, Osmar Brina. *Sociedade anônima*. 3. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.
- DE LUCCA, Newton. A ética nas empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- DESCARTES, René. *Discurso do método*. São Paulo: Escala, 2006.
- DIAS, Maria Berenice. *Manual de Direito de Família*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.
- DINAMARCO, Candido Rangel. *Execução civil*. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
- DINIZ, Maria Helena, *Curso de Direito Civil brasileiro*. Teoria geral das obrigações contratuais e extracontratuais. São Paulo: Saraiva, 2003.
- EIZIRIK, Nelson. Acordo de acionistas e arquivamento na sede social vinculação dos administradores de sociedade controlada. *Revista de Direito Mercantil, Econômico e Financeiro*, São Paulo, v. 42, n. 129, p. 45-53, jan./mar. 2003.

FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

FERNANDES, Jean Carlos. *Direito Empresarial aplicado*. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FIUZA, Cesar. *Direito Civil: curso completo*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

FIÚZA, César. *Direito Civil: curso completo*. 13. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2009.

GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion McColom et al. *De geração a geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócios, 1997.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. *Direito de Empresa: comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil*. 4. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

GOYOS JR., Durval de Noronha. *Legal dictionary – Dicionário Jurídico*. 2. ed. São Paulo: Observador Legal, 1994.

IBASE. *Publique seu balanço social*. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/startigohtm?sid=2>. Acesso em: 21 set. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: www.ibgc.org.br. Acesso em: 28 set. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa: estrutura de controles societários*. São Paulo: Saint Paul, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa em empresa de controle familiar*. São Paulo: Saint Paul, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Disponível em: www.ibgc.org.br. Acesso em: 28 set. 2014.

IRIGOYEN, Maria Susana. EL protocolo de empresa familiar: antecedentes e bases para su redacción. In: DUBOIS, Eduardo M. Favier (Coord.). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ad- Hoc, 2010, p. 236-237 citada por FÉRES, Marcelo Andrade Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

KISTEUMACHER, Daniel Henrique Rennó. *A intervenção do juízo do inventário na sociedade limitada*. 2012. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

LAUTENSCHLEGER JUNIOR, Nilson. *Os desafios propostos pela governança corporativa ao Direito Empresarial brasileiro: ensaio de uma reflexão crítica e comparada*. São Paulo: Malheiros, 2005.

LAZZARESCHI NETO, Alfredo Sérgio. *Lei das sociedades anônimas anotada*. 4. ed., rev., atual. e ampl. de acordo com a Lei n. 12.431/201. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEONE, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 2005.

LOBO, Jorge. *Sociedades limitadas*. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOMBELLO, Andréa. *Acordo de acionistas: regulamentação das relações jurídicas de acionistas em sociedades anônimas paralelas ao instrumento de constituição da S/A*. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1526>>. Acesso em: 9 set. 2013.

MAMEDE, Eduarda Cotta; MAMEDE, Gladston. *Blindagem patrimonial e planejamento jurídico*. São Paulo: Atlas, 2011.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. São Paulo: Atlas, 2011.

MAMEDE, Gladston. *Holding familiar e suas vantagens*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, Fran. *Curso de Direito Comercial*. 28. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

MENDES, Sérgio Marcos Pereira. *A recuperação judicial na empresa rural*. 2012. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

MESSANO, Leonardo Barreto. *O planejamento sucessório como instrumento de alcance da função social da atividade empresária*. 2011. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

MONTEIRO, Washington de Barros. *Curso de Direito Civil: direito das sucessões*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MORAES, Alexandre de. *Constituição do Brasil interpretada e legislação constitucional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MUNHOZ, Eduardo Secchi. *Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

NEVES, Rúbia Carneiro. *Meios protetivos da dissipação do patrimônio empresarial por algumas relações da família: cláusula de incomunicabilidade, acordo de convivência e pacto*

antenupcial. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Euclides Benedito de. *Direito de herança: a nova ordem da sucessão*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luiz. Capitalismo monopolista, imperialismo e neocolonialismo. 2002. Disponível em: <<http://www.irdpbrasil.com.br/holding.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2014.

PARENTONI, Leonardo Netto. Desconsideração da personalidade jurídica: aplicação às empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

PASSOS, Édio; BERNHOFT, Renata; BERNHOFT, Renato et al. *Família, família, negócios á parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Gente, 2006.

PEDROSA, Katia Lelis Aguiar. *O acordo de acionistas e o exercício do direito de voto na assembleia-geral*. 2010. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Instituições de Direito Civil*. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

PIMENTA, Eduardo Goulart. *Direito Societário*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. Conceituação jurídica da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

PLETI, Ricardo Padovini. Empresas familiares e famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

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, governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011.

RICOEUR, Paul. *De la morale à l'éthique et aux étiques, AA.VV – um siècle de philosophis. 1900-2000*. Paris: Gallimard/Centre Pompidou, 2000.

ROCHA, Eduardo Augusto Franklin. *Acordo de quotistas nas sociedades imitadas*. 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

ROCHA, João Luiz Coelho da. Os compromissos de voto nos acordos de acionistas e sua eficácia executiva. *Revista de Direito Mercantil, Econômico e Financeiro*, p. 67 citado por PEDROSA, Katia Lelis Aguiar. *O acordo de acionistas e o exercício do direito de voto na*

assembleia-geral. 2010. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

RODRIGUEZ LUNO. *Ética*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1982.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. *Ética*. 27. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SANDES, Leonardo de Almeida, Dissertação: *Governança Corporativa e a solução de conflitos*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

SILVA, Hamilton de Figueiredo. *Apuração de haveres em sede de dissolução judicial de empresa holding*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima.

SZTAJN, Raquel. *Teoria jurídica da empresa: atividade empresária e mercados*. São Paulo: Atlas, 2004.

TAVERNARD, Mário Martins de Carvalho. *Planejamento Sucessório no âmbito da empresa familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

TOMAZETTE, Marlon. O conselho de administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

WALD, Arnold. *Direito Civil 8 – Direito de Empresa*. São Paulo: Saraiva, 2012.

WERNER, René A. *A família & negócio: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manole, 2004.

ZAFFARONNI, Eugênio Raul; PIERANGILI, José Henrique. *Manual de Direito Penal, parte geral*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

ZANNONI, Eduardo. *Derecho civil: derecho de las sucesiones*. 4. ed. Buenos Aires: Astrea, 2001. v. 1.

ZORZANELLI, Giovani. Famílias, propriedade e gestão nas empresas familiares. 2011. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/negocios/familias-propriedade-e-gestao-nas-empresas-familiares/53983>. Acesso em: 17 out. 2014.