

**Matheus Bonaccorsi Fernandino**

**ADEQUAÇÃO E CONFORMAÇÃO DA “TIPICIDADE SOCIETÁRIA” COMO  
PRÁTICA DE GOVERNANÇA JURÍDICA NAS EMPRESAS FAMILIARES**

***FITNESS AND FORMING THE "CORPORATE TYPICALITY" AS PRACTICE OF  
LEGAL GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESS***

**Belo Horizonte**

**2014**

## RESUMO

As organizações familiares são formadas por uma estrutura interna composta de três feixes de relações jurídicas distintas e sobrepostas que envolvem *família*, *propriedade* e *gestão*. Eles interagem de forma simultânea no dia a dia da exploração da atividade econômica organizada, refletindo por completo no desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações empresariais ao longo do tempo. Além disso, nas empresas familiares se verifica a ocorrência do fenômeno da “transmutação das relações jurídicas”, no qual é possível identificar a mudança da natureza jurídica dos direitos e obrigações entre os “familiares”. Tudo isso causa dificuldades ou impede a administração eficaz e segura das empresas familiares, que enfrentam problemas no desenvolvimento de uma gestão estratégica e planejada para a conservação do patrimônio nas mãos da família e sobrevivência do negócio empresarial ao longo do tempo. O planejamento e a elaboração de estruturas legais de *Governança Jurídica* se apresentam como uma solução segura e eficaz para as empresas familiares. A implementação de medidas de *Governança Jurídica* de forma contínua possibilita que as organizações familiares possam prevenir, amenizar ou dirimir os conflitos de interesses entre os sócios. A implantação e desenvolvimento da *Governança Jurídica* constitui um trabalho sem fim, sob pena de se tornar obsoleto e ineficaz com o tempo. Sua elaboração deve começar pela implementação da prática de análise da adequação e conformação da “Tipicidade Societária”. Com essa prática jurídica, será possível a verificação do formato jurídico-legal mais adequado ao negócio empresarial de acordo com os objetivos econômicos almejados. Com a elaboração de um “planejamento societário”, a família empreendedora buscará analisar e decidir com base num estudo técnico feito por profissionais qual o tipo societário previsto em lei é o mais benéfico e eficaz para estruturação da atividade econômica organizada. Essa medida, cumulada com outras práticas de *Governança Jurídica*, devem ser adotadas pelas empresas familiares na eterna busca por uma gestão mais segura e eficaz, visando a conservação do patrimônio nas mãos da família e sobrevivência do negócio empresarial ao longo do tempo e gerações.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Propriedade. Família. Gestão. Governança Jurídica. Governança Corporativa. Governança Familiar. Tipicidade Societária.

## ABSTRACT

*Family organizations are formed by an internal structure composed of three distinct and overlapping beams legal relations involving family ownership and management. They interact simultaneously in day to day operation of organized economic activity, reflecting fully the development and survival of business organizations over time. Moreover, in family businesses demonstrates the occurrence of the phenomenon of "transmutation of legal relations" in which it is possible to identify the change of the legal nature of the rights and obligations between the "family". All this causes difficulties or prevents the safe and effective management of family businesses, who face problems in developing a strategic and planned management for conservation of heritage in the hands of family and survival of entrepreneurial business over time. The planning and the drafting of legal structures of Legal Governance presented as a safe and effective solution for family businesses. The implementation of measures for Legal Governance continuously enables family organizations can prevent, mitigate or resolve conflicts of interest between the partners. The implementation and development of the Legal Governance is an endless job, otherwise become obsolete and ineffective over time. Their preparation should begin by implementing the practice of analyzing the appropriateness and conformation of the "Corporate typicality". With this legal practice, the verification of the most suitable business enterprise legal-legal format according to the desired economic goals will be possible. With the development of a "corporate planning" entrepreneurial family seek to analyze and decide based on a technical study done by professionals which the corporate form provided by law is the most beneficial and effective for structuring of organized economic activity. This measure, combined with other practices of Corporate Governance, should be adopted by family firms in the eternal quest for a safer and more effective management in order to preserve the heritage in the hands of family and survival of entrepreneurial business over time and generations.*

**Keywords:** *Family Business. Property. Family. Management. Corporate Governance. Corporate Governance. Family Governance. Corporate Typicality.*

## **INTRODUÇÃO**

As empresas familiares têm forte presença na economia capitalista de diversas nações ao redor do mundo, encontrando-se presentes de forma extraordinária em diversas economias de livre mercado e gerando boa parte dos empregos do planeta.

Há empreendimentos familiares com diferentes características de tamanho, receita de faturamento, números de empregados e ramos de atividades negociais. Podem variar desde pequenas empresas regionais até grandes conglomerados multinacionais com atuação negocial em vários segmentos de mercado.

Talvez, pelo fato de justamente possuírem diferentes formas, até o momento não se conseguiu chegar a uma definição conceitual objetiva que reúna todas elas, abrangendo todas as multiplicidades de formas das empresas familiares.

Do ponto de vista jurídico, a classificação que se entende mais adequada é aquela baseada na “Perspectiva de Poder” da família sobre a organização empresarial. Uma “empresa familiar” será aquela em que os membros de uma mesma família exercem, do ponto de vista jurídico, o controle societário sobre o empreendimento. A “empresa” será considerada como de “caráter familiar” se pessoas ligadas pelo vínculo de parentesco detiverem a totalidade ou a maior parte da titularidade dos direitos de voto das cotas ou ações de uma organização empresarial, de tal forma que seja assegurado à família o controle societário dessa empresa.

As empresas familiares são formadas por uma estrutura interna composta de três feixes de relações jurídicas distintas e sobrepostas: a “família e seus membros”, a “propriedade das cotas e ações” e, ainda, a “gestão do empreendimento”. Nas organizações empresariais de caráter familiar, é possível constatar a ocorrência de três grupos de interações jurídicas que envolvem as “relações de parentesco”, a “titularidade do capital votante das cotas ou ações” e, por último, o “exercício do poder de controle da administração da empresa”. São eles: *família*, *propriedade* e *gestão*, todos relacionados aos membros de uma mesma família na atividade empresarial.

Os integrantes das empresas familiares deixam de ser apenas “parentes” dentro do seio familiar para se relacionarem também como empreendedores inseridos numa estrutura societária empresarial. As relações jurídicas entre os envolvidos, que até então eram tratadas sob a ótica do Direito de Família, transformam sua natureza, passando a ser regulamentadas por outros “princípios”, “regras” e “valores” jurídicos no âmbito do Direito Empresarial.

Trata-se da ocorrência do fenômeno da “transmutação das relações jurídicas” dentro das empresas familiares. Em cada empreendimento é possível identificar a real mudança da natureza jurídica das relações entre os “familiares”, a partir do momento que eles passam a interagir entre si sob uma nova e diferente perspectiva jurídica, qual seja, a de “sócios” de uma organização empresarial.

Com isso, as empresas familiares normalmente enfrentam enormes dificuldades no desenvolvimento de uma administração planejada e na sobrevivência no mercado. Devido à

coexistência das relações jurídicas de *família, propriedade e gestão*; nas corporações familiares há um entrelaçamento de interesses pessoais e visões entre os envolvidos que dificulta ou impede a implementação de medidas claras e eficazes de gestão administrativa nos negócios empresariais.

Nesse sentido, tais empresas precisam adotar determinadas “medidas” com o fim de organizar melhor as relações jurídicas entre os envolvidos e clarear o entendimento dos direitos e obrigações pessoais, inerentes a cada sistema da *família, propriedade e gestão*. Nessas organizações, é necessário implementar de forma sistemática e contínua “práticas” que possibilitem prevenir, amenizar e dirimir os conflitos de interesses inerentes à cumulação de papéis e funções simultâneos pelos seus integrantes.

As empresas familiares detêm ampla liberdade de iniciativa e atuação empresarial para elaborarem as medidas jurídicas que julgarem mais adequadas a seu caso, visando ao exercício de uma gestão empresarial menos conflituosa e segura. Com fulcro nos princípios da “autonomia privada” e da “livre iniciativa”, que regem o Direito Privado, elas podem elaborar inúmeras e diferentes medidas jurídicas consultivas com a finalidade de prevenção e resolução dos conflitos envolvendo os seus “parentes” no exercício de uma gestão empresarial.

Diante disso, precisam romper com o senso comum de que medidas jurídicas servem apenas para resolver de forma reativa problemas já existentes, normalmente já em conflito na esfera judicial. É preciso enxergar que o conhecimento da técnica jurídica pode ser empregado de forma consultiva para auxiliar a tomada de decisões nos negócios (suporte preventivo na análise do risco), a busca de soluções empresariais (formatação mais adequada para os negócios e novas demandas), o planejamento estratégico da corporação (busca por melhores resultados) e, ainda, a prevenção de conflitos societários (segurança para os membros da família investidora).

Com esse viés, o presente artigo pretende chamar a atenção das empresas familiares sobre a importância do planejamento e elaboração de estruturas legais de *Governança Jurídica* dentro da visão estratégica adotada pela organização empresarial. Dentre várias possibilidades que serão cogitadas, este trabalho irá se ater à medida jurídica de adequação e conformação da “Tipicidade Societária” como forma de “planejamento societário” com o objetivo de se verificar qual o tipo legal de sociedade mais benéfico e eficaz para a melhor estruturação do seu negócio empresarial.

Para tanto, nesta introdução é realizada uma contextualização do tema empresas familiares. No primeiro tópico, será abordada a importância desses empreendimentos no

mundo e no Brasil, com apontamento de estatísticas numéricas que comprovam que elas representam a maior parte das organizações empresariais em diversos países.

No próximo item, será apontado o conceito de *Governança Jurídica* adotado neste artigo, diferenciando-o da *Governança Corporativa* e da *Governança Familiar*. Nesse mesmo tópico, serão exemplificadas algumas medidas práticas de *Governança Jurídica* passíveis de serem adotadas pela família empresária.

Em seguida, um capítulo cuidará do desenvolvimento e análise pormenorizada da adoção da medida de *Governança Jurídica* consubstanciada pela adequação e conformação da “Tipicidade Societária” nas empresas familiares.

Ao final, serão abordadas as conclusões sobre a importância da *Governança Jurídica* nas empresas familiares, demonstrando que ela se apresenta como uma solução segura e eficaz para que tais empreendimentos possam prevenir, amenizar ou dirimir os conflitos de interesses entre os sócios advindos da sobreposição das relações de *família, propriedade e gestão*, assim como aqueles oriundos do fenômeno da “transmutação das relações jurídicas”. A implementação dessas medidas jurídicas deve começar pela adequação e conformação da “Tipicidade Societária”, possibilitando assim uma gestão mais segura e eficaz para a conservação do patrimônio nas mãos da família e sobrevivência do negócio empresarial ao longo do tempo e gerações.

## **1 IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais mundiais e também nacionais. Estudos<sup>1</sup> revelam que as empresas familiares representam a grande maioria das organizações do mundo, o que lhes garante um lugar de destaque na economia mundial. Normalmente são identificadas<sup>2</sup> como de “pequeno porte”,<sup>3</sup> mas podem se desenvolver e se transformar em grandes organizações multinacionais, tais

---

<sup>1</sup> Ao longo deste capítulo serão mencionados vários dados numéricos a respeito das empresas familiares no Brasil e no mundo, colhidos de diversas fontes e autores.

<sup>2</sup> Essa imagem sobre as empresas familiares acontece porque a maioria dessas sociedades empresárias inicia de forma diminuta as suas atividades empresariais com base, quase que exclusivamente, nas ideias, empenho e investimentos dos indivíduos idealizadores-empresendedores, em alguns casos ajudados por seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola. (RICCA, 2007).

<sup>3</sup> O conceito de “pequeno porte” empregado nessa expressão abrange os 2 (dois) conceitos jurídico-econômicos dispostos na Lei Complementar nº 123/06, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a respeito de: (i) “microempresa” (ou ME), que é a pessoa jurídica que aufera o faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e (ii) “empresa de pequeno porte” (ou EPP), que é a pessoa jurídica que obtém o faturamento bruto anual superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

como: WalMart (família Walton), Ford (família Ford), Grupo Samsung (família Lee), Grupo LG (família Koo), Carrefour (família Defforey), Fiat (família Agnelli), Cargil (famílias Cargill/MacMillna), Peugeot-Citroen (família Peugeot), BMW (família Quandt), Banco Santander (família Botín), Bosch (família Bosch), Motorola (família Gavin), Norvatis (família Landolt), Bouygues (família Bouygues), Hyundai (família Chung) (MOREIRA JUNIOR, 2007).

Nesse sentido, as empresas familiares têm forte presença na economia capitalista de diversas nacionalidades. As estatísticas<sup>4</sup> listadas mais adiante demonstram que as companhias com caráter familiar estão presentes de forma extraordinária em diversos locais e não perderam o vigor com o passar dos anos. Mesmo com o aumento das alternativas de financiamento da atividade empresarial (tais como bancos<sup>5</sup> de desenvolvimento econômico,<sup>6</sup> instituições financeiras,<sup>7</sup> fundos de investimentos,<sup>8</sup> “fundos *private equity* e *venture capital*”),<sup>9</sup> <sup>10</sup> participação de milhares de acionistas anônimos por meio do mercado de

---

<sup>4</sup> Os números das pesquisas realizadas são variáveis e, não raro, não coincidentes porque dependem do próprio conceito de “Empresa Familiar” adotado pelo pesquisador. Eles sempre oscilam em alguns pontos percentuais para mais ou para menos de acordo com os requisitos e critérios adotados. No entanto, todas as pesquisas apontam como resultado uma grande quantidade percentual de empresas familiares presentes nas economias capitalistas, o que se permite tomar como verdadeira a afirmação de que as empresas familiares representam a maioria das empresas.

<sup>5</sup> Conforme disposto na Resolução nº 394/76 do Conselho Monetário Nacional (CMN) (CMN, 1976), os bancos de desenvolvimento são instituições financeiras controladas pelos governos estaduais, e têm como objetivo precípuo proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazos, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado. As operações passivas são depósitos a prazo, empréstimos externos, emissão ou endosso de cédulas hipotecárias, emissão de cédulas pignoratícias de debêntures e de Títulos de Desenvolvimento Econômico. As operações ativas são empréstimos e financiamentos, dirigidos prioritariamente ao setor privado. Devem ser constituídos sob a forma de sociedade anônima, com sede na capital do Estado que detiver seu controle acionário, devendo adotar, obrigatória e privativamente, em sua denominação social, a expressão “Banco de Desenvolvimento”, seguida do nome do Estado em que tenha sede.

<sup>6</sup> Além dos bancos de desenvolvimento estaduais, importante mencionar o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), empresa pública federal voltada para o financiamento de projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços em todos os segmentos da economia. Além disso, o Banco atua no fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamentos não reembolsáveis a projetos que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico (BNDES, 2012).

<sup>7</sup> Nos termos do art. 17 da Lei nº 4.595/64, consideram-se instituições financeiras as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. Da mesma forma, equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas acima, de forma permanente ou eventual (BRASIL, 1964).

<sup>8</sup> Os fundos de investimentos são condomínios, divididos em cotas, que reúnem as aplicações de vários indivíduos para investimentos em carteiras de ativos disponíveis no mercado financeiro e mercado de capitais. Tais fundos revelam uma maneira organizada de captar recursos individuais e investir de forma coletiva em títulos e valores mobiliários, tendo suas atividades devidamente fiscalizadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e regulamentadas pela Instrução CVM nº 409/04.

<sup>9</sup> De acordo com a Associação Brasileira de *Private Equity* e *Venture Capital* (ABVCAP), os “fundos de *private equity* e *venture capital*” são tipos de investimento que objetivam a participação em empresas com alto potencial de crescimento e rentabilidade, por meio da aquisição de ações ou de outros valores mobiliários (debêntures conversíveis, bônus de subscrição, entre outros), visando obter ganhos expressivos de capital, a médio e longo prazo. Tais fundos se destinam a transformar pequenas e médias empresas em grandes

capitais,<sup>11</sup> e o crescimento das corporações tidas como impessoais; as empresas familiares ainda representam a maioria dos empreendimentos em vários países, compreendendo desde pequenas propriedades até grandes empreendimentos ranqueados entre os maiores e mais bem-sucedidos do mundo.

Em termos gerais, as estimativas numéricas indicam que cerca de 65% a 80% de todas as empresas do mundo são familiares (PORTAL TUDO EM FAMÍLIA, 2011). Ou que os empreendimentos familiares representam entre 80% e 98% dos negócios em economias livres no mundo e geram aproximadamente 85% dos empregos do planeta (TONDO, 2008).

Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondendo por 64% do produto interno bruto e movimentam aproximadamente 2/3 da Bolsa de Nova York (LANDES, 2007).<sup>12</sup> Na União Europeia, os empreendimentos familiares representam 60% a 90% do mercado, sendo 70% na Espanha (LETHBRIDGE, 2005), 75% na Inglaterra (LETHBRIDGE, 2005), 80% na Alemanha (LETHBRIDGE, 2005), 70% em Portugal (BORNHOLDT, 2005), 85% na Suíça (BORNHOLDT, 2005), 90% na Suécia (BORNHOLDT, 2005), 95% na Itália (BORNHOLDT, 2005) e entre 60% e 70% na França

---

companhias, disponibilizando oportunidades adequadas para financiar o seu crescimento, com apoio para a criação de estruturas adequadas de governança corporativa, foco no crescimento e lucratividade, bem como na sustentabilidade futura do negócio (ABVCAP, 2012). No Brasil, esses fundos e seus gestores-administradores são fiscalizados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e regulamentados pelas Instruções CVM nº 209/94 (Fundos Mútuos de Empresas Emergentes – normalmente voltados ao “*venture capital*”) e CVM nº 391/03 (Fundos de Investimento em Participações – aplicáveis aos veículos de “*venture capital e private equity*”).

<sup>10</sup> Embora não exista consenso, Zeidan e Veras (2009) explicam que se busca diferenciar os investimentos de *venture capital* e *private equity* de acordo com o grau de desenvolvimento da empresa investida. Enquanto os fundos de *venture capital* buscam oportunidades em empresas que se encontram em estágio de pré-desenvolvimento, gestores de *private equity* procuram empresas em fase mais madura. Isso não implica dizer que ações de governança sejam necessariamente diferenciadas em cada caso, já que o grau de comprometimento do investidor, tanto na gestão quanto no controle de quaisquer dos fundos, depende de questões específicas de cada negócio combinado com a estratégia de atuação do investidor.

<sup>11</sup> O mercado de capitais (também chamado de “mercado de valores mobiliários”) é aquele em ocorrem as negociações e intermediações dos valores mobiliários e outros títulos criados ou emitidos pelas sociedades anônimas (ações, debêntures, bônus de subscrição e os cupons desses títulos; certificados de depósito de valores mobiliários; cédula de debênture; cotas de fundos de investimentos em valores mobiliários ou de clubes de investimentos em quaisquer ativos; notas comerciais; contratos futuros, de opções e outros derivativos; quando ofertados publicamente, quaisquer outros títulos ou contratos de investimento coletivo, que gerem direito de participação, de parceria ou de remuneração, inclusive resultante da prestação de serviços). Esse mercado é composto pelas bolsas de valores, mercado de balcão organizado e entidades do mercado de balcão não-organizado (1 - instituições financeiras e demais sociedades que tenham por objeto distribuir emissão de valores mobiliários; 2- sociedades que tenham por objeto compra de valores mobiliários em circulação no mercado, para os revender por conta própria; 3- sociedades e agentes autônomos que exerçam atividades de mediação na negociação de valores mobiliários, em Bolsas de Valores ou no mercado de balcão organizado), nos termos dos arts. 2, 15, 21 e 22 da Lei nº 6.385/76.

<sup>12</sup> Nos Estados Unidos, em meados dos anos 90 (noventa), mais de 90% (noventa por cento) das empresas eram unidades familiares, respondendo por mais da metade dos bens e serviços do país; além disso, um terço das empresas relacionadas na Fortune 500 (as quinhentas maiores do país) era controlado por famílias ou contavam, em seus Conselhos de Administração, com membros das famílias fundadoras. E mais: estas famílias



(LANDES, 2007), onde as famílias controlam mais de 50% das 250 maiores empresas listadas na Bolsa de Valores de Paris.<sup>13</sup>

Para ilustrar a força econômica das empresas familiares ao redor do mundo, citam-se como exemplos grandes conglomerados empresariais presentes em diversos países e com ramos de atuação distintos.<sup>14</sup> São grandes empresas e multinacionais que permanecem controladas por suas famílias fundadoras. No QUADRO 1 tem-se uma demonstração das maiores corporações transnacionais de caráter familiar existentes no mundo sob o critério de faturamento bruto auferido com as suas diferentes atividades setoriais:

<b>Família</b>	<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Setor</b>	<b>Faturamento (em U\$ bi)</b>	<b>Participação da Família (Ações com direito a voto)</b>
Walton	Wal-Mart	EUA	Varejo	244,5	38%
Ford	Ford	EUA	Automobilístico	164,1	40%
Lee	Samsung	Coréia do Sul	Diversos	101,4	22%
Defforey	Carrefour	França	Varejo	88,4	29%
Peugeot	Peugeot- Citroën	França	Automobilístico	68,3	42%
Agnelli	Fiat	Itália	Automobilístico	63,3	30%

Quadro 1 – Maiores empresas familiares do mundo em faturamento

Fonte: Costa (2010)

Levantamentos feitos em 2004 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) apontaram que existiam no Brasil cerca de 4,1 milhões de empresas constituídas formalmente nos ramos da indústria, comércio e serviços, sendo certo que desse total 3,1 milhões não possuíam empregados e eram operadas apenas pelos seus fundadores, com a ajuda de familiares (COSTA, 2010).

---

costumavam desempenhar-se muito melhor, superando de longe a média das concorrentes gerenciadas (não familiares) (LANDES, 2007).

<sup>13</sup> Landes (2007) aponta os dados estatísticos relativos à França com fulcro no artigo “Multi-generations French family firms”, escrito por Christine Blondel e Ludo Van de Herden em “Families in Business”, e publicado no mês de abril de 2002.

<sup>14</sup> Segundo Bueno, é erro comum classificar as empresas entre familiares e multinacionais, como se aquelas não pudessem ser multinacionais e somente fossem compostas de pequenos e médios empreendimentos. É certo se afirmar que a minoria das empresas familiares são multinacionais, fato que também ocorre com as demais instituições, já que no universo empresarial esses conglomerados transnacionais são realmente minoritários, mas não se pode concluir que o critério geográfico é o que diferencia a empresa de familiar da não familiar (BUENO, 2007).

Como não existem pesquisas específicas para o levantamento desses números,<sup>15</sup> estima-se que o percentual de participação dos empreendimentos familiares é de 85% (BORNHOLDT, 2005) a 90% (LETHBRIDGE, 2005) sobre o universo total de empresas existentes no país. Alguns consultores e especialistas trabalham com o número de 90% como sendo o correto para representar a participação das empresas familiares na economia nacional (MOREIRA JUNIOR, 2007). E, quando a análise é feita somente sobre o universo das micro e pequenas empresas, esse percentual aumenta de 90% para 95%, com predominância de ocorrência nos setores de agronegócio, comércio e serviços (GENTIL, 2003).

Realmente, tal fato não é difícil de ser comprovado. A maior parte dos estabelecimentos comerciais que qualquer cidadão frequenta ou com que se relaciona todos os dias para adquirir os produtos e serviços necessários à sua sobrevivência são predominantemente de cunho familiar. Trata-se de pequenos e médios estabelecimentos, como padarias, escolas, supermercados, empresas de transporte coletivo, concessionárias de veículos, construtoras, incorporadoras, hospitais, contabilidades, escritórios de advocacia, dentre outros segmentos, que são fundados no âmago familiar e passam a ser administrados por pessoas com alguma relação de parentesco.

Ainda sob a ótica de tamanho, com o foco agora voltado para o sentido oposto, dentre as 264 maiores empresas de capital nacional listadas em *Melhores e Maiores* da Revista Exame publicada no ano de 2005, 142 delas tinham características de empresa familiar. Isso significa que, dentre as maiores empresas brasileiras classificadas sob o critério de faturamento bruto, cerca de 54% delas são familiares (LETHBRIDGE, 2005).

Em todas as pesquisas citadas acima os números impressionam. A quantidade de empresas familiares no mundo, e em particular no Brasil, é enorme dentro do universo econômico (movimentação financeira) e empresarial (quantidade de unidades produtivas) dos países analisados.

Ainda que alguns afirmem que a existência do “modelo profissional de gestão”<sup>16</sup> irá eliminar por completo o aspecto familiar dentro das empresas, especialmente na medida em que vão crescendo e se tornando grandes corporações (LANDES, 2007); a continuidade dos estudos sobre as empresas familiares se faz necessária diante dos números apresentados.

---

<sup>15</sup> Como se verá no próximo capítulo, uma das dificuldades para a determinação exata desses números estatísticos reside na própria indeterminação conceitual de “empresa familiar”. Os critérios adotados para a consideração de um empreendimento empresarial como de caráter familiar são muitos, variando conforme a ótica do pesquisador.

<sup>16</sup> No “modelo profissional de gestão” (também chamado de “modelo corporativo de gestão”), a gestão da empresa é feita por executivos-profissionais com formação acadêmica específica e recrutados no mercado de

Mesmo que analistas em gestão apontem que a tendência no mundo empresarial será a adoção progressiva do formato impessoal<sup>17</sup> na administração das médias e grandes empresas, a realização de estudos sobre os empreendimentos familiares continua sendo necessária diante das estatísticas apresentadas acima, que desmentem esse prognóstico.<sup>18</sup>

Isso porque as empresas familiares nunca deixarão de existir. E muito provavelmente o número de empresas familiares não diminuirá com o passar do tempo. Mesmo com a adoção do “formato profissional de gestão” por algumas corporações empresariais, inclusive e eventualmente pelos próprios empreendimentos familiares como mecanismo de profissionalização da sua administração por meio da contratação de executivos de mercado;<sup>19</sup> a propriedade do empreendimento comercial provavelmente continuará nas mãos da família. Não obstante o formato de gestão adotado no empreendimento, o domínio sobre a atividade empresarial tenderá sempre a permanecer nas mãos da família fundadora do negócio.

Nesse sentido, os patriarcas proprietários do empreendimento familiar buscarão quase sempre a possibilidade de que seus filhos e netos participem dos negócios da família, disponibilizando a eles o acesso ao negócio da família como forma de lhes proporcionar uma vida mais segura e próspera, com possibilidade diferenciada de ganho financeiro e perpetuação dos negócios da família nas mãos de pessoas próximas e confiáveis.

Por outro lado, de forma correspondente se observa que os herdeiros também criam certa expectativa de participar dos negócios da família e serem donos do empreendimento. Em regra, se verifica que culturalmente existe o entendimento de um possível “direito divino de herança” difundido entre os herdeiros, em que esses sucessores se sentem imbuídos do

---

trabalho (sem relação de parentesco com a família empresária), que passam a ocupar cargos nos órgãos de gestão da companhia (Diretorias e Conselhos) e cumprem regras rígidas de governança corporativa.

<sup>17</sup> O sentido de impessoalidade ora utilizado se relaciona com a desvinculação de grau de parentesco para escolha de gestor de uma Companhia.

<sup>18</sup> Trata-se de desperdício de tempo diante da existência e crescimento do “modelo profissional de gestão”. A afirmação consiste em dizer que o formato da gestão nas empresas familiares é obsoleto e fadado ao insucesso, já que utiliza parentes escolhidos pela relação de confiança para a condução das atividades empresariais e não pela competência, como apregoado no “modelo profissional corporativo de gestão”. Trata-se de um pensamento limitado posto que, como se verá nos próximos Capítulos, o caráter familiar de uma empresa não se confunde necessariamente o sistema de gestão adotado. Podem existir, como de fato existem, corporações familiares que adotam o “modelo profissional de gestão” e nem por isso deixaram de ter a família como principal proprietária e controladora do negócio, imprimindo nas atividades empresariais o viés familiar (todavia, com a implementação de mecanismos de governanças jurídica e corporativa, é possível separar a propriedade da gestão).

<sup>19</sup> Aqui, importante desde já perceber que o desenvolvimento da atividade empresarial pela família capitalista pode ser exercido com a separação entre a *propriedade* sobre o empreendimento e a *gestão* adotado. A titularidade total, parcial ou controlada da empresa poderá continuar nas mãos da família, com a sua administração sendo exercida de forma profissional por terceiros na qualidade de executivos da corporação.

direito de participar, gerir e receber o patrimônio do pai como benefício pessoal e, se possível, ainda com o seu genitor em vida (LANDES, 2007).<sup>20</sup>

Além disso, especificamente no Brasil o estudo das empresas familiares possui grande relevância e utilidade. Isso se deve à sua economia, que ainda se encontra em desenvolvimento, com a maior parte do seu setor empresarial sendo formada por pequenas e médias empresas de origem familiar,<sup>21</sup> responsáveis por boa parte da geração de empregos e da riqueza nacional.

São nesses pequenos e médios empreendimentos nacionais de cunho familiar que se encontra o verdadeiro ganho de desenvolvimento do país. Em regra, a riqueza resultante do giro empresarial desses empreendimentos permanece investida no próprio país. Todos os benefícios econômicos gerados com a exploração dessa atividade empresarial, incluindo os lucros acumulados, reinvestidos ou distribuídos aos sócios, são revertidos para o desenvolvimento da economia nacional porque continuam nas mãos de residentes no país.<sup>22</sup>

Assim, pode-se afirmar que o capitalismo que envolve as empresas familiares é de suma importância para o Brasil. A economia advinda desses empreendimentos gera o verdadeiro crescimento estruturante e sustentável do país, trazendo melhores condições de vida para toda a sua população, tanto sob a perspectiva de aumento de renda para o cidadão, quanto também de uma melhor distribuição de renda.

Por isso, diante do aspecto quantitativo revelado pelos números acima e da repercussão econômica das suas atividades empresariais no mundo, a realização de estudos que busquem maior conhecimento sobre o funcionamento das empresas familiares é de suma importância. O desenvolvimento de trabalhos que almejem a melhor compreensão dos empreendimentos familiares é sempre muito profícuo para o desenvolvimento e crescimento das atividades empresariais do país.

Especificamente no Brasil, estudar os aspectos das empresas familiares significa conhecer melhor boa parte do segmento empresarial do país. Estimular pesquisas acadêmicas e o desenvolvimento de temas sobre os empreendimentos familiares permite compreender de 80% a 90% das unidades produtivas que movimentam a economia nacional, geram renda,

---

<sup>20</sup> Além da herança, para os sucessores, os bônus típicos de pertencer a uma família empresária são: status; poder; relacionamentos facilitados; posição diferenciada na comunidade em que vive; e oportunidades emergentes advindas do padrão econômico e cultural mais elevado. Em contrapartida, os ônus são: altas expectativas da família em relação ao seu desempenho pessoal nas diversas áreas da sua vida; esperança de manutenção e crescimento do empreendimento da família; cobranças de sucesso empresarial; exposição pessoal no meio empresarial; e a ausência de “anonimato” na comunidade em que vive (TONDO, 2007).

<sup>21</sup> São empresas que nascem do impulso criativo e empreendedor do seu idealizador, desenvolvem-se no âmbito familiar e têm projeção econômica local.

concedem empregos, diminuem a desigualdade e, ainda, possibilitam o efetivo crescimento do país a médio e longo prazo.

## **2 NECESSIDADE DA GOVERNANÇA JURÍDICA NAS EMPRESAS FAMILIARES**

A sobrevivência dos empreendimentos controlados por famílias é um dos temas mais mencionados nos ambientes especializados. Levantamentos otimistas indicam que menos de 10% das empresas desse gênero conseguem atingir (em boas condições) a quarta geração nas mãos de uma mesma família controladora. Entre a primeira e a terceira gerações costuma ocorrer de tudo: crescimento (com ou sem compra de concorrentes), decadência no negócio, venda do controle acionário e muitas bancarrotas. Enfim, tudo na empresa familiar é mais difícil (NIGRI, 2013).

Nas empresas familiares, percebe-se a coexistência das relações jurídicas de *família*, *propriedade* e *gestão* que envolvem todos os seus integrantes e repercute diretamente no funcionamento do empreendimento. Em tais empreendimentos, verifica-se a sobreposição de direitos e obrigações entre os “parentes naturais ou civis”, os “titulares do direito de voto” e o “controle da empresa”, que interagem de forma simultânea, refletindo por completo no andamento dessas organizações empresariais.

Esse é o ponto comum relatado nas empresas familiares pelos referidos estudiosos: a presença de três diferentes, independentes e sobrepostos feixes de relações jurídicas advindas da *família*, *propriedade* e *gestão* envolvendo os membros de uma mesma família na atividade empresarial (ou seja, a “sobreposição de papéis”).

Nesse sentido, pessoas com algum vínculo de parentesco<sup>23</sup> em dado momento de suas vidas se tornam também proprietárias e titulares de cotas ou ações sobre determinada organização empresarial, exercendo sobre ela o poder de controle da sua administração.<sup>24</sup> Nas empresas familiares, indivíduos até então ligados somente pela relação familiar passam simultaneamente a se relacionarem também de forma profissional como sócios de determinado empreendimento, vindo a exercer uma posição societária de controle na condução dessa atividade empresarial.

---

<sup>22</sup> Nas empresas multinacionais, toda (ou quase toda) a riqueza gerada é transferida para as suas matrizes no exterior, sem maiores compromissos com o verdadeiro desenvolvimento local (sustentável e estruturante).

<sup>23</sup> Como visto no capítulo anterior, o vínculo de parentesco poderá ter uma origem “natural” ou “civil”, conforme resulte de consanguinidade ou de outra origem, nos termos do art. 1.593 do Código Civil.

<sup>24</sup> De acordo com as explicações anteriores, o “poder de controle societário” da família poderá ser exercido de forma direta, indireta ou agrupada, de acordo com o art. 116 da Lei nº 6.404/76.

Em sua obra, Gersick *et al* (1997)<sup>25</sup> ilustram a presença e disposição dos três grupos de relações jurídicas dentro das empresas familiares por meio do esquema denominado “Os 3 Círculos”. A partir de estudos feitos na Universidade de Harvard, Gersick *e al* elaboraram um organograma ilustrativo em que é possível identificar com clareza a coexistência e interação das relações jurídicas de *família*, *propriedade*<sup>26</sup> e *gestão*<sup>27</sup> nas empresas familiares.

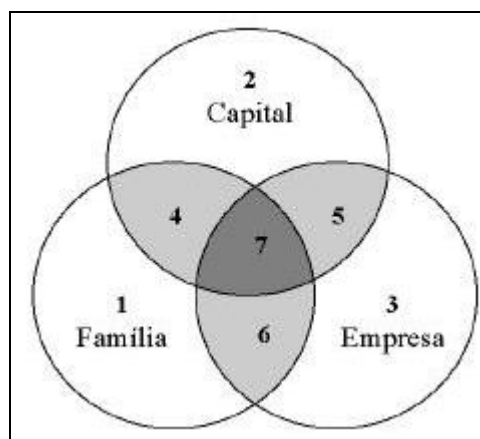


Figura 1 - Modelo dos 3 Círculos

Fonte: Gersick *et al* (1997, p. 6)

Além disso, nas empresas familiares se observa a mudança na natureza da relação jurídica estabelecida entre envolvidos nas empresas familiares. Tais pessoas deixam de ser apenas “parentes” para se relacionarem também como empreendedores inseridos numa estrutura societária empresarial.

As relações jurídicas que até então eram tratadas sob a ótica do Direito de Família transformam sua natureza, passando a ser regulamentadas por outros “princípios”, “regras” e “valores” jurídicos, próprios do Direito Empresarial. Ao deixar de ser uma mera “família” para se tornar uma “família empresária”, as pessoas que até então se relacionavam somente na condição de “parentes” passarão ser tratadas como “sócias” no âmbito empresarial. As “normas” e “valores” do Direito que irão reger o novo tipo de relacionamento “comercial” entre aqueles indivíduos mudam de natureza jurídica, seguindo agora uma lógica racional e jurídica distinta da relação meramente “familiar”.

<sup>25</sup> Para maior entendimento sobre a interação dessas diferentes relações existentes e as suas respectivas fases na vida de uma empresa familiar, recomenda-se a leitura do livro intitulado “De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares”, de Kelin Gersick e outros, publicado pela Editora Negócios, em 1997.

<sup>26</sup> Importante esclarecer que no lugar do termo “propriedade” Gersick *et al* utilizam a palavra “capital”, na intenção de se referirem à propriedade sobre o “capital social”. Assim, ambas expressões são sinônimas porque significam a propriedade sobre “cotas ou ações” ou “capital social” da empresa.

Assim sendo, na esfera empresarial não interessa mais a relação de “parentesco” e “solidariedade” eventualmente existente entre os empreendedores, mas sim o vínculo “associativo” ou “societário” que os une por meio de um contrato social, estatuto social ou acordo societário. No âmbito da “empresa familiar”, o foco contratado estará voltado para a conjugação de esforços de qualquer natureza sobre a atividade econômica organizada, com a finalidade de obter vantagens econômicas apropriáveis e a partilha desses resultados entre os sócios (ou seja, é observado o fenômeno da “transmutação das relações jurídicas”).

Por isso, as empresas familiares necessitam de implementar, de forma sistemática e contínua e como parte de seu planejamento estratégico, práticas de *Governança Jurídica* para a prevenção e resolução dos conflitos de qualquer natureza que possam surgir entre os sócios/familiares ao longo da administração e do exercício do poder de controle sobre o empreendimento.

Somente a inserção de medidas de gestão administrativa<sup>28</sup> no planejamento das empresas familiares não basta para a resolução da sua complexidade jurídica. Devido à sua natureza, é preciso também adotar medidas estratégicas de *Governança Jurídica*. Este sempre foi e ainda é hoje o maior desafio das empresas familiares:<sup>29</sup> criar,<sup>30</sup> adequar<sup>31</sup> e implementar<sup>32</sup> medidas jurídicas de forma preventiva, contínua e planejada dentro da organização, fazendo com que essas medidas sejam incluídas como parte da estratégia da corporação, de forma a viabilizar a exploração das suas atividades com maior segurança jurídica e eficácia possível.

Em outras palavras, as empresas familiares precisam romper com o senso comum de que medidas jurídicas servem apenas para resolver, de forma reativa, problemas já existentes,

---

<sup>27</sup> Da mesma forma, Gersick *et al* preferiram o uso da palavra “empresa” no lugar de “gestão”. O sentido dessas expressões é o mesmo, significando a administração (“gestão”) sobre a atividade econômica organizada (“empresa”).

<sup>28</sup> Ou seja, práticas de cunho e foco administrativo tais quais as medidas de gestão propagadas pela governança corporativa. Para maior conhecimento sobre essas práticas nas empresas familiares, cf. IBGC. *Governança Corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaques no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 2008, ou acesse o site do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)).

<sup>29</sup> No Brasil, talvez esse seja um desafio inerente a toda e qualquer empresa diante da cultura de uma boa parte dos empreendedores, especialmente nas pequenas e médias corporações, que preferem não investir em consultoria e planejamento jurídicos preventivos, optando por assumir riscos com o pagamento futuro de eventuais medidas corretivas (ainda que sejam mais onerosas).

<sup>30</sup> A empresa familiar terá liberdade de iniciativa e atuação empresarial para inovar com fulcro nos *princípios da autonomia privada e da livre iniciativa* que regem o direito privado, devendo respeito somente aos limites do que é proibido por norma jurídica existente, válida e eficaz, conforme o *princípio da normatividade* (ou juridicidade).

<sup>31</sup> As empresas familiares deverão pautar suas escolhas e adequação por meio da *análise estratégia* dos seus objetivos empresariais.

<sup>32</sup> Com o menor custo empresarial possível, mensurado em dinheiro, tempo ou desgaste emocional.

normalmente já em conflito na esfera judicial.<sup>33</sup> A família empresária necessita enxergar que o conhecimento da técnica jurídica deve ser utilizado de forma consultiva para auxiliar a tomada de decisões nos negócios (suporte preventivo na análise do risco), a busca por soluções empresariais (formatação mais adequada para os negócios e novas demandas), o planejamento estratégico da corporação (busca por melhores resultados) e, ainda, a prevenção de conflitos societários (segurança para os membros da família investidora).

### **3 GOVERNANÇA JURÍDICA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA FAMILIAR**

A expressão *Governança Jurídica* adotada neste artigo significa o conjunto de atos de direção, administração e regulação de natureza jurídica (na área de conhecimento do Direito) praticados pelos administradores da empresa na condução dos seus negócios. A expressão *Governança Jurídica* se traduz pela coletividade de ações e comportamentos jurídicos (com a aplicação da técnica jurídica) adotados pelos gestores dentro da corporação para melhor se dirigir, administrar e controlar os seus próprios interesses e negócios.

Dessa maneira, a *Governança Jurídica* deve ser entendida como uma pluralidade de ações jurídicas ou coletividade de medidas técnicas, adotadas sempre de forma conjunta e sistemática.<sup>34</sup> Para que se atinja o verdadeiro conceito de *governança*, serão necessários mais de um ato ou medida isolada para se verificar que a corporação realmente esteja intencionada a se autorregular, controlar ou dirigir melhor os seus interesses e negócios com o auxílio da técnica e do conhecimento jurídicos.

A configuração da *Governança Jurídica* implicará na tomada de ações de cunho jurídico pela empresa,<sup>35</sup> voltadas fundamentalmente para a estruturação (também jurídica) dos objetivos estratégicos da organização (normalmente relacionados com o crescimento, o fortalecimento, a rentabilidade, a sustentabilidade e a perenidade do negócio). Dentro da sua liberdade de iniciativa privada e atuação empresarial, a organização cria, adequa e implementa medidas jurídicas com fulcro nos *princípios da autonomia privada e da livre*

---

<sup>33</sup> Esse é o pensamento de alguns empreendedores, que percebem o Direito como uma área do conhecimento voltada exclusivamente para a resolução de conflitos judiciais. Tais investidores resumem o conhecimento jurídico ao exercício da prática e defesa judicial em Juízo, limitando o Direito ao estudo de ação-processo judicial e à realização de práticas forenses contenciosas.

<sup>34</sup> Pressupõe-se o exercício prático de ações ou medidas para que, nessa coletividade de condutas jurídicas, possa se identificar um comportamento empresarial voltado para melhor se controlar e governar.

<sup>35</sup> Quer sejam elas adotadas de forma simultânea ou de maneira sucessiva pela corporação.



*iniciativa*<sup>36</sup> que regem o Direito Privado, devendo respeito somente aos limites do que é proibido por norma jurídica *existente, válida e eficaz* conforme o *princípio da normatividade* (ou *juridicidade*).<sup>37</sup>

Tudo isso não deve ser confundido com *Governança Corporativa*. Esta pode ser definida como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e organizadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2008). Trata-se de um sistema que assegura a todos os envolvidos a efetiva monitoração “da gestão”, garantindo um relacionamento de equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*) (RIBEIRO, 2007).

A *Governança Corporativa* adotada pelas empresas familiares tem seu foco no exercício de práticas “de gestão” voltadas para uma melhor eficiência na tomada de decisões e desempenho do negócio. São medidas de “natureza voluntárias-administrativas” que buscam auxiliar, com informação e transparência, as diferentes pessoas ou órgãos da corporação, envolvidos ou não na gestão do negócio, com o fim de melhorar o desempenho da empresa e o relacionamento corporativo (fato que poderá impactar na maior atração de capital e financiamento).

Da mesma forma, a *Governança Jurídica* não deve ser entendida como o mesmo de *Governança Familiar*. Esta se refere às atitudes formais adotadas pelos envolvidos na condição de parentes para melhor reger as suas relações enquanto família e conflitos inerentes à sobreposição dos sistemas concomitantes de *propriedade, família e gestão*. Conforme ensina Prado (2011), a *Governança Familiar* pode ser definida como o conjunto de regras e estruturas privadas que têm por objetivo administrar as questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma empresa.

A fim de minorar os riscos de conflitos entre os parentes que porventura possam repercutir negativamente na condução dos negócios, a família empresária passa a adotar medidas formais de relacionamento para administrar suas relações de parentesco. Como exemplo, citam-se algumas possibilidades de implementação de medidas práticas de

---

<sup>36</sup> Vide art. 1º, inciso IV, e art. 170, *caput*, da CR/88.

<sup>37</sup> Para melhor compreensão sobre o tema, recomendamos a leitura do artigo “O Caráter Normativo dos Princípios”, de Frederico de Andrade Gabrich, volume nº 393 da Revista Forense, 2007.

<sup>38</sup> Conforme exposto por Donaggio e Silveira (*in* PRADO, 2011), os problemas podem surgir quando as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações diferentes tanto na área familiar (como fundador ou herdeiro) quanto na gestão (como administrador) ou da propriedade (como acionista). Essa sobreposição constitui potencial situação geradora de interesses conflitantes, sendo que o sucesso na governança pelas empresas familiares dependerá da capacidade da família definir, de forma clara, qual será sua atuação nessas três esferas por meio da criação de mecanismos formais e legais que administrem as diferenças e conflitos antes que eles ocorram.

*Governança Familiar*: (i) Assembleias Familiares; (ii) Conselho da Família; (iii) Comitês; (iv) *Family Office*; (v) Protocolo, Acordo Familiar ou Código de Ética.

Por oportuno, cabe apresentar o organograma (FIG. 4) proposto por Prado (2011) sobre a complementariedade das *governanças jurídica, corporativa e familiar* nas organizações familiares.

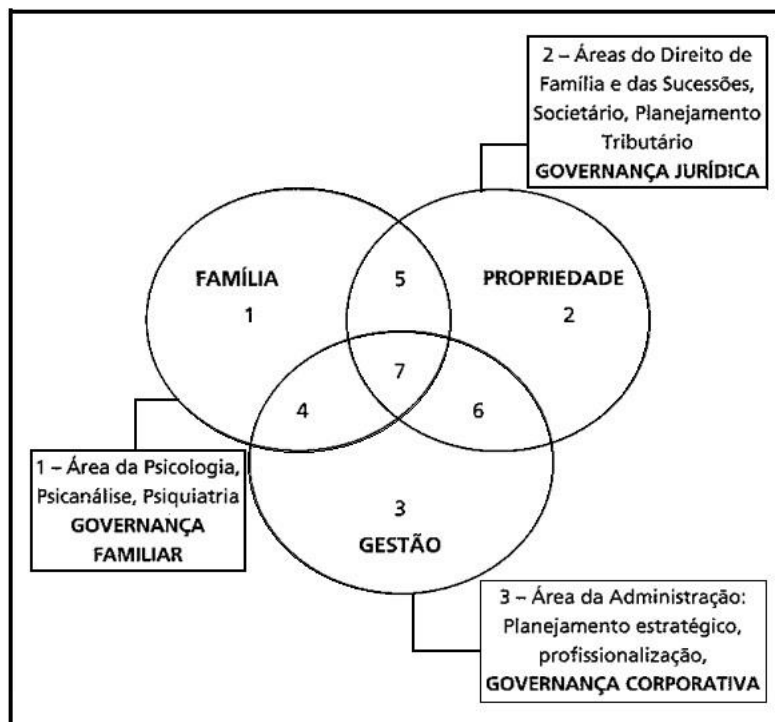


Figura 2 - Organograma sobre as Governanças

Fonte: Prado (2011, p. 37)

O organograma permite perceber de forma didática que *Governança Jurídica*, *Governança Corporativa* e *Governança Familiar* têm cada uma funções próprias e áreas de atuação distintas dentro do contexto *família, gestão e propriedade*. Uma não se confunde com outra, apesar de serem complementares e simultâneas.

As famílias empresárias devem procurar conhecer as nuances técnicas de cada uma das *governanças*. Com maior domínio técnico sobre essas possibilidades práticas de melhor estruturação das relações sobre a *propriedade, gestão e família*; a empresa familiar terá mais segurança, resultados e sustentabilidade na exploração das suas atividades comerciais<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Conforme exposto por Donaggio e Silveira (in PRADO, 2011), os problemas podem surgir quando as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações diferentes tanto na área familiar (como fundador ou herdeiro) quanto na gestão (como administrador) ou da propriedade (como acionista). Essa sobreposição constitui potencial situação geradora de interesses conflitantes, sendo que o sucesso na governança pelas empresas familiares dependerá da capacidade da família definir, de forma clara, qual será sua atuação nessas três esferas por meio da criação de mecanismos formais e legais que administrem as diferenças e conflitos antes que eles ocorram.

Portanto, as famílias empresárias devem desenvolver suas próprias medidas de governanças, políticas estratégicas e mecanismos de proteção da atividade empresarial para continuarem perseguindo seus principais sonhos familiares: preservação do patrimônio e garantia de um futuro seguro para as futuras gerações.

Tais práticas empresariais são tão necessárias como os freios de um carro:<sup>39</sup> em primeiro lugar permitem andar mais rápido. Em segundo, possibilitam parar, se necessário. As medidas de direção, administração e regulação jurídicas autorizam a família empresária a sonhar alto, agir rápido e com segurança para a preservação do seu legado e controle da empresa por diversas gerações.

#### **4 INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA JURÍDICA**

A eficiência e a produtividade dependerão da concentração e tranquilidade jurídica para bem gerir a empresa familiar. Essa tranquilidade nunca será absoluta, mas existirão meios de se restringirem os fatores inquietantes. Conflitos, disputas e paixões são inerentes ao ser humano, mas o posicionamento profissional e o alinhamento dos objetivos entre os familiares podem amenizar os problemas.

Nesse ponto, criar estruturas jurídicas bem definidas que viabilizem as operações do dia a dia da sociedade, estabelecer regras ou critérios para nortear determinados temas e, ainda, utilizar recursos de governança para a companhia são indispensáveis na preparação para os novos estágios de crescimento.

No vasto universo das empresas familiares, que engloba desde micro e pequenas empresas até corporações multinacionais ou transnacionais com atuação negocial em diversos países, não existem fórmulas preconcebidas de *Governança Jurídica* que se encaixem de forma exitosa em todos esses tipos de empresa. Diante das variedades existentes sobre o faturamento, estrutura societária e segmentos de atuação das corporações familiares, é inadequado definir previamente quais são as melhores medidas jurídicas a serem escolhidas e implementadas de forma obrigatória pela família empresária para o sucesso do seu empreendimento.

Na visão de Bornholdt (2009), as organizações familiares precisam encontrar caminhos jurídicos não claramente identificáveis para manter o controle do capital e da gestão

---

<sup>39</sup> Essa indagação provocativa foi feita por Bornholdt (2011) ao comparar a empresa familiar com um veículo automotor por meio da seguinte reflexão: para o que servem os freios de um automóvel? Para parar ou para poder andar mais rápido?

das famílias empresárias, já que não existem fórmulas prontas, mas sim *reflexões, opções e fatores-chave*. Dentro da sua liberdade de iniciativa e atuação empresarial, essas empresas devem criar quaisquer tipos de medidas de *Governança Jurídica* que resultem numa melhor forma de dirigir, administrar e controlar seus próprios interesses e negócios comerciais.

Por isso, nas empresas familiares é imprescindível que o profissional do Direito utilize a *análise estratégica de objetivos*<sup>40</sup> como etapa integrante da elaboração da *Governança Jurídica* pretendida. E, da mesma forma, é de suma importância que a família empresária introduza a *Governança Jurídica* como um componente a ser considerado e discutido no planejamento estratégico da corporação.

Nesse sentido, para que a *Governança Jurídica* alcance eficácia, o operador do Direito sempre deve nas corporações familiares nortear a concepção desse tipo de governança pelo pensamento jurídico estratégico, com elaboração, análise e revisão contínua das seguintes “etapas humanas de raciocínio lógico-jurídico” do ordenamento legal pátrio:

- a) Conhecer as opções jurídicas de que se dispõe (alternativas e riscos), com a apresentação das vantagens e desvantagens de cada opção legal conforme o *princípio da normatividade* (ou juridicidade);
- b) Identificar o perfil da empresa familiar e qual opção jurídica melhor se adequa ao seu perfil (identificam-se especialmente os valores e a cultura organizacional);
- c) Exercitar as possibilidades das escolhas, com o provisionamento mental e desenho futuro das consequências na adoção de cada opção jurídica (amadurecimento do modelo a ser adotado); e
- d) Implementar o formato jurídico escolhido, por etapas e com planejamento.

A realização desse *raciocínio lógico-jurídico* pelo operador do Direito e o seu aprimoramento com a experiência advinda da vivência de diferentes situações práticas levam esse profissional a ter uma *visão empresarial do Direito*, por meio da qual passa a entender que o conhecimento jurídico deve ser colocado à disposição do empreendedor-capitalista para viabilizar as atividades empresariais. O conhecimento técnico do Direito passa a ser visto não como um *fim* em si mesmo, mas, e corretamente, como um *meio* para fomentar a organização dos atos econômicos pelo empresário-investidor, trazendo soluções jurídicas que o encorajem a assumir os riscos do empreendimento.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Em que se propõe alcançar os objetivos jurídicos pretendidos com o menor risco e custo possível de dinheiro, de tempo e de desgaste emocional no desempenho da atividade empresarial.

<sup>41</sup> Afinal, de que adiantariam o Direito Empresarial e a positivação das suas normas jurídicas, se inexistisse a pessoa do capitalista-empresário para empreender e assumir o risco da atividade econômica? São essas pessoas *comuns* (sem conhecimento técnico-jurídico) que fazem com que o *fato social* aconteça, para sobre ele recair a

A *Governança Jurídica* pode ser implantada no início das atividades econômicas ou em algum momento do ciclo empresarial. Independentemente do momento, essa estrutura jurídica e o conjunto de instrumentos legais inseridos na corporação devem ser sempre revistos periodicamente, a fim de promover eventuais adaptações a novas realidades da família e da empresa, realidades que podem influenciar as relações na empresa e entre os membros da família.

A única certeza na vida além da morte física são as constantes mudanças e transformações das pessoas e de tudo que nos rodeia. E isso vale também para a vida empreendedora da família empresária, seus ciclos e gerações, que mudam constantemente e de forma complexa, consoante exposto por Prado (2011).

Além disso, Menezes (2008) recorda que o mundo jurídico procura acompanhar as mudanças que ocorrem buscando oferecer instrumentos necessários para lidar com as novas realidades. Mas o certo é que os progressos verificados no mercado e as necessidades das pessoas e do mundo empresarial estão quase sempre num estágio adiante no tempo.

Na verdade, a implantação e desenvolvimento da *Governança Jurídica* é um trabalho sem fim; se não o fosse, se tornaria obsoleto e ineficaz. A família empresária deve se cercar de uma assessoria jurídica constante na esfera empresarial (e se possível também no âmbito familiar) para a preservação da estratégia e dos objetivos traçados, a fim de não comprometer com o passar do tempo os resultados almejados.

Com essa consciência da necessidade de evolução constante, citam-se abaixo algumas das medidas de *Governança Jurídica* possíveis que as empresas familiares poderão adotar dentro do cenário de liberdade de iniciativa jurídica. Tratam-se de meras ilustrações de algumas das várias práticas jurídicas que as corporações familiares poderão criar, adequar e implementar de forma preventiva na sua estratégia de atuação, visando melhorar o desempenho e segurança dos seus negócios:

a) Análise da adequação e conformação da “tipicidade societária” – realização de um estudo jurídico pela família empresária para verificação do formato jurídico-legal mais adequado ao negócio empresarial de acordo com os objetivos econômicos almejados. Com a elaboração de um “planejamento societário”, a família empreendedora buscará analisar e

---

eventual necessidade de regulamentação do Direito (como num círculo virtuoso de retroalimentação). Por isso, acredita-se que o Direito Empresarial ao se positivar e o profissional da área ao operá-lo devem ter em vista os parâmetros e eventuais limites legais de conduta do empreendedor, mas nunca utilizar essas restrições jurídicas para inibir ou mesmo impedir que ele assuma novos negócios e riscos. Se eventualmente isso ocorrer, não se verá nem mais empresários que ousam, e muito menos necessidade de normas positivadas de Direito Empresarial.

decidir com base num estudo técnico feito por profissionais qual o tipo societário previsto em lei é o mais benéfico e eficaz para estruturação da atividade econômica organizada;

b) Criação de *holding* familiar de participações - constituição de uma estrutura legal controladora para possibilitar que a família empresária possa, por meio de uma sociedade de participações, distanciar das atividades operacionais e do dia a dia da administração da empresa familiar, sem perder a propriedade do seu patrimônio e o controle macrosocietário da sua gestão. Com a efetivação dessa estrutura jurídica, a família poderá usufruir de diversos ganhos<sup>42</sup> materiais e intangíveis advindos da segregação entre a “empresa operacional familiar” (que se dedicará exclusivamente à exploração da atividade econômica, de forma operacional) e a “empresa controladora familiar” (que se dedicará ao controle, planejamento, centralização e prevenção de conflitos sobre os negócios).

c) Instituição de Conselho de Administração como órgão obrigatório de gestão – cominação jurídica no Contrato Social ou Estatuto Social da empresa familiar prevendo a existência obrigatória de um Conselho de Administração na estrutura de gestão da organização empresarial. A presença obrigatória de um Conselho de Administração independente, ativo e bem informado nas empresas familiares significa menos conflito entre *família, gestão e propriedade*, e mais segurança, transparência, eficácia e estratégia para desenvolvimento do empreendimento familiar pelos Administradores, Diretores ou Gerentes na “gestão executiva”, e os familiares “proprietários” ou “controladores” na “gestão administrativa”.

d) Firmamento de um “Acordo de Acionistas” ou “Acordo de Cotistas” entre a família empresária – estipulação de regras de conduta entre os familiares sócios por meio de um instrumento formal de contrato escrito, objetivando a institucionalização do poder e a regulamentação prévia de assuntos relacionados ao exercício dos “direitos políticos” (exercício de direito de voto e exercício do poder de controle), “direitos patrimoniais” (compra e venda de cotas ou ações, e direito de preferência para adquiri-las) e quaisquer outras matérias de interesse dos sócios. A assinatura desse documento escrito entre os sócios com validade *interna corporis* e vínculo *parassocial* evitará desgastes e brigas futuras entre os parentes, que poderão afetar sobremaneira a organização empresarial e sua durabilidade no tempo.

e) Obrigatoriedade da existência de Conselho Fiscal – estipulação jurídica no Contrato Social ou Estatuto Social da empresa familiar prevendo a existência obrigatória do

---

<sup>42</sup> Esses ganhos serão explicados de forma detalhada mais adiante.

órgão de Conselho Fiscal na organização empresarial.<sup>43</sup> A presença obrigatória desse órgão de forma independente contribui para uma gestão mais transparente em razão possibilidade de exames de quaisquer documentos, mais informativa devido à emissão dos pareceres técnicos e, ainda, mais segura por causa da fiscalização dos administradores da empresa.

f) Inserção obrigatória da figura do Conselheiro Independente<sup>44</sup> – previsão jurídica da figura do Conselheiro Independente<sup>45</sup> na composição do Conselho de Administração da empresa familiar. Nesse viés, tal Conselheiro figurará como “guardião” dos reais interesses da organização familiar, utilizando sua independência para: (i) desvelar as necessidades e direcionamento do negócio familiar visando à melhor rentabilidade e sustentabilidade no tempo; (ii) defender e impor seu entendimento frente aos demais Conselheiros, sem receios ou submissão a pressões.

g) Realização obrigatória e periódica de Auditoria Independente – cominação jurídica da obrigatoriedade de realização periódica de Auditoria Independente como forma de

---

<sup>43</sup> Com exceção das sociedades anônimas pela imposição do art. 161 da Lei 6.404/76, nos demais tipos societários a previsão e existência do Conselho Fiscal não são obrigatórios. De acordo com o art. 1.066 do Código Civil, o Contrato Social poderá ou não instituir um Conselho Fiscal conforme interesse manifestado nesse instrumento pelos sócios, deixando a critério deles a escolha pela cominação desse órgão.

<sup>44</sup> A definição do que é Conselheiro Independente pode ser verificada pelo item 2.1 do “Regulamento do Novo Mercado da BMF-Bovespa” e pelo “Código de Melhores Práticas” disponibilizado no site do IBGC. O item 2.1 daquele citado Regulamento caracteriza tal figura por: (i) não ter qualquer vínculo com a Companhia, exceto participação de capital; (ii) não ser Acionista Controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos 3 anos, vinculado a sociedade ou entidade relacionada ao Acionista Controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição); (iii) não ter sido, nos últimos 3 anos, empregado ou diretor da Companhia, do Acionista Controlador ou de sociedade controlada pela Companhia; (iv) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da Companhia, em magnitude que implique perda de independência; (v) não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Companhia; (vi) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia; (vii) não receber outra remuneração da Companhia além da de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição). De forma um pouco mais criteriosa, o Código elaborado pelo IBGC afirma que Conselheiro Independente precisa cumprir os seguintes requisitos: (i) não ter qualquer vínculo com a organização, exceto participação não relevante no capital; (ii) não ser sócio controlador, membro do grupo de controle ou de outro grupo com participação relevante, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ligado a organizações relacionadas ao sócio controlador; (iii) não estar vinculado por acordo de acionistas; (iv) não ter sido empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias) há pelo menos, 3 (três) anos; (v) não ser ou ter sido, há menos de 3 (três) anos, conselheiro de organização controlada; (vi) não estar fornecendo, comprando ou oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à organização em escala relevante para o conselheiro ou a organização; (vii) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da organização; (viii) não receber outra remuneração da organização, além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de participação não relevante no capital estão excluídos desta restrição); (ix) não ter sido sócio, nos últimos 3 (três) anos, de firma de auditoria que audite ou tenha auditado a organização neste mesmo período; (x) não ser membro de entidade sem-fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas; (xi) manter-se independente em relação ao CEO; (xii) não depender financeiramente da remuneração da organização.

<sup>45</sup> Para compreensão do conceito de “independência” do Conselheiro de Administração, recomenda-se a leitura da dissertação de mestrado inteiramente dedicada ao tema feita em 2012 por Marina Oehling Gelman, intitulada “O Conceito de Conselheiro Independente Vigente na Regulamentação dos Níveis Diferenciados de

auxiliar os trabalhos do Conselho Fiscal na fiscalização das contas nas empresas familiares. Com o auxílio obrigatório de uma Auditoria Externa, o Conselho Fiscal poderá desempenhar um trabalho ainda mais transparente, informativo e eficaz na fiscalização da gestão nas empresas familiares.

Neste artigo, pelo curto espaço disponível será desenvolvida de forma pormenorizada somente a análise sobre a medida de *Governança Jurídica* consubstanciada pela adequação e conformação da “Tipicidade Societária” nas empresas familiares.

## **5 ADEQUAÇÃO E CONFORMAÇÃO DA “TIPICIDADE SOCIETÁRIA” NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Sugere-se, como primeira medida a ser tomada na implantação da sua política de *Governança Jurídica*, que a família empresária realize a verificação jurídica da pertinência societária do formato empresarial adotado.

A análise da adequação e conformação da tipicidade societária consiste na confrontação entre os objetivos econômicos almejados pela família empresária e o formato jurídico mais adequado para a consecução desses interesses patrimoniais. O objetivo é verificar qual o tipo legal de sociedade mais benéfico e eficaz para a melhor estruturação do seu negócio empresarial.

Por consistir num “planejamento societário”, essa análise deverá ser realizada por um profissional do Direito, com conhecimento técnico específico na área empresarial. Para que seja um planejamento societário mais completo e robusto, recomenda-se ampliar os estudos legais para além do Direito Empresarial, abarcando também o conhecimento técnico das áreas de Direito Tributário e Contabilidade.

No que se refere ao Direito Empresarial, este cuidará da análise da natureza jurídica das atividades econômicas que se pretende empreender, com o consequente estudo do formato societário mais adequado dentre as possibilidades legais permitidas pelo ordenamento jurídico pátrio. O “planejamento societário” terá como alvo assegurar eficiência para o investidor sobre as diversas nuances empresariais a respeito da: (i) ligação entre os sócios; (ii) natureza do documento jurídico do vínculo societário; (iii) responsabilidades dos sócios sobre as dívidas da sociedade; (iv) formas de administração e representação da sociedade; (v) possibilidades de formação do capital social; (vi) prazo de duração e vigência da sociedade;



(vii) regras entre os sócios para os casos de morte, incapacidade, divórcio ou retirada da sociedade; (viii) legislação para a regência supletiva das regras sociais; (ix) adoção de soluções alternativas de resolução de conflito.<sup>46</sup>

Em complemento, o objetivo da verificação dos profissionais das áreas do Direito Tributário e Contábil será o de buscar a menor carga tributária, fiscal e previdenciária possível sobre as atividades econômicas que o investidor pretende desenvolver. Nesse estudo, o “planejamento tributário”<sup>47</sup> será no sentido de apontar possíveis meios de “elisão fiscal”<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> As denominadas “Soluções Alternativas de Resolução de Conflitos” (ADRs) são métodos ou procedimentos adotados pelas partes em conflito que buscam, fora do Poder Judiciário (sem a intervenção do Estado), uma solução para a controvérsia a respeito de determinada relação jurídica. Essas soluções podem ser classificadas em dois grandes grupos: (i) autocompositivas; e (ii) heterocompositivas. As “autocompositivas” são aquelas em que as próprias partes envolvidas no conflito, com ou sem ajuda de um terceiro, encontram uma solução para a divergência. Podem-se citar como exemplos as soluções advindas dos métodos alternativos de “autotutela” (a própria parte impõe sobre a outra alguma atitude ou medida para tutelar o seu direito de forma moderada e indispensável), “negociação” (as partes de forma criativa buscam um entendimento, sem auxílio de terceiros), “mediação” (com a ajuda de um terceiro na função de “mediador”, as partes têm uma pessoa para ajudar a clarear os entendimentos e constroem juntas uma solução), e “conciliação” (com o respaldo de um terceiro na figura de “conciliador”, este apresenta alternativas de solução para análise e aceitação pelas partes). Já as medidas “heterocompositivas” são aquelas em que as partes concedem legitimidade e poderes para um terceiro na função de árbitro analisar e julgar a controvérsia emergente. Nesse grupo, como exemplo de medida “heterocompositiva” fora da esfera judicial pode-se citar como a “arbitragem”, na qual um árbitro ou câmara arbitral, escolhida pelas partes por “Cláusula Compromissória” (previsão expressa no negócio jurídico firmado e antes da existência da controvérsia) ou “Compromisso Arbitral” (manifestação de vontade declarada diante da divergência existente), recebe poderes para analisar o litígio e proferir o julgamento de mérito por meio de sentença, seguindo a norma procedimental e os parâmetros da Lei nº 9.307/96 (Lei de Arbitragem).

<sup>47</sup> Como expresso no artigo “Normas Antielisivas: intervenção estatal na esfera privada”, apresentado no XX Encontro Nacional do CONPEDI, realizado em 2011, na cidade de Belo Horizonte/MG; constata-se que a revolta e o inconformismo contra o pagamento de tributos são páginas que se repetem na história do homem. Desde o momento em que a contribuição feita ao soberano deixou de ser uma doação ou um ato voluntário presente, transformando-se em exigência do poder e obrigação do súdito, um conflito surdo e constante nasceu, deixando cicatrizes nas civilizações que se foram sucedendo. O homem, animal econômico e acumulador de riquezas, transformado em contribuinte, de imediato começa a elocubrar formas para escapar ou reduzir o impacto do tributo sobre seu patrimônio. Com o desenvolvimento da humanidade, o Estado como entidade soberana reguladora da convivência social passou a cobrar impostos e taxas do indivíduo em prol da coletividade, gerando um eterno conflito entre ambos que, naturalmente, vigorará até o final dos dias. De um lado o indivíduo, que até então podia se auto-organizar da melhor maneira que lhe aprouvesse, utilizando da sua ampla e irrestrita liberdade individual conforme sua capacidade econômica, e do outro o Estado, que para se consolidar necessitaria, dentre outras atitudes, limitar essa liberdade passando a instituir tributos. Nascia aí um binômio marcante para as sociedades, definido pelos termos *Tributos* versus *Patrimônio Individual*, e melhor retratado pelo conflito entre a liberdade econômica de cada membro enquanto autônomo, livre, em contrapartida à inafastável necessidade de uma coletividade que, para se formar, precisaria da contribuição de cada membro. Dentro da sociedade, constata-se que, não importando o grau de desenvolvimento econômico ou cultural do povo, o objetivo de pagar sempre menos impostos é uma constante na sociedade. Fala-se do direito que tem o indivíduo de organizar seus negócios, dentro dos limites da lei, com o objetivo de pagar menos impostos. O Estado deve assegurar esse direito, nos termos das garantias e dos direitos individuais. Reciprocamente, deve o Estado assegurar-se de que o cumprimento da lei tributária seja efetivo, que todos contribuam segundo sua capacidade econômica, para que a manutenção dos serviços a que o Estado moderno se propõe seja prestada na medida da exigência social. (BONACCORSI, 2011).

<sup>48</sup> A *elisão fiscal* é uma denominação de origem latina (*elisio, onis*) empregada para se referir aos mecanismos e manobras lícitas utilizadas pelos contribuintes dentro da sua liberdade individual (conferida pela própria lei tributária) de organização econômica, após adotar ou não como ato precedente um *planejamento fiscal*.

para uma redução lícita dos custos dos impostos, taxas, contribuições, preços e tarifas incidentes sobre a organização empresarial (ato que não se confunde com “evasão fiscal”<sup>49</sup>).<sup>50</sup>

Como prática de *Governança Jurídica*, essa medida deve ser realizada preferencialmente antes do começo das atividades empresariais. Anteriormente ao início da empreitada econômica, é recomendável que o empreendedor (mesmo que naquele momento seja apenas um)<sup>51</sup> ou os investidores (se dois ou mais sócios, sejam pessoas físicas ou jurídicas)<sup>52</sup> busquem uma orientação jurídica-profissional sobre a melhor configuração empresarial para formalizarem o giro das suas atividades e requererem o registro de empresário, empresa individual ou sociedade empresária junto ao Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins (RPEM).<sup>53</sup>

No entanto, nada impede que seja também realizada após o início das atividades. Mesmo depois do *start-up* do negócio familiar, ou após vários anos de efetiva atividade, é sempre possível e recomendável a realização de um estudo profissional para checagem da adequação ou ineficiência<sup>54</sup> do formato empresarial adotado em relação aos objetivos da família, prevenção de conflitos entre os parentes, responsabilidades dos sócios, segurança patrimonial e, ainda, sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

Ademais, a vida empresarial e o ciclo da família são dinâmicos e estão em constante evolução. Como dito no tópico anterior, o tipo societário que era adequado no passado pode não ser mais eficaz no presente, nem mesmo servir para o futuro.

---

<sup>49</sup> A seu turno, importa-se ressaltar que a *evasão fiscal* é uma expressão de origem latina (*evasio, onis*, rad. de *evasum*, de *evadere*) que designa as hipóteses em que o contribuinte ocultou (disfarçou, mascarou) o fato (gerador) efetivamente ocorrido, mediante o emprego de certos instrumentos formais que não retratam os fatos reais. Tal artifício é considerado conduta ilegal porquanto o fato gerador e típico tributário foi constatado e com isso já nasceu a obrigação de pagar o tributo pelo contribuinte conforme determina a lei.

<sup>50</sup> Para maior aprofundamento sobre esse assunto tributário, recomenda-se a leitura do artigo “Normas Antielisivas: intervenção estatal na esfera privada”, apresentado no XX Encontro Nacional do CONPEDI, realizado em 2011, na cidade de Belo Horizonte/MG.

<sup>51</sup> Casos em que o *start-up* da atividade empresarial se dará pelo “patriarca” por meio da sua formalização como Empresário Individual ou EIRELI perante o registro público de empresas mercantis.

<sup>52</sup> Hipóteses em que a atividade econômica organizada será inaugurada sob a forma de “sociedade empresária”, constituída como um dos tipos empresariais personificados descritos no Código Civil.

<sup>53</sup> O Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins (RPEM) foi criado pela Lei nº 8.934/94 para dar garantia, publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos das empresas; cadastrar as empresas nacionais e estrangeiras em funcionamento no país; e proceder à matrícula e ao cancelamento dos agentes auxiliares do comércio. O RPEM é exercido em todo o território nacional de maneira uniforme, harmônica e interdependente, pelo Sistema Nacional de Registro de Empresas Mercantis (Sinrem). O Sinrem é composto pelos seguintes órgãos: (i) Departamento Nacional de Registro do Comércio, órgão central do Sinrem, com funções supervisora, orientadora, coordenadora e normativa, no plano técnico; e supletiva no plano administrativo; e (ii) Juntas Comerciais, como órgãos locais, com funções executora e administradora dos serviços de registro.

<sup>54</sup> Em caso de eventual constatação da ineficiência do atual formato empresarial, o profissional do Direito poderá adotar como forma de correção dessa anomalia os atos societários de transformação, incorporação, fusão ou cisão de empresas, dispostos nos arts. 1.113 a 1.122 do CC/02 e arts. 220 a 234 da LSA.

Da mesma maneira que se orienta sempre para as demais práticas de *Governança Jurídica*, a análise da conformação empresarial também deve ser constantemente revisada e adaptada às novas realidades da *família, gestão e propriedade*. Os ciclos de vida, estágios de desenvolvimento e gerações das pessoas envolvidas estão sempre em constantes mudanças e transformações.

Em regra, as empresas familiares são constituídas pelas chamadas “sociedades empresárias”, composta por duas ou mais pessoas, que apresentam a forma de organização econômica mais recorrente para esse tipo de unidade produtiva.

Porém, não se pode esquecer de que, além das “sociedades empresárias”, a atividade empresarial também pode ser organizada de maneira individual, com a iniciativa empreendedora de apenas uma “pessoa civil”.<sup>55</sup> Neste último caso, a organização da atividade empresarial poderá ser feita por meio:

a) do seu requerimento e registro como Empresário Individual perante o RPEM para, em nome próprio, exercer direitos e contrair obrigações de natureza comercial, no termos do art. 966<sup>56</sup> a 980 do CC/02. Neste caso, a pessoa civil praticará em seu próprio nome, de forma reiterada, profissional e organizada, os atos econômicos de produção ou circulação de mercadorias e de serviços, porquanto a legislação pátria não admite a criação de uma personalidade jurídica distinta da pessoa civil do Empresário Individual. Por isso, não há uma segregação patrimonial entre as responsabilidades civis da pessoa natural e as responsabilidades empresariais assumidas por essa mesma pessoa na condição de Empresário Individual, motivo pelo qual significa dizer que nesse formato empresarial as responsabilidades da pessoa civil são “ilimitadas” (não há separação entre as responsabilidades civis e empresariais da pessoa natural e as do Empresário Individual);

b) da constituição e titularidade de uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) perante o RPEM. Essa “empresa individual” será uma pessoa jurídica de

---

<sup>55</sup> A título de esclarecimento, registre-se que as expressões “pessoa civil” ou “pessoa natural” seriam as mais adequadas para designar a “pessoa humana”, capaz de direitos e deveres na ordem civil, de acordo com os arts. 1º e 2º do CC/02. Essas designações seriam utilizadas para contrapor a ideia de “pessoa jurídica”, que é uma construção legal, nos termos dos arts. 44 e 45 do CC/02, para atribuir a um ente fictício (entidade abstrata) a condição de “sujeito de direitos” e com essa personificação passar a ter a possibilidade de contrair direitos e obrigações no mundo jurídico, separadamente das pessoas naturais que a constituíram. No entanto, é muito comum encontrar a o uso do termo “pessoa física” para também se referir à “pessoa humana” e para diferenciá-la em relação às “pessoas jurídicas”.

<sup>56</sup> Esse artigo é o pilar da “Teoria da Empresa”, adotada pelo novo Código Civil a partir de 2002 com a revogação expressa da primeira parte do Código Comercial de 1850 (Lei nº 556), feita pelo art. 2.045 dessa nova Lei Civil. O art. 966 consagra que “empresário” é quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou serviços.

propriedade exclusiva do seu único titular (somente pessoa natural),<sup>57</sup> e com personalidade jurídica totalmente distinta dele para poder contrair em seu próprio nome (de pessoa jurídica) direitos e obrigações comerciais inerentes ao exercício da atividade empresarial. Com isso, há uma segregação patrimonial entre as responsabilidades civis da pessoa natural do seu titular e aquelas assumidas pela Empresa Individual no exercício das suas atividades econômicas; conseqüentemente, nesse formato empresarial as responsabilidades do titular da EIRELI são “limitadas”. Tudo consoante o disposto nos arts. 44<sup>58</sup> e 980-A<sup>59</sup> do CC/02.<sup>60</sup>

Neste ponto, importante destacar que historicamente muitas empresas familiares nasceram da iniciativa empresarial de apenas uma pessoa. Não raro é possível ouvir relatos de histórias em que a corporação familiar foi constituída na sua fase embrionária somente pelo pai ou avô,<sup>61</sup> que, com tamanho empreendedorismo, iniciou sozinho determinada atividade econômica, transformando-se hoje na fonte de sustento da família e em objeto empresarial de uma sociedade com os filhos, netos e primos, ou, ainda, o negócio principal de um grupo empresarial.<sup>62</sup>

Para o Direito pátrio,<sup>63</sup> as “sociedades” são constituídas por uma coletividade de pessoas que se unem por interesse comum e comprometem seus esforços pessoais e materiais

---

<sup>57</sup> Na Instrução Normativa nº 117/12 do Departamento Nacional do Registro do Comércio (DNRC) resta esclarecido o entendimento jurídico particular do DNRC de que somente podem ser titulares de EIRELI *peçoas civis*, apesar de a Lei nº 12.441/11 e o art. 980-A não vetarem de forma expressa a sua constituição por *peçoas jurídicas*. Tal entendimento legal pode ser questionado judicialmente, já que no Direito Privado funciona a lógica liberal da atuação empresarial, com fulcro nos princípios da autonomia privada, legalidade e da livre iniciativa, positivados no art. 1º, inciso IV, art. 5º, inciso II, e art. 170, *caput*, da Constituição da República/88.

<sup>58</sup> Ao final de tal dispositivo foi acrescentado o inciso VI, que criou uma nova modalidade de pessoa jurídica de direito privado, qual seja: EIRELI.

<sup>59</sup> O *caput* do art. 980-A reza que a EIRELI será constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não será inferior a 100 (cem) vezes o maior salário mínimo vigente no País. Esse dispositivo e seus parágrafos foram introduzidos no CC/02 pela promulgação da Lei nº 12.441/11, que inovou e inseriu no Direito brasileiro a figura da “empresa individual”.

<sup>60</sup> Dessa maneira, o legislador pátrio deixou evidente sua opção pela figura jurídica da “empresa individual” em detrimento dos chamados “empresários individuais de responsabilidade limitada” e das “sociedades unipessoais”, que foram adotadas em alguns ordenamentos legais de países estrangeiros como Alemanha, França e Itália. Para maior aprofundamento sobre o tema, recomenda-se a leitura da obra “Empresário Individual de Responsabilidade Limitada”, de Wilges Ariana Bruscatto, Editora Quartier Latin, São Paulo, 2005.

<sup>61</sup> Trata-se das figuras vulgarmente denominadas de “chefes de família” ou “patriarcas”, no sentido de líderes e chefes maiores de um grupo de pessoas ligadas pelo parentesco.

<sup>62</sup> Sobre os “grupos empresariais” ou “grupos econômicos”, como se verá no próximo tópico, a LSA incorporou um modelo duplo (“dual”), em que se definiu em dois grupos distintos o relacionamento, a influência da participação acionária e o exercício dos direitos de acionistas de umas em relação às outras: (i) Grupo de Direito, regulamentado pelos arts. 265 a 267 da LSA; e (ii) Grupo de Fato, disposto no art. 243 da LSA e nos arts. 1.097 a 1.100 do CC/02.

<sup>63</sup> Importante registrar que existem outras formas individuais de organizações admitidas pela legislação brasileira. O Direito pátrio considera como “sujeitos de direitos” com capacidade de exercer direitos e contrair obrigações os nascituros, espólios, condomínios e massas falidas, apesar de não serem propriamente “peçoas civis” ou “peçoas jurídicas”.

para a realização de determinadas atividades econômicas, tais como a produção e a circulação organizada de bens ou de serviços, com a perspectiva de posterior divisão dos benefícios patrimoniais apropriáveis.<sup>64</sup>

É o que se depreende da redação expressa do art. 981<sup>65</sup> do CC/02. Esse dispositivo legal é claro ao transmitir o significado de pluralidade de pessoas para a formação de uma “sociedade”, na medida em que utiliza no seu texto as palavras:

a) “Contrato” – demonstrando que é um negócio jurídico válido firmado necessariamente por duas ou mais pessoas por meio de um acordo voluntário de vontades. Trata-se de um “contrato plurilateral”,<sup>66</sup> com a possibilidade de participação de um número variável e indeterminado de pessoas, em que todas elas são titulares de direitos e obrigações recíprocos, umas para com todas, formando várias partes vinculadas por um único acordo de interesses. Além dos elementos que informam os negócios jurídicos em geral (agente capaz, objeto lícito e forma prescrita ou não defesa em lei), para o contratos sociais surgem requisitos específicos próprios das sociedades comerciais, podendo-se enumerar os seguintes: (i) pluralidade de sócios; (ii) constituição de capital; (iii) *affectio societatis*; e (iv) participação nos lucros e nas perdas (REQUIÃO, 2012).<sup>67</sup>

b) “Pessoas” – evidenciando que o uso do plural indica a composição de duas ou mais pessoas. Como no direito civil brasileiro se admite a existência das “pessoas naturais” (arts. 1º a 6º<sup>68</sup> do CC/02) e das “pessoas jurídicas” (arts. 40, 41 e 45<sup>69</sup> do CC/02), entende-se

---

<sup>64</sup> Como o foco deste trabalho está no desenvolvimento de atividades com finalidades econômicas, não serão tratadas aqui as organizações coletivas de pessoas naturais formadas para o exercício de atividades sem fins econômicos. Nos termos do art. 44 do CC/02, são organizações coletivas personificadas e sem fins econômicos as associações, fundações, organizações religiosas e partidos políticos.

<sup>65</sup> Tal texto menciona que celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.

<sup>66</sup> Segundo Bertoldi (2013), foi na Itália, pelos estudos de Ascarelli, que se desenvolveu a teoria hoje adotada pela maioria dos estudiosos – a teoria do “contrato plurilateral”. Essa teoria defende a ideia segundo a qual o ato constitutivo da sociedade é efetivamente um contrato, só que um contrato plurilateral, na medida em que na sociedade é possível haver mais do que duas partes, as quais não podem simplesmente ser agrupadas em dois polos, como ocorre com os “contratos bilaterais”. Nesse caso, as partes são detentoras de direitos e obrigações sem relação a todos os outros sócios e também em relação à própria sociedade, tendo todos um objetivo comum. Diferente do contrato bilateral, no qual uma parte está em antagonismo com a outra; no contrato plurilateral todas as partes estão, lado a lado, objetivando um fim comum, o lucro.

<sup>67</sup> Mesmo naquelas sociedades cujos atos constitutivos são retratados por um Estatuto Social (e não propriamente um Contrato Social), vigora como regra a pluralidade de pessoas para se formar a sociedade. Como será explicado adiante, a diferença nas “sociedades institucionais” ou “sociedades estatutárias” é a natureza institucional-estatutária do vínculo que une os sócios e a sociedade, cuja característica é não poder ser resolvido ou dissolvido conforme interesse e vontade unilaterais ou amplos dos sócios.

<sup>68</sup> De acordo com esses dispositivos legais, a personalidade das “pessoas naturais” começa com o nascimento com vida e termina com a sua morte. As pessoas menores de dezesseis anos são consideradas “absolutamente incapazes”, as dentre os dezesseis até os dezoito anos incompletos são “relativamente incapazes”, e aquelas a partir de 18 (dezoito) anos completos são tidas como pessoas “capazes”, com capacidade jurídica plena de exercício de todos os atos da vida civil. A hipótese de capacidade civil que foge a essa regra é a emancipação do menor “relativamente incapaz”, descrita no parágrafo único do art. 5º do CC/02.

que qualquer uma dessas modalidades de pessoas pode firmar e ser parte do “contrato de sociedade”, seja desde o início, para a constituição da organização, ou posteriormente, para integrá-la quando já estiver formada. Assim, é possível que as sociedades tenham em seus quadros sociais somente “pessoas civis” (maiores ou menores<sup>70</sup>), apenas “pessoas jurídicas” (públicas ou privadas) ou, ainda, ambos os tipos de pessoas de forma concomitante.

No entanto, no Direito Empresarial pátrio a regra da pluralidade de pessoas para a composição obrigatória nas “sociedades” comporta algumas exceções exaustivas previstas em lei. São aceitas apenas cinco hipóteses de unipessoalidade, reunidas em dois grupos distintos de situações, conforme o momento da constatação da singularidade pessoal da sociedade: (i) originária; ou (ii) superveniente.

No primeiro grupo, verificam-se duas hipóteses de situações *originárias* de unipessoalidade nas sociedades. São elas:

a) Subsidiária Integral – o art. 251<sup>71</sup> da LSA possibilita que as *sociedades anônimas brasileiras*<sup>72</sup> constituam de forma originária outra sociedade, por ações, cujo capital social seja integralmente de sua propriedade e titularidade. Nesta hipótese, a sociedade anônima gera outra sociedade subscrevendo sozinha todas as ações representativas do capital social dessa nova pessoa jurídica;

b) Empresa Pública – o Decreto-Lei nº 200/67 permite ao Poder Público a constituição de uma “Empresa Pública”, que terá a União Federal como sua controladora absoluta e será regida pelas normas de Direito Privado e Administrativo. Nos termos do art. 5º, inciso II,<sup>73</sup> desse Decreto-Lei,<sup>74</sup> a União Federal poderá constituir uma nova pessoa

---

<sup>69</sup> Nesses artigos, percebe-se que dentre as “pessoas jurídicas” existem as pessoas jurídicas de “direito público”, interno e externo, e as de “direito privado”. A existência legal e a personalidade jurídica das “pessoas jurídicas de direito público” começam com sua criação pela própria lei, enquanto as das “pessoas jurídicas de direito privado” iniciam com a inscrição do ato constitutivo no respectivo registro, precedidas, quando necessário, de autorização ou aprovação do Poder Executivo, averbando-se no registro todas as alterações por que passar seu ato constitutivo.

<sup>70</sup> Sobre as pessoas naturais, importante esclarecer que os menores civilmente poderão figurar como parte do contrato de sociedade. É possível que eles sejam “sócios” de sociedades desde que preencham os requisitos do § 3º do art. 974 do CC/02, que impõe: (i) o sócio incapaz não pode exercer a administração da sociedade; (ii) o capital social deve ser totalmente integralizado; (iii) o sócio menor “absolutamente incapaz” deve estar representado e o “relativamente incapaz” deve estar assistido por seus representantes legais.

<sup>71</sup> Esse dispositivo legal reza que a companhia pode ser constituída mediante escritura pública, tendo como único acionista a sociedade brasileira.

<sup>72</sup> A Lei é clara ao dispor esse benefício exclusivamente para sociedades por ações nacionais, sendo vedada essa hipótese para companhias estrangeiras.

<sup>73</sup> O conceito de “empresa pública” é dado por esse artigo, que descreve essa peculiar sociedade unipessoal como entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para exploração da atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

<sup>74</sup> A título de curiosidade, esse Decreto-Lei também conceitua o que são as “autarquias”, “sociedades de economia mistas” e “fundações públicas”.

jurídica de direito privado sob qualquer formato societário permitido pelo Direito, com integralização de patrimônio próprio e capital social exclusivamente subscrito pelo Governo Federal.

Já no segundo grupo ocorrem as hipóteses de unipessoalidade *supervenientes*. Nesses casos, são previstas três possibilidades legais de sociedade singular que ocorrem nas seguintes situações jurídicas específicas e futuras:

a) Sociedades em Nome Coletivo, Comandita Simples e Limitada – nesses tipos societários se permite que a sociedade, originalmente constituída via Contrato Social por duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas, perca temporariamente essa pluralidade sem que isso implique causa para sua dissolução total, conforme dispõe o art. 1.033, inciso II,<sup>75</sup> e art. 1.051<sup>76</sup> do CC/02. Após a sua constituição, se por qualquer motivo<sup>77</sup> a sociedade restar com apenas um sócio durante o seu prazo de vigência, esse sócio remanescente terá o prazo legal de 180 (cento e oitenta) dias para efetuar a recomposição da multiplicidade de pessoas dentro do seu quadro social;

b) Sociedade em Comandita por Ações<sup>78</sup> e Sociedade Anônima – a LSA, em seu art. 206, inciso I, alínea “d”,<sup>79</sup> prevê que, se essas sociedades regularmente constituídas via Estatuto Social perderem sua pluralidade de acionistas durante o exercício das suas atividades, o acionista remanescente terá a obrigação legal de reconstituir o número mínimo de dois acionistas até a realização da próxima Assembleia Geral Ordinária, no exercício social subsequente. Nesses tipos societários, é possível que a singularidade de acionistas superveniente não figure como motivo para a imediata decretação da dissolução da companhia caso ele deseje prosseguir com as atividades da sociedade, assim permanecendo de forma temporária até, no máximo, o início do exercício social seguinte e a realização da próxima Assembleia Geral Ordinária;

---

<sup>75</sup> O texto desse artigo comina que se dissolve a sociedade quando ocorrer a falta de pluralidade de sócios não reconstituída no prazo de cento e oitenta dias.

<sup>76</sup> Segundo tal dispositivo legal, dissolve-se de pleno direito a sociedade em comandita simples se por mais de 180 (cento e oitenta) dias perdurar a falta de uma das categorias dos sócios: comanditados ou comanditários. Eventualmente, se a categoria de sócios comanditados for aquela que vier a faltar, os sócios comanditários nomearão um administrador provisório para praticar, durante aquele período de 180 (cento e oitenta) dias e sem assumir a condição de sócio, os atos de administração de acordo com o parágrafo único do art. 1.051 do CC/02.

<sup>77</sup> Geralmente, as causas que levam à singularidade de sócios nas sociedades limitadas são a retirada, exclusão ou falecimento dos demais participantes.

<sup>78</sup> Aqui, cumpre lembrar que as Sociedades em Comandita por Ações são regidas pela LSA, conforme determina o art. 1.090 do CC/02.

<sup>79</sup> Reza tal dispositivo que a companhia será dissolvida pela existência de um único acionista, verificada em assembleia geral ordinária, se o mínimo de dois não for reconstituído até o ano seguinte, ressalvados somente os casos de conversão da companhia em subsidiária integral.

c) Subsidiária Integral – além da possibilidade de constituição originária, é possível que uma companhia seja convertida em subsidiária integral mediante aquisição ou incorporação de todas as suas ações por uma sociedade brasileira. Conforme possibilita o § 2º do art. 251<sup>80</sup> da LSA, por meio da aquisição ou incorporação de ações,<sup>81</sup> a sociedade pode se tornar uma subsidiária integral de companhia brasileira, se esse fato tiver ocorrido posteriormente à sua regular constituição com pluralidade de acionistas.

Em se tratando de empresas familiares, o recomendável é que elas sejam organizadas sob a forma de “sociedades empresárias”, na qual duas ou mais pessoas reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços para o desenvolvimento de determinadas atividades econômicas e a partilha dos resultados.

As “sociedades empresárias”<sup>82</sup> são aquelas que têm por objeto o exercício de atividades próprias de empresário sujeitas a registro. Nos termos do art. 981 do CC/02, a “sociedade” é caracterizada como “empresarial” quando suas atividades econômicas forem exploradas sob o formato típico de “empresa”, igualmente à forma exercida pelo Empresário Individual.

Nesse sentido, será “empresarial” a sociedade que tiver como escopo o exercício de atividades com todas as características listadas no art. 966 do CC/02. O caráter de “empresarialidade” será conferido à sociedade se no desenvolvimento dos seus negócios sociais ela apresentar obrigatoriamente<sup>83</sup> os elementos caracterizadores da atividade econômica própria de empresário. São eles:

a) Intuito Empresarial – desenvolvimento de “atos reiterados” com repercussão econômica, de forma a configurar uma verdadeira “atividade econômica”. A forma reiterada

---

<sup>80</sup> A redação desse artigo diz que a companhia pode ser convertida em subsidiária integral mediante aquisição, por sociedade brasileira, de todas as suas ações, ou nos termos do art. 252 da LSA.

<sup>81</sup> O art. 252 da LSA e seus parágrafos tratam das incorporações de ações para conversão da companhia em subsidiária integral. Conforme reza o *caput* desse dispositivo, a incorporação de todas as ações do capital social ao patrimônio de outra companhia brasileira, para convertê-la em subsidiária integral, será submetida à deliberação da assembleia geral das duas companhias, mediante protocolo e justificação, nos termos dos arts. 224 e 225 da LSA.

<sup>82</sup> Como este trabalho objetiva analisar do ponto de vista jurídico as “empresas familiares” (sociedades com natureza “empresarial” de caráter familiar), não serão abordadas as sociedades que não tenham por objeto social o exercício de atividades “empresariais”. Por isso, com base nos arts. 966, 982 e 983 do CC/02, cumpre somente registrar a existência das demais “sociedades não empresárias” denominadas: (i) “sociedades simples”, que têm por objeto a prestação de serviços intelectuais de natureza científica, artística e literária, e são constituídas segundo algum dos tipos societários denominados próprio-puro (art. 997 a 1.037), em nome coletivo (arts. 1.039 a 1.044), em comandita simples (arts. 1.045 a 1.051), limitada (arts. 1.052 a 1.087) e comandita por ações (art. 1.090 a 1.092); e (ii) “sociedades cooperativas”, que têm por objeto a exploração de qualquer gênero de serviço, operação ou atividade em favor dos seus associados, e são regulamentadas pelos arts. 1.093 a 1.096 do CC/02 e Lei nº 5.764/71).

<sup>83</sup> De forma excepcional, a lei já confere a toda e qualquer *sociedade anônima* o caráter de “empresarialidade”. Independentemente de qual venha a ser o objeto social, as *sociedades por ações* serão sempre consideradas como empresariais, conforme determina o parágrafo único do art. 982 do CC/02.



deve transparecer uma “intenção empresarial” evidente de exercício profissional e não eventual das suas atividades;

b) Organização – conjugação de bens materiais e imateriais para o desenvolvimento da atividade econômica. Por meio da separação, destinação e organização de quaisquer dos fatores de produção (insumo, trabalho, capital ou tecnologia), em conjunto ou isoladamente, a atividade econômica passa a ser exercida de maneira minimamente organizada e profissional; e

c) Finalidade Econômica – o exercício das atividades econômicas de maneira organizada e profissional visará à obtenção de quaisquer vantagens patrimoniais ou extrapatrimoniais apropriáveis (não necessariamente lucro). Os custos e investimentos suportados pelo empreendedor, conjugados com a assunção do “risco de perda”,<sup>84</sup> terão como objetivo final (e justificativa desse risco empresarial) a apropriação de resultados econômicos materiais e imateriais, que pode ou não ser dinheiro.

Da mesma forma, recomenda-se que as empresas familiares sejam formadas pelos seus sócios como “sociedades empresárias personificadas” nos termos da lei, constituídas como “pessoas jurídicas” distintas das pessoas civis ou jurídicas dos seus sócios.<sup>85</sup>

Dessa maneira, as empresas familiares formadas pela reunião de duas ou mais pessoas naturais ou jurídicas devem necessariamente firmar um “contrato de sociedade”<sup>86</sup> por escrito e registrá-lo devidamente às margens do RPEM,<sup>87</sup> podendo tal documento variar conforme o tipo de sociedade a ser constituída: (i) “Contrato Social”<sup>88</sup> ou (ii) “Estatuto Social”.<sup>89</sup>

---

<sup>84</sup> Em regra, o empreendedor ou capitalista assume esse “risco de perda” quando percebe a sua possibilidade de transformação em “risco positivo” (também chamado de “oportunidade”). Na maioria dos casos, o empreendedor identifica uma necessidade humana ainda não atendida pelo mercado, ou vislumbra a possibilidade de atender aquela que já existe de maneira mais eficiente ou inovadora, decidindo assim por assumir os “riscos de perda” no desenvolvimento dessa nova atividade em troca de um possível resultado econômico apropriável (retorno material ou imaterial que o empreendedor, de acordo com os seus interesses, possa se sentir recompensado pelos investimentos suportados e riscos assumidos).

<sup>85</sup> Em complemento ao que foi dito anteriormente de forma genérica para as pessoas jurídicas de direito privado e com base no art. 45, ressalta-se que as sociedades seguem o art. 985 do CC/02, que expõe que as sociedades notadamente adquirem personalidade jurídica com a inscrição, no registro próprio e na forma da lei, dos seus atos constitutivos.

<sup>86</sup> À luz dos arts. 104 e 987 do CC/02, o “contrato de sociedade” pode ser firmado por um contrato verbal ou escrito, expresso ou tácito, já que a lei reconhece sua existência e validade e aceita sua comprovação por qualquer meio de prova admitida pelo Direito, com fulcro no art. 212 desse mesmo código.

<sup>87</sup> Por disposição expressa do art. 1.150 do CC/02, as “sociedades empresárias” têm os registros dos seus atos constitutivos e das suas modificações posteriores vinculados ao Registro Público de Empresas Mercantis – RPEM, a cargo das Juntas Comerciais, regulamentado pela Lei nº 8.934/94.

<sup>88</sup> Nos termos do art. 997 do CC/02, esse “contrato de sociedade” poderá tomar a forma de um documento particular assinado pelas partes ou de Escritura Pública devidamente lavrada em Cartório de Notas, desde que contenha obrigatoriamente as seguintes cláusulas mínimas: (i) nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, se pessoas naturais, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas; (ii) denominação, objeto, sede e prazo da sociedade; (iii) capital da sociedade, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária; (iv) a quota de

Com essa formalização escrita e registrada,<sup>90</sup> a família empresária obterá a constituição de uma “pessoa jurídica”, com capacidade e personalidade legais para assumir em seu nome próprio a titularidade da exploração das atividades econômicas organizadas de produção ou circulação de bens e de serviços. Por meio do registro do “Contrato Social” ou “Estatuto Social” constitutivo da sociedade empresária, a família conseguirá organizar uma estrutura jurídica segregada. De forma lícita e segura, o patrimônio próprio dos sócios será separado daqueles outros bens materiais e imateriais pertencentes à nova e específica “pessoa jurídica” constituída, usufruindo da segregação patrimonial devida pela autonomia da personalidade jurídica.

Com essa separação, a família empresária conseguirá de forma lícita e segura distinguir publicamente as pessoas civis ou jurídicas dos sócios, os seus patrimônios próprios e pessoais desvinculados da atividade empresarial e, ainda, o limite das suas responsabilidades jurídicas assumidas na constituição da sociedade empresária e sobre a exploração das suas atividades econômicas.

Em outras palavras, a família empresária alcançará a própria limitação do seu “risco de perda” empresarial, pois terá condições de mensurar e limitar todo o seu investimento de tempo, patrimônio e emocional alocados na sociedade empresária para a sua constituição e posteriormente durante a sua administração.

---

cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la; (v) as prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição consista em serviços; (vi) as pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições; (vii) a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas; (viii) se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais. Após a formalização e assinatura desse documento entre os sócios, em que se recomenda também a presença e assinatura de 2 (duas) testemunhas, tal documento de constituição deverá ser devidamente registrado junto ao RPEM nos 30 (trinta) dias subsequentes ao da sua assinatura, consoante determina o art. 998 do CC/02.

<sup>89</sup> Inicialmente, os acionistas deverão elaborar um Projeto de Estatuto Social, que deverá observar três frentes de requisitos-exigências impostas pelo art. 38 da Lei nº 6.404/76: (i) satisfazer os mesmos requisitos para elaboração dos “contratos das sociedades” em geral, especialmente aqueles mínimos dispostos no art. 997 do Código Civil; (ii) observar todas as determinações legais pertinentes às companhias anônimas, notadamente aquelas advindas da sua regulamentação jurídica específica pela Lei nº 6.404/76; e (iii) descrever as normas que naquele caso regerão a companhia “em organização”. Após elaboração desse Projeto de Estatuto, tal ato constitutivo da sociedade deverá ser devidamente aprovado, de forma solene, pelos acionistas fundadores e subscritores das ações para se tornar um documento jurídico definitivo e apto ao posterior registro junto ao RPEM, podendo essa aprovação ocorrer por meio de: (i) Assembleia Geral de Constituição ou Escritura Pública, quando a oferta de subscrição das ações ocorreu de forma particular (art. 88 da Lei nº 6.404/76); ou exclusivamente por Assembleia Geral de Constituição, quando a oferta de subscrição das ações se der publicamente (arts. 82 a 87 da Lei nº 6.404/76).

<sup>90</sup> Com base no art. 986 do CC/02, necessário ressaltar que a falta de formalização do documento escrito, ou somente o seu firmamento sem o respectivo registro no RPEM, não tem o condão de constituir uma “pessoa jurídica” distinta das pessoas civis ou naturais dos seus sócios, tampouco segregar seus respectivos patrimônios e responsabilidades jurídicas.

Pelo princípio da *tipicidade societária*,<sup>91</sup> vigente no Direito Empresarial brasileiro, a família empresária deverá obrigatoriamente adotar um dos cinco<sup>92</sup> formatos de sociedades personificadas de natureza empresária previstos no Código Civil, de maneira exaustiva, no art. 983:<sup>93</sup>

a) Sociedades em Nome Coletivo (arts. 1.039 a 1.044)<sup>94</sup> – são constituídas obrigatoriamente por sócios pessoas naturais, que se responsabilizam entre si de forma ilimitada e solidária<sup>95</sup> pelas obrigações empresariais contraídas em nome da sociedade, e perante a sociedade de forma subsidiária<sup>96</sup> sobre esses deveres sociais. A pessoa jurídica da sociedade é constituída pela formalização de um Contrato Social devidamente registrado perante o RPEM, sendo sua administração exercida somente pelos próprios sócios e o uso da firma social<sup>97</sup> privativo daqueles definidos no Contrato Social (ou, se omissos, de todos eles),

---

<sup>91</sup> A legislação societária do país adota o “Princípio da Tipicidade Societária”, em que é obrigatório o respeito e observância das formas (ou tipos) societários descritos no Código Civil, criando-se um padrão incontornável de possibilidades de sociedades personificadas empresárias e não empresárias. Como justificativa para essa adoção, o legislador almeja alcançar: (i) estabilidade nas relações jurídicas dos sócios dentro das sociedades, equilibrando internamente os direitos e obrigações advindos do estabelecimento do vínculo contratual ou estatutário de sociedade; (ii) proteção dos direitos, créditos e interesses de terceiros, e do mercado em geral, que venham a se relacionar com as sociedades por meio de negócios jurídicos, concedendo-lhes a oportunidade de reconhecimento prévio das responsabilidades dos sócios conforme o tipo societário escolhido e dos seus principais aspectos de funcionamento, administração e representação.

<sup>92</sup> Com a vigência do novo Código Civil em 2002, o tipo societário de “Capital e Indústria” deixou de existir. Em tal espécie havia dois tipos de sócios: “sócios capitalistas”, que se comprometiam a integralizar dinheiro na sociedade e se responsabilizavam de forma solidária e ilimitada entre si pelas obrigações sociais; e “sócios de indústria”, que contribuíam com o trabalho, atividade e serviços em prol da sociedade e não se responsabilizavam pelos deveres sociais. Atualmente, o Código Civil, por meio do art. 1.006, possibilita a figura do “sócio de indústria” nos tipos societários em que não existe vedação expressa: “simplex própria”, “nome coletivo” e “comandita simplex”, já que nas “limitadas” o § 2º do art.1.055 veda expressamente a contribuição em serviços e nas “sociedades anônimas” e “comanditas por ações” a integralização legal permitida é somente em dinheiro ou em qualquer espécie de bens suscetíveis de avaliação em dinheiro, nos termos do art. 7 da LSA.

<sup>93</sup> Neste ponto, confira que esse artigo utiliza o verbo “deve” (e não “pode”) na sua redação para transmitir a ideia de “obrigatoriedade” na adoção de um dos tipos societários cominados na Lei Civil. Veja: “A sociedade empresária deve constituir-se segundo um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092; a sociedade simples pode constituir-se de conformidade com um desses tipos, e, não o fazendo, subordina-se às normas que lhe são próprias” (BRASIL, 2002).

<sup>94</sup> Curiosamente, esse tipo de sociedade tem origem familiar. Ela surgiu na Idade Média quando irmãos recebiam, por herança, os negócios do seu ancestral e os mantinham “em nome coletivo” dessa família. Posteriormente é que essas sociedades passaram a ser formadas não exclusivamente por membros de uma mesma família, mas por pessoas cujo vínculo se estabelece pelo Contrato Social (BERTOLDI, 2013).

<sup>95</sup> A determinação do CC/02 é clara no sentido de que todos os sócios dessa sociedade respondem de forma solidária entre si pelas obrigações sociais contraídas com terceiros. No entanto, é possível que entre os sócios exista uma estipulação, no ato constitutivo da sociedade ou por deliberação posterior unânime, que defina de forma diferente a responsabilidade de cada um sobre essas obrigações sociais, consoante dispõe o parágrafo único do art. 1.039.

<sup>96</sup> *Ex vi* o disposto no art. 1.024 do Código Civil, que diz que os bens particulares dos sócios não podem ser executados por dívidas da sociedade, senão depois de executados os bens sociais.

<sup>97</sup> Para melhor entendimento sobre “nome empresarial” e suas espécies de “firma individual”, “firma social” e “denominação social”, recomendamos a leitura da Instrução Normativa nº 116/11 emitida pelo DNRC, que descreve de forma mais pormenorizada cada um desses institutos em comparação com o CC/02.

com o uso obrigatório no final da firma do complemento nominal “e Companhia” de forma extensa ou abreviada;

b) Sociedades em Comandita Simples (arts. 1.045 a 1.051) – são constituídas por meio do Contrato Social devidamente registrado perante o RPEM e formadas por duas categorias de sócios distintas: comanditados e comanditários. Os comanditados são obrigatoriamente pessoas físicas que se responsabilizam entre si de forma ilimitada e solidária pelas obrigações empresariais contraídas em nome da sociedade,<sup>98</sup> exercem sozinhos todos os atos de gestão da pessoa jurídica e, ainda, utilizam de forma privativa a firma social com o uso obrigatório no final da firma do complemento nominal “e Companhia” de forma extensa ou abreviada. Os comanditários podem ser pessoas naturais ou jurídicas, que aportam o capital para viabilizar a exploração da atividade empresarial, obrigando-se somente pela integralização do valor da sua cota social e sem a prática de qualquer ato de gestão;<sup>99</sup>

c) Sociedades Limitadas (arts. 1.052 a 1.087) – constituídas pela formalização e registro do seu Contrato Social junto ao RPEM, essas sociedades têm seu capital social dividido em cotas sociais e formado obrigatoriamente por contribuições em dinheiro ou bens suscetíveis de avaliação em dinheiro.<sup>100</sup> A obrigação de cada sócio é limitada somente ao dever de integralização do valor das suas cotas sociais subscritas,<sup>101</sup> sem qualquer tipo de responsabilidade solidária ou subsidiária pelas dívidas sociais contraídas perante terceiros.<sup>102</sup> A administração da sociedade pode ser exercida por uma ou mais pessoas naturais que sejam sócios ou não,<sup>103</sup> nomeadas no Contrato Social ou em ato em separado. A sociedade pode

---

<sup>98</sup> Em relação à sociedade, os sócios comanditados respondem de forma subsidiária pelos deveres sociais, a teor do art. 1.024 do Código Civil.

<sup>99</sup> Caso o sócio comanditário venha a praticar algum ato de administração da sociedade ou utilizar a firma social para a prática de negócios, ficará responsável igualmente ao sócio comanditado pelas obrigações sociais, nos termos do art. 1.047 do CC/02.

<sup>100</sup> Como dito anteriormente, o § 2º do art.1.055 veda de modo taxativo a contribuição dos sócios que consista na prestação de serviços para integralização de cotas sociais e formação do capital social nessa espécie de sociedade.

<sup>101</sup> A limitação dessa responsabilidade dos sócios advém da disposição expressa do art. 1.052 do CC/02, que diz que nas sociedades limitadas a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

<sup>102</sup> Importante destacar que essa regra de limitação da responsabilidade pessoal de cada sócio é excepcionada enquanto o capital social da sociedade não é totalmente integralizado, nos termos da parte final do art. 1.052 do CC/02. Nestes casos, todos os sócios respondem, subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si, pelas dívidas sociais contraídas perante terceiros até o limite da integralização de todo o capital social da sociedade.

<sup>103</sup> Nas Sociedades Limitadas, é permitida a administração da pessoa jurídica por terceiros não sócios de acordo com o parágrafo único do art. 1.060 do CC/02. Os sócios podem designar administradores não sócios para gerir a sociedade, que dependerá de deliberação unânime enquanto o capital social não estiver totalmente integralizado, e de dois terços, no mínimo, após a integralização das cotas sociais por todos os sócios.

utilizar o nome empresarial de firma<sup>104</sup> ou denominação social para exploração das suas atividades empresariais;

d) Sociedades Anônimas<sup>105</sup> (arts. 1.088 a 1.089 e Lei nº 6.404/76) – têm seu capital social dividido em ações e formado por contribuições dos sócios, obrigatoriamente integralizadas em dinheiro ou em qualquer espécie de bens suscetíveis de avaliação em dinheiro. A obrigação de cada acionista é limitada somente ao valor das ações subscritas ou adquiridas, não tendo ele quaisquer responsabilidades subsidiárias ou solidárias pelas obrigações sociais contraídas perante terceiros.<sup>106</sup> A constituição desse tipo de sociedade é realizada mediante a aprovação dos seus atos constitutivos e posterior registro perante o RPEM, passando obrigatoriamente por três fases sucessivas e distintas, a saber: (i) requisitos e providências preliminares;<sup>107</sup> (ii) constituição;<sup>108</sup> e (iii) providências e formalidades

---

<sup>104</sup> Diferentemente dos demais tipos societários contratuais vistos anteriormente, nas Sociedades Limitadas os sócios administradores não respondem subsidiariamente pelas dívidas sociais. Aqui, todos os sócios (administradores ou não) respondem de forma limitada pelo valor da integralização das suas cotas sociais para formação do capital social, incluindo aqueles que exercem a administração da pessoa jurídica e eventualmente emprestam o seu nome pessoal para formação da firma social.

<sup>105</sup> Esse tipo societário se subdivide em duas espécies: “sociedades anônimas abertas” e “sociedades anônimas fechadas”. As “companhias abertas” são aquelas que têm suas ações e demais valores mobiliários por ela emitidos negociados e intermediados no “mercado de valores mobiliários” composto pelas bolsas de valores, mercado de balcão organizado e entidades do mercado de balcão não organizado (1 - instituições financeiras e demais sociedades que tenham por objeto distribuir emissão de valores mobiliários; 2- sociedades que tenham por objeto a compra de valores mobiliários em circulação no mercado, para os revenderem por conta própria; 3- sociedades e agentes autônomos que exerçam atividades de mediação na negociação de valores mobiliários, em Bolsas de Valores ou no mercado de balcão organizado), nos termos dos arts. 15, 21 e 22 da Lei nº 6.385/76 e do art. 4º da Lei nº 6.404/76. Por outro lado, considera-se “companhia fechada” a sociedade cujas ações e demais valores mobiliários não estão admitidos à negociação e intermediação nesse “mercado de valores mobiliários”.

<sup>106</sup> A limitação da responsabilidade dos acionistas em relação às dívidas sociais é conferida pelo art. 1º da Lei nº 6.404/76 e pelo art. 1.088 do CC/02, que cominam expressamente que cada sócio ou acionista somente se obriga pelo preço de emissão das ações que subscrever ou adquirir.

<sup>107</sup> Nesta primeira etapa, os acionistas fundadores e subscritores realizarão o cumprimento de alguns atos preparatórios que irão conferir viabilidade fática e jurídica à Companhia para sua posterior e efetiva constituição. São basicamente quatro providências preliminares a serem promovidas: (i) subscrição, com pelo menos duas pessoas, de todas as ações em que se divide o capital social fixado no Estatuto Social; (ii) realização pelo subscritor, como entrada inicial, de 10% (dez por cento), no mínimo, do preço de emissão das ações subscritas em dinheiro; (iii) depósito em nome do subscritor, da entrada inicial e da parte do capital já realizada em dinheiro, em qualquer instituição financeira legalmente constituída no país (a Comissão de Valores Mobiliários – CVM –, por meio do Ato Declaratório nº 2/78, autorizou todos os bancos comerciais, e não mais apenas o Banco do Brasil, a receberem esse depósito em dinheiro feito pelo acionista subscritor por ocasião da constituição da Companhia); (iv) avaliação dos bens, por meio da realização de Assembleia Geral específica determinada no art. 8 da Lei nº 6.404/76, se a subscrição das ações tiver sido feita em bens pelo subscritor.

<sup>108</sup> Nesta segunda fase, os acionistas fundadores e subscritores buscarão a aprovação dos atos constitutivos da Companhia. Caso a subscrição das ações tenha ocorrido de forma pública, o projeto de Estatuto Social será submetido à aprovação dos subscritores em Assembleia Geral, com a consequente nomeação dos primeiros administradores e conselheiros fiscais nessa solenidade se esse Estatuto for aprovado por metade do capital social. Na eventualidade de a subscrição das ações ocorrer de forma particular, a deliberação sobre o projeto do Estatuto Social poderá ser realizada por Assembleia Geral ou por Escritura Pública, com a nomeação dos primeiros administradores e conselheiros fiscais após aprovação do Estatuto por esses atos.

complementares.<sup>109</sup> Em regra, a administração dessas sociedades é exercida de forma colegiada por uma Diretoria composta de, no mínimo, dois diretores, fiscalizada por um Conselho Fiscal formado de três a cinco membros, com suplentes de igual número. A existência de um Conselho de Administração como órgão da administração é facultativa na maioria dos casos, sendo obrigatória a sua presença em conjunto com a Diretoria somente nos casos de companhias de “Capital Aberto”, “Capital Autorizado” e “Economia Mista”;<sup>110</sup>

e) Sociedades em Comandita por Ações (arts. 1.090 a 1.092 do CC/02 e arts. 280 a 283 da Lei nº 6.404/76) – têm seu capital social dividido em ações e formado por contribuições dos sócios, obrigatoriamente integralizadas com dinheiro ou em qualquer espécie de bens suscetíveis de avaliação em dinheiro. Os acionistas constituem essa pessoa jurídica pela formalização e registro do Estatuto Social junto ao RPEM, obrigando-se de forma limitada ao valor subscrito das suas ações.<sup>111</sup> Mas aqueles acionistas que, além de sócios, são também administradores da sociedade serão nomeados como “diretores” no ato constitutivo dessa pessoa jurídica e se responsabilizarão de forma ilimitada pelos deveres sociais, e subsidiariamente em relação à sociedade.<sup>112</sup>

Assim sendo, dentre todos os cinco tipos empresariais permitidos pelo Código Civil, a família empresária deverá escolher aquele formato societário que considerar mais adequado para a constituição da sua empresa familiar, amoldando-se aos seus interesses econômicos<sup>113</sup> e com o auxílio de profissionais.<sup>114</sup>

---

<sup>109</sup> Nesta terceira e última etapa, os primeiros administradores da Companhia serão responsáveis por formalizar e dar publicidade sobre a constituição da Companhia. Tais administradores deverão providenciar dentro de 30 (trinta) dias subsequentes: (i) o registro e arquivamento dos atos constitutivos da sociedade perante o RPEM do lugar da sua sede social; (ii) a publicação desses documentos no Órgão Oficial da União ou do Estado ou Distrito Federal, conforme o local em que esteja situada a sua sede; e (iii) a publicação de tais documentos também no jornal de grande circulação editado na localidade em que está situada a sede da companhia.

<sup>110</sup> A obrigatoriedade dessa presença do Conselho de Administração como órgão de gestão nas sociedades anônimas se extrai da leitura do: (i) § 2º do art. 138, que diz que as companhias abertas e as de capital autorizado terão obrigatoriamente Conselho Administração; e (ii) art. 239, que dispõe que as companhias de economia mista terão obrigatoriamente Conselho de Administração, assegurado à minoria o direito de eleger um dos conselheiros, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo.

<sup>111</sup> Esses acionistas com responsabilidade limitada são os “sócios comanditados”, que participam da companhia se responsabilizando limitadamente ao valor das suas ações subscritas ou adquiridas.

<sup>112</sup> Trata-se dos “sócios comanditados”. Conforme dispõe o art. 1.091 do CC/02, somente acionistas e pessoas físicas têm a qualidade para administrar esse tipo de sociedade, sendo vedada a nomeação de terceiros. Como sócio e administrador-diretor, o acionista utiliza de forma privativa a firma ou denominação social e responde de forma subsidiária e ilimitadamente pelas obrigações da sociedade, sendo certo que nos casos da existência de mais de um administrador-diretor, todos serão solidariamente responsáveis entre si.

<sup>113</sup> Apesar disso, caso os sócios eventualmente estabeleçam formato de sociedade diferente desses regulares e personificados, essa sociedade constituída será considerada como “em comum”, submetendo-se aos efeitos jurídicos listados nos arts. 986 a 990 do CC/02.

<sup>114</sup> Como dito anteriormente, para que seja um “planejamento societário” mais completo e robusto, recomenda-se ampliar os estudos legais para além do Direito Empresarial e abarcar também o conhecimento técnico das áreas de Direito Tributário e Contabilidade.

Assim, em relação a essa primeira medida de *Governança Jurídica*, a separação dos tipos societários empresariais em grupos distintos, de acordo com suas particularidades legais e confronto com a realidade familiar apresentada, podem ajudar os sócios na tomada de decisão para escolha do formato de sociedade mais adequado para a empresa familiar.

Dentro dessa lógica, é possível ordenar e classificar as sociedades empresárias, segundo seus aspectos jurídicos relevantes, em três grupos distintos, aliando a teoria jurídica e seu uso prático:

a) Ligação entre os sócios – nessa classificação, as sociedades empresárias se dividem em duas classes: (i) sociedades de pessoas; e (ii) sociedades de capital. As “sociedades de pessoas” são aquelas que têm como pilares o sentimento de confiança, o conhecimento, a identidade e a harmonia entre os sócios (aspectos *intuitu personae*). Em razão disso, geralmente há limitação sobre a circulação das cotas ou ações,<sup>115</sup> a fim de evitar que terceiros ingressem na sociedade sem a aprovação dos demais por unanimidade ou quórum qualificado em que se assegure a construção de um consenso ou harmonização sobre as relações entre as pessoas dos sócios. As “sociedades de capital” são aquelas em que a ligação entre os sócios se fundamenta na necessidade de reunião de capital social suficiente para a viabilização dos negócios empresariais (*intuitu pecunia*), não importando quem são as pessoas dos sócios e suas características individuais. Nessas sociedades, o que importa são as contribuições em dinheiro ou bens suscetíveis de avaliação em dinheiro que cada sócio realizou ou se compromete a integralizar em favor da sociedade. Por isso, nas “sociedades de capital” geralmente não existem restrições às transferências de cotas e ações, uma vez que o relacionamento e aptidões pessoais entre os sócios não têm importância para o negócio empresarial.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Neste ponto, inseriram-se as “ações” dentro do contexto de “sociedades de pessoas” porque decisões recentes do Superior Tribunal de Justiça (STJ) reconheceram a possibilidade da presença do caráter personalíssimo (“*intuitu personae*”) nas relações entre os sócios de sociedade anônima fechada, igualmente como ocorre nas “sociedades contratuais”. Apesar de as sociedades por ações terem como regra o aspecto pecuniário como ponto de ligação entre os sócios (“*intuitu pecunia*”), de acordo com o art. 36 da Lei nº 6.404/76, nas sociedades anônimas fechadas a contribuição do capital para formação do patrimônio social (dinheiro ou bens) pode, em alguns casos, perder importância para a afeição e relacionamento pessoais existentes entre os sócios. Nesses casos, o STJ tem entendido que em determinadas hipóteses é possível se aplicar as regras das “sociedades de pessoas” para as “sociedades anônimas”, com base no art. 1.089 do CC/02. Confira a jurisprudência formada pelos seguintes julgamentos do STJ, a saber: REsp 1303284/PR, Rel. Ministra Nancy Andrighi, Terceira Turma, julgado em 16/04/2013, DJe 13/05/2013; EREsp 1079763/SP, Rel. Ministro Sidnei Beneti, Segunda Seção, julgado em 25/04/2012, DJe 06/09/2012; REsp 917.531/RS, Rel. Ministro Luis Felipe Salomão, Quarta Turma, julgado em 17/11/2011, DJe 01/02/2012; REsp 507.490/RJ, Rel. Ministro Humberto Gomes de Barros, Terceira Turma, julgado em 19/09/2006, DJ 13/11/2006; e EREsp 111.294/PR, Rel. Ministro Castro Filho, Segunda Seção, julgado em 28/06/2006, DJ 10/09/2007.

<sup>116</sup> Sob o ponto de vista desse ponto de ligação entre os sócios, em regra os tipos societários classificados como “sociedades de pessoas” são: (i) em nome coletivo; (ii) em comanditas simples; (iii) algumas limitadas; e (iv) algumas anônimas fechadas. Já as “sociedades de capital” são: (i) algumas limitadas, (ii) algumas anônimas

b) Natureza do ato que vincula os sócios – sob esse aspecto, as sociedades empresárias podem ser classificadas como: (i) contratuais; e (ii) institucionais. As “sociedades contratuais” são aquelas em que o vínculo societário é formalizado por meio de um contrato social construído sob a autonomia da vontade dos sócios. As cláusulas e condições do Contrato Social são negociadas dentro dos interesses e conforme a vontade de todos os sócios, que terão ao seu dispor um instrumento de “natureza contratual” para reger a vida social. Por outro lado, as “sociedades institucionais” são aquelas cujo ato societário formalizado é um Estatuto Social, elaborado pelos acionistas fundadores, sob a forma de Projeto e ao qual os outros sócios aderem sem possibilidade de discussão ou liberdade de negociação individual. Se o acionista ingressar na sociedade no ato da oferta de subscrição das ações, ele se vincula unilateralmente às cláusulas e condições do Estatuto Social, de forma irrevogável e irretratável pela assinatura da lista ou boletim de entrada, podendo esse documento ser alterado somente com o quórum de deliberação unânime<sup>117</sup> em Assembleia Geral de Constituição. Se o acionista adquirir de terceiros as suas ações, ele também se vincula unilateralmente às cláusulas e condições do Estatuto Social, de forma irrevogável e irretratável no ato da cessão e transferência das ações em seu favor, podendo esse documento ser alterado somente com o quórum de deliberação de metade das ações com direito a voto<sup>118</sup> em Assembleia Geral Extraordinária.<sup>119</sup>

c) Responsabilidades dos Sócios<sup>120</sup> - sob essa ótica, os tipos societários personificados podem ser divididos em sociedades de: (i) responsabilidade ilimitada dos sócios; (ii) responsabilidade limitada dos sócios; e (iii) responsabilidades mistas. As “sociedades de responsabilidade ilimitada” são aquelas em que os sócios podem vir a

---

fechadas; (iii) as abertas; e (iv) as em comanditas por ações. No entanto, importante analisar cada caso para avaliar se determinada sociedade é de “pessoas” ou de “capital”, verificando os termos do seu Contrato Social ou Estatuto Social e as eventuais limitações impostas pelos sócios na circulação das cotas ou ações para terceiros.

<sup>117</sup> Nas Assembleias Gerais de Constituição, o quórum de deliberação de unanimidade para alteração do Projeto de Estatuto Social é exigido pelo § 2º do art. 87 da Lei nº 6.404/76, tendo cada ação direito a um voto, independentemente da sua espécie ou classe.

<sup>118</sup> De acordo com o art. 135 da Lei nº 6.404/76, é necessária a aprovação de acionistas que representem metade, no mínimo, das ações com direito a voto para reforma do Estatuto Social, se maior não for o quórum exigido pelo Estatuto de companhias fechadas.

<sup>119</sup> De acordo com esse aspecto de classificação, as “sociedades contratuais” são: (i) em nome coletivo; (ii) em comandita simples; e (iii) limitadas. Já as “sociedades institucionais” são: (i) anônimas; e (ii) em comandita por ações.

<sup>120</sup> Importante não confundir os desdobramentos das responsabilidades dos sócios com as responsabilidades da própria sociedade. A responsabilidade da pessoa jurídica da sociedade empresária é sempre ilimitada, com todo o seu patrimônio respondendo por suas eventuais dívidas e compromissos, sem limite ou restrição.



responder subsidiariamente<sup>121</sup> com seus patrimônios pessoais pelas dívidas contraídas pela sociedade, responsabilizando-se entre si (sócios) de forma solidária e perante terceiros de maneira ilimitada. As “sociedades de responsabilidade limitada” são aquelas em que os sócios se responsabilizam até o limite do valor do capital social integralizado ou que se comprometeram a realizar, sem o ônus de virem a responder com seus bens pessoais por eventuais dívidas da sociedade não quitadas junto a terceiros. Por último, as “sociedades de responsabilidades mistas” são aqueles tipos societários em que se verifica a presença das duas espécies de sócios, sendo uma parte deles com responsabilidade ilimitada e a outra com responsabilidade limitada.<sup>122</sup>

Portanto, a análise da adequação e conformação da tipicidade societária é um instrumento jurídico de suma importância para as empresas familiares atingirem os seus objetivos econômicos almejados com maior segurança e eficiência. Trata-se de uma prática de “planejamento societário” que deve ser adotada como uma das medidas de *Governança Jurídica* possíveis de serem inseridas dentro da estratégia das organizações familiares.

Assim, sugere-se que essa análise de adequação deva ser desenvolvida pela família empresária preferencialmente no momento da concepção do empreendimento, e posteriormente de forma periódica, como maneira probatória de se confrontar a qualquer tempo se o tipo legal escolhido no passado continua sendo eficiente e seguro para a realidade econômica atual da empresa familiar que, pelo dinamismo inerente ao mundo negocial, tende a se alterar com o tempo.

## CONCLUSÃO

As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais nacionais e estrangeiros, o que lhes garante um lugar de destaque na economia mundial. Em geral, de 65% a 80% de todas as empresas do mundo são familiares, sendo certo que no Brasil esse percentual aumenta para 85% a 90% do universo total de empreendimentos.

---

<sup>121</sup> Cumpre destacar que, em relação à própria sociedade, os sócios respondem pelas dívidas da sociedade com seus bens particulares de forma subsidiária, nos termos do art. 1.024 do CC/02. Os bens pessoais dos sócios somente podem ser constritos após executados primeiro todos os bens do patrimônio social.

<sup>122</sup> Nessa classificação, as “sociedades de responsabilidade ilimitada” são: (i) em nome coletivo. Já as “sociedades de responsabilidade limitada” são: (i) limitadas; (ii) anônimas; e (iii) em comandita por ações. E por último, as “sociedades de responsabilidades mistas” são: (i) em comandita simples; e (ii) em comandita por ações.

A sobreposição dos direitos e obrigações entre *família, propriedade e gestão*, aliada à “transmutação das relações jurídicas” em regra causam dificuldades ou impedem a administração eficaz e segura das empresas familiares. Geralmente, as empresas familiares enfrentam problemas no desenvolvimento de uma gestão estratégica e planejada para a conservação do patrimônio nas mãos da família e sobrevivência do negócio empresarial ao longo do tempo.

Nesse contexto, verificou-se que o planejamento e elaboração de estruturas legais de *Governança Jurídica* se apresentam como uma solução segura e eficaz para as empresas familiares. Se implementadas de forma contínua, as medidas de *Governança Jurídica* possibilitam a essas empresas prevenir, amenizar ou dirimir os conflitos de interesses entre os sócios (que não se confundem com aquelas relacionadas à *Governança Corporativa* nem àquelas próprias da *Governança Familiar*).

A *Governança Jurídica* dentro das empresas familiares se refere ao conjunto de atos jurídicos extrajudiciais para melhor direção, administração, controle e regulação de suas atividades no exercício do “poder de controle” pela família empresária. Ela significa uma coletividade de ações, providências, comportamentos e medidas jurídicas preventivas inseridas na condução do controle societário do empreendimento pela família empresária. Sua finalidade é conferir segurança e eficácia interna às relações jurídicas que envolvem os sócios nas empresas familiares, por meio da prevenção, diminuição ou resolução dos conflitos que naturalmente surgirão, advindos da sobreposição de papéis e exercício dos direitos e obrigações que envolvem as relações de *família, propriedade e gestão*.

Dentro de sua liberdade de iniciativa privada e atuação empresarial, a organização familiar poderá criar, adequar e implementar medidas de governança jurídica com fulcro nos princípios da “autonomia privada” e da “livre iniciativa”, que regem o Direito Privado, devendo respeito somente aos limites do que é proibido por norma jurídica existente, válida e eficaz, conforme o princípio da “normatividade” (ou “juridicidade”).

Para tanto, é imprescindível que a família empresária conte com o trabalho de um operador do Direito, a fim de definir quais medidas práticas necessárias ou importantes devem ser implementadas na organização empresarial. Esse profissional deve utilizar o método da “análise estratégica de objetivos” para nortear a aplicação prática do seu conhecimento jurídico em prol do fomento das atividades econômicas nas empresas familiares.

Verifica-se que a implantação e desenvolvimento da *Governança Jurídica* nas empresas familiares é um trabalho sem fim; se não o fosse, se tornaria obsoleto e ineficaz. A família empresária deve se cercar de uma assessoria jurídica constante na esfera empresarial

(e se possível também no âmbito familiar) para a preservação e validação periódica da estratégia e dos objetivos traçados, a fim de não comprometer com o passar do tempo os resultados almejados.

São várias as possibilidades existentes: (i) análise da adequação e conformação da “tipicidade societária”; (ii) criação de *holding* familiar de participações; (iii) instituição de Conselho de Administração como órgão obrigatório de gestão; (iv) firmamento de um “acordo de acionistas” ou “acordo de cotistas” entre os membros da família empresária; (v) obrigatoriedade da existência de Conselho Fiscal; e (iv) inserção obrigatória da figura do conselheiro independente.

A primeira medida de *Governança Jurídica* a ser tomada pela família empresária é a realização da verificação jurídica da pertinência societária do formato empresarial adotado. A análise da adequação e conformação da tipicidade societária consiste na confrontação entre os objetivos econômicos almejados pela família empresária e o formato jurídico mais adequado para a consecução desses interesses patrimoniais. O objetivo é verificar qual o tipo legal de sociedade mais benéfico e eficaz para a melhor estruturação do seu negócio empresarial.

Por consistir num “planejamento societário”, tal análise deverá ser realizada por um profissional do Direito, com conhecimento técnico específico na área empresarial e conjugando se possível os ensinamentos das áreas de Direito Tributário e Contabilidade.

Como prática de *Governança Jurídica*, essa medida deve ser realizada preferencialmente antes do começo das atividades empresariais, isto é, anteriormente ao início da empreitada econômica. Em complemento, depois do *start-up* do negócio familiar é sempre possível e recomendável a realização periódica de um estudo profissional para checagem da adequação ou ineficiência do formato empresarial adotado em relação aos objetivos da família, prevenção de conflitos entre os parentes, responsabilidades dos sócios, segurança patrimonial e, ainda, sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

Tendo em vista que a vida empresarial e o ciclo da família são dinâmicos e estão em constante evolução, corre-se o risco do tipo societário que era adequado no passado não ser mais eficaz no presente, nem mesmo servir para o futuro.

Nas empresas familiares, a elaboração da *Governança Jurídica* deve ser introduzida pela análise da adequação e conformação da tipicidade societária, sem prejuízo de outras que possam ser propostas no caso concreto pelo profissional do Direito, e adotadas conjuntamente, ou de forma sucessiva.

As famílias empresárias devem desenvolver suas próprias medidas de governanças, políticas estratégicas e mecanismos de proteção da atividade empresarial para continuarem na

eterna busca de uma gestão mais segura e eficaz, visando a conservação do patrimônio nas mãos da família e sobrevivência do negócio empresarial ao longo do tempo e gerações.

## **BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS**

ASCARELLI, Túlio. *Panorama do Direito Comercial*. São Paulo: Saraiva, 1947.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL. Disponível em: <<http://www.abvcap.com.br/>>. Acesso em: 10 out. 2012.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 10 out. 2012.

BERTOLDI, Marcelo M. *Curso avançado de Direito Comercial*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira Ribeiro. *Curso avançado de Direito Comercial*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013.

BONACCORSI, Matheus Fernandino. Normas Antielisivas: intervenção estatal na esfera privada. ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI, 20, 2011, Belo Horizonte. *Anais...* Florianópolis: Fundação Boiteux, 2011. Disponível em <<http://conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/XXencontro/Integra.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2013.

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORNHOLDT, Werner. Controle de Empresas Familiares. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança Corporativa: estrutura de controles societários*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009. p. 187-202.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, de 5 de outubro de 1988*. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 10 out. 2012.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 10 out. 2012.

BRASIL. *Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 10 out. 2012.

BRASIL. *Lei nº 556, de 25 de junho de 1850*. Código Comercial. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/10556-1850.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/10556-1850.htm)>. Acesso em: 10 out. 2012.

BRASIL. *Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971*. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2013.

BRASIL. *Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976*. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2013.

BRASIL. *Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994*. Dispõe sobre o Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e dá outras providências. Dispõe sobre o Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18934.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18934.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2013.

BRASIL. *Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996*. Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2013.

BRASIL. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2013.

BRASIL. *Lei nº 12.441, de 11 de julho de 2011*. Altera a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), para permitir a constituição de empresa individual de responsabilidade limitada. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112441.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112441.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2013.

BRASIL. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 10 out. 2012.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Embargos de Divergência em Recurso Especial nº 111.294/PR*. Rel. Ministro Castro Filho. Segunda Seção. Julgado em 28/06/2006, DJ 10/09/2007.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Recurso Especial nº 507.490/RJ*. Rel. Ministro Humberto Gomes de Barros. Terceira Turma. Julgado em 19/09/2006, DJ 13/11/2006.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Recurso Especial nº 917.531/RS*. Rel. Ministro Luis Felipe Salomão. Quarta Turma. Julgado em 17/11/2011, DJe 01/02/2012.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Recurso Especial nº 1.303.284/PR*. Rel. Ministra Nancy Andrighi. Terceira Turma. Julgado em 16/04/2013, DJe 13/05/2013.

BRUSCATO, Wilges Ariana. *Empresário individual de responsabilidade limitada*. São Paulo: Quatier Latin, 2005.

BUENO, José Carlos Casillas; FERNANDES, Carmem Diaz; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. Tradução Vertice Translate. Revisão técnica Antônio Vico Mañas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAMPOS, Luciene Jung; MAZZILLI, Cláudio. *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso*. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1998/ORG/1998\\_ORG12.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/ORG/1998_ORG12.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2011.

CARLTON, Milena Corrêa. Ciclo de Vida das Empresas Familiares. *Revista Eletrônica de Administração - REA*, Facef, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/166/22>>. Acesso em: 10 out. 2012.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Instrução CVM nº 209, de 25 de março de 1994*. Dispõe sobre a constituição, o funcionamento e a administração dos Fundos Mútuos de Investimento em Empresas Emergentes. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiatio.asp?file=%5Cinst%5Cinst209consolid.htm>>. Acesso em: 10 out. 2012.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Instrução CVM nº 391, de 25 de março de 1994*. Dispõe sobre a constituição, o funcionamento e a administração dos Fundos de Investimento em Participações. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiatio.asp?File=%5Cinst%5Cinst391.htm>>. Acesso em: 10 out. 2012.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Instrução CVM nº 409, de 18 de agosto de 2004*. Dispõe sobre a constituição, a administração, o funcionamento e a divulgação de informações dos fundos de investimento. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiatio.asp?file=%5Cinst%5Cinst409consolid.htm>>. Acesso em: 10 out. 2012.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Instrução CVM nº 457, de 13 de julho de 2007*. Dispõe sobre a elaboração e divulgação das demonstrações financeiras consolidadas, com base no padrão contábil internacional emitido pelo International Accounting Standards Board - IASB. Disponível em: <[www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/Atos/inst/inst457.doc](http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/Atos/inst/inst457.doc)>. Acesso em: 25 jun. 2013.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009*. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em

mercados regulamentados de valores mobiliários. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiato.asp?File=%5Cinst%5Cinst480.htm>>. Acesso em: 10 out. 2012.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. *Resolução CMN nº 394, de 03 de novembro de 1976*. Regulamento anexo à Resolução n. 394, de 03 e novembro de 1976, que define a competência e disciplina a constituição e o funcionamento dos bancos de desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=1976&numero=394>>. Acesso em: 10 out. 2012.

COSTA, Armando Dalla. *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. 1. ed. 5. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

DEPARTAMENTO NACIONAL DO REGISTRO DO COMÉRCIO. *Instrução Normativa DNRC nº 73, de 28 de dezembro de 1998*. Dispõe sobre os atos de constituição, alteração e extinção de Grupo de Sociedades. Disponível em: <[www.dnrc.gov.br/Legislacao/normativa/in73.htm](http://www.dnrc.gov.br/Legislacao/normativa/in73.htm)>. Acesso em: 10 out. 2012.

DEPARTAMENTO NACIONAL DO REGISTRO DO COMÉRCIO. *Instrução Normativa nº 117, de 22 de novembro de 2011*. Aprova o Manual de Atos de Registro de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada. Disponível em: <[http://www.jucepa.pa.gov.br/downloads/IN\\_117\\_2011.pdf](http://www.jucepa.pa.gov.br/downloads/IN_117_2011.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2012.

DONAGGIO, Ângela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. A importância dos Conselhos de Administração para as Empresas Familiares. In: PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 123-141. (Série GVlaw – Direito, Gestão e Prática).

GABRICH, Frederico de Andrade. *Análise Estratégica do Direito*. Belo Horizonte: Universidade Fumec – FCH, 2010.

GABRICH, Frederico de Andrade. *O Caráter Normativo dos Princípios*. *Revista Forense*, Rio de Janeiro, Forense, ano 103, v. 393, p. 103-124, set./out. 2007.



GABRICH, Frederico de Andrade. *O Princípio da Informação*. Belo Horizonte: Universidade FUMEC/ Faculdade de Ciências Humanas, 2010.

GELMAN, Marina Oehling. *O Conceito de Conselheiro Independente Vigente na Regulamentação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&F Bovespa*. 256 f. Dissertação (Mestrado em Direito e Desenvolvimento) – Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2012.

GENTIL, Eduard. Retrato de família. *Revista HSM Management*, São Paulo, HSM Management, v. 6, n. 41, p. 84, nov./dez. 2003.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan S. *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

LANDES, David L. *Dinastias: esplendores e infortúnios das grandes famílias empresariais*. Tradução Regina Lyra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. *Revista Exame*, São Paulo, Abril, ano 39, n. 5, ed. 838, p. 28, 16 mar. 2005.

LETHBRIDGE, Tiago. Os desafios enfrentados por filhos que trabalham na empresa do pai. *Revista Exame*, São Paulo, Abril, ano 35, n. 5, ed. 838, p. 25, 16 mar. 2005.

LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires.  *Holding*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MACIEL, Luiz. Superar conflitos e investir na profissionalização. *Revista Valor Econômico Especial*, Governança Corporativa, Rio de Janeiro, ano 2013, Edição especial, p. 34-38, jun. 2013.

MAMEDE, Gladston. *Direito Empresarial Brasileiro: empresa e atuação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2011. v. 1.

MAMEDE, Gladston. *Manual de Direito Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2005.

NIGRI, Elmano. Os dilemas da empresa familiar. *Revista América Economia*, São Paulo, Spring, n. 428, p. 90, out. 2013.

PORTAL TUDO EM FAMÍLIA. *Estatísticas*. Disponível em <<http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=97>>. Acesso em: 2 abr. 2011.

PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011. (Série GVlaw – Direito, Gestão e Prática).

PRADO, Roberta Nioac. Empresas Familiares - governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. In: PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 19-70. (Série GVlaw – Direito, Gestão e Prática).

PRADO, Roberta Nioac. Governança corporativa e ordenamento jurídico brasileiro. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena. *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva/Vigília, 2008. p. 185-204.

REQUIÃO, Rubens. *Curso de Direito Comercial*. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, Milton Nassau. *Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa*. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

SANTIAGO, Mariana Ribeiro. *O princípio da função social do contrato: princípios contratuais, contrato eletrônico, contrato coletivo, contrato-tipo, direito comparado, boa-fé*. Curitiba: Juruá, 2005.

SHIGUEMATSU, Plinio. Estruturar para crescer: o desafio do controle nas pequenas e médias empresas. In: CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de (coord.). *Direito Societário: desafios atuais*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009. p. 209-222.

TONDO, Cláudia (org). *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

WERNER, René Afonso Isac. Teoria e prática da governança familiar. In: PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 175-197. (Série GVlaw – Direito, Gestão e Prática).