

IV ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

EDINILSON DONISETE MACHADO

LUCAS GONÇALVES DA SILVA

ROBERTO EPIFANIO TOMAZ

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

Comunicação:

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

Eventos:

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigner Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Edinilson Donisete Machado; Lucas Gonçalves da Silva; Roberto Epifanio Tomaz – Florianópolis: CONPEDI, 2021.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-418-1

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Constitucionalismo, desenvolvimento, sustentabilidade e smart cities.

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito. 3. Empresarial. IV Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2021 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



IV ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

Apresentação

O IV ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI sob tema “Constitucionalismo, Desenvolvimento, Sustentabilidade e Smart Cities.”, promoveu uma quinta edição dentro das inovações criadas pela diretoria, com a divisão dos já tradicionais Anais do Evento em vários livros distintos, cada um para um Grupo de Trabalho.

No Grupo de Trabalho encontram-se as pesquisas desenvolvidas em vários Programas de Mestrado e Doutorado do Brasil, com artigos selecionados por meio de avaliação por pares, objetivando a melhor qualidade e a imparcialidade na divulgação do conhecimento e formação do estado da arte na área do Direito Empresarial.

Valorosas contribuições teóricas e relevantes inserções na realidade brasileira emanam da reflexão trazida pelos professores, mestres, doutores e acadêmicos de todo o Brasil. Os artigos demonstram que as relações empresariais sofrem um agravamento substancial e muito em razão do avanço das nas tecnologias e seus impactos nas relações do trabalho, bem como a reflexão quanto a compatibilidade entre capitalismo humanismo e as empresa e ainda a necessidade de aprofundamento das questões relativas as inovações tecnológicas, demonstrando a urgente revisão da dogmática jurídica, bem como de novas reflexões aspectos que foram apresentados e discutidos no Grupo de Trabalho.

Temas sensíveis, foram apresentados nas pesquisas e abordagem e estão elencados a seguir: ética e capitalismo no estado democrático de direito; a insolvência empresarial como política pública; análise dos princípios aplicáveis à recuperação judicial das empresas concessionárias de serviço público; os limites e alcances dos métodos autocompositivos da conciliação e mediação em relação aos créditos não submetidos aos efeitos da recuperação judicial; a duplicata escritural e sua operacionalização; possibilidades de assinatura, registro e protesto eletrônicos dos títulos de crédito do agronegócio; análise do PL.01-00204/2017 do município de São Paulo sob a ótica da autonomia privada e da justiça social; contratos com administração pública e contratos privados de seguros; o cumprimento do contrato em época de pandemia; o incremento do comércio virtual em tempos de pandemia e as soluções negociadas por meios digitais; o instituto do contrato sob a ótica do capitalismo humanista na visão da jurisprudência; a modernização do direito societário na União Europeia (UE): evolução das normas de governança jurídica-corporativa (corporate governance); a reestruturação das associações desportivas de futebol em sociedade anônima: uma análise sob

os primados da função e da responsabilidade social da empresa; as funções da informação no mercado de valores mobiliários e sua divulgação obrigatória: análise de decisões judiciais sobre a responsabilidade civil da companhia aberta por violações do dever de informar; carta anual de políticas públicas e governança corporativa: a Petrobras em perspectiva; carta de políticas públicas e governança corporativa das empresas estatais: o paradigma da indústria de material bélico do Brasil; o planejamento sucessório e a adoção de práticas ESG como mecanismos estratégicos para continuidade da atividade empresarial pelas empresas familiares; responsabilidade social da empresa, pandemia e o direito brasileiro entre liberdade e solidariedade.

Foi seguramente um momento ímpar a Coordenação do GT, organizando a apresentação dos trabalhos, acreditamos que tem valor científico positivo, ao leitor ou leitora, a experiência de aprofundar o pensamento daqueles que souberam cativar para este momento, o solitário momento da leitura e da meditação, para colocar à prova as várias teses defendidas durante as apresentações.

Divulgar a produção científica colaborativa socializa o conhecimento e oferece à sociedade nacional e internacional o estado da arte do pensamento jurídico contemporâneo aferido nos vários centros de excelência que contribuíram no desenvolvimento pessoal e profissional dos autores e autoras que se apresentaram no Grupo de Trabalho.

Por fim, nossos agradecimentos ao CONPEDI pela honra a que fomos laureados ao coordenar o GT e agora pela redação do Prefácio que possui a marca indelével do esmero, da dedicação e o enfrentamento a todas as dificuldades que demandam uma publicação de qualidade como a presente.

Florianópolis, novembro de 2021

Organizadores:

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva

Prof. Dr. Roberto Epifanio Tomaz

O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO E A ADOÇÃO DE PRÁTICAS ESG COMO MECANISMOS ESTRATÉGICOS PARA CONTINUIDADE DA ATIVIDADE EMPRESARIAL PELAS EMPRESAS FAMILIARES

SUCCESSION PLANNING AND THE ADOPTION OF ESG PRACTICES AS STRATEGIC MECHANISMS FOR THE CONTINUATION OF THE BUSINESS ACTIVITY BY FAMILY COMPANIES

Priscila Andrade Reis Villela

Resumo

A partir do método científico hipotético dedutivo e dos referenciais teóricos estabelecidos pela legislação infraconstitucional – Código Civil (Lei 10.406/02) e Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76) e pela legislação constitucional (Constituição da República Federativa do Brasil de 1.988), esta pesquisa oferece resposta sobre quais os mecanismos jurídicos estratégicos podem ser utilizados para continuidade das atividades empresariais pelas empresas familiares, com destaque para as práticas ESG. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica em conjunto com a análise da legislação vigente.

Palavras-chave: Planejamento sucessório, Práticas esg, Empresas familiares, Atividade empresarial, Mecanismos estratégicos

Abstract/Resumen/Résumé

Based on the hypothetical deductive scientific method and theoretical references approved by the infra-constitutional legislation - Civil Code (Law 10.406/02) and Corporate Law (Law 6.404/76) and by constitutional legislation (Constitution of the Federative Republic of Brazil, 1.988), this research offers an answer on which strategic legal mechanisms can be used for the continuity of business activities by family businesses, with emphasis on ESG practices. The methodology used was the bibliographic research together with the analysis of current legislation.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Succession planning, Esg practices, Family businesses, Business activity, Strategic, Strategic mechanisms

1 – INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 fez com que as pessoas passassem a refletir e entender que as relações estabelecidas entre elas e os bens juridicamente tuteláveis pelo Direito vêm sofrendo atualizações constantes. Vive-se a chamada era digital, decorrente dos avanços tecnológicos. Nesse contexto, a incerteza sobre o futuro, cada vez mais, passou a ser pensada e refletida pelos fundadores das empresas familiares.

Este trabalho tem por objetivo pesquisar de que forma que a implantação da governança corporativa e jurídica nas empresas familiares, bem como a adoção de práticas ESG - em inglês “Environmental, Social and Governance” e, em português, traduzido como “Ambiental, Social e Governança” – contribuem para a sua perpetuidade e sustentabilidade dos negócios. Além disso, a pesquisa visa demonstrar, dentre as formas de governança, como o planejamento patrimonial e o sucessório podem ser usados como instrumentos jurídicos que possibilitam a preservação do patrimônio nessas famílias e a continuidade das atividades empresariais pelas próximas gerações.

Assim, pretende-se demonstrar que a implantação de um planejamento sucessório e a adoção de práticas ESG pelas empresas familiares (especialmente as de governança) podem ser um dos motivadores da perpetuidade e da maior sustentabilidade da atividade empresarial nas empresas familiares, posto que podem evitar ou minimizar os efeitos de eventuais e futuros conflitos entre os herdeiros e sucessores.

O marco teórico utilizado na pesquisa é o Código Civil (Lei 10.406/02), a Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76), e a Constituição da República Federativa do Brasil de 1.988, que fundamentalmente orientam as ideias aqui desenvolvidas a respeito do direito das sucessões, do direito constitucional de herança, da função social da empresa, do princípio da autonomia da vontade e da governança corporativa, tendo em vista o atual contexto social e econômico brasileiro.

O método científico adotado é o hipotético dedutivo. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica em conjunto com a análise da legislação vigente.

2 – A LONGEVIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo LLORET, a empresa familiar é:

Aquela em que a família possui uma participação acionária suficiente para poder exercer o controle e/ou possui representação suficiente para poder exercer o controle e/ou possui representação suficiente no Conselho de Administração para influenciar as decisões da sociedade, podendo ou não interferir na gestão do dia a dia. Além disso, a família deve ter dado provas explícitas de que pretende transferir a propriedade das ações para as gerações seguintes. (LLORET, 2005, p. 18-25).

Conforme observa LANZ, ressalvadas as exceções, menos de 10% (dez por cento) das organizações familiares são mantidas sob o controle dos membros familiares até a quarta geração. Os conflitos entre os membros da mesma família que atuam na empresa familiar são a causa fundamental do encerramento das atividades empresariais ou venda de tais empresas (LANZ, 2018, p. 216).

Não obstante, um número significativo de empresas (independentemente de serem familiares ou não) enxergam alguns obstáculos para a sua perpetuação. Como obstáculos mais comuns, pode-se citar: a transformação de mercados e tecnologias, a ágil reprodução de estratégias de sucesso pelos concorrentes, a maturação dos negócios, entre outros. Contudo, nas organizações familiares, a própria relação entre a família e os seus administradores é que pode colocar em risco a continuidade dos negócios empresariais (VERSIANI, 2021, p. 45).

No mesmo sentido, VERSIANI trata dos conflitos entre os valores familiares e empresariais que prejudicam a longevidade das empresas, expondo o seguinte:

Devido a essa fusão de valores, não raras vezes, os sucessores enxergam o negócio como mera continuidade da família, razão pela qual não conseguem diferenciar as funções de acionista, herdeiro e gestor. Nesses casos, a dissociação entre propriedade, família e empresa é quase ausente, tornando a sociedade extensão do âmbito familiar. (VERSIANI, 2021, p. 49).

De fato, é relativamente comum, no âmbito das empresas familiares, que existam herdeiros que não tenham aptidão ou dom para tocar o negócio do patriarca e/ou matriarca, ou ainda que não tenham capacidade técnica para tanto. Além disso, em muitos casos, os herdeiros não possuem interesse e/ou vontade de trabalhar na empresa familiar, seja porque não foram previamente preparados para tanto, seja porque resolveram seguir outros caminhos profissionais e pessoais.

Para LANZ, *“pouco se fala sobre os futuros herdeiros que decidiram trilhar outros caminhos profissionais não diretamente vinculados à empresa da família. Esses podem ser herdeiros de primeira, segunda ou demais gerações.”* (LANZ, 2018, p. 236).

Muitas vezes, apenas nos momentos de crise na empresa ou de conflitos na família é

que se percebe que os herdeiros que não estão preparados ou estão afastados da atividade empresarial podem travar o exercício das atividades, principalmente, quando é necessário o seu consentimento e/ou a sua assinatura para tomar alguma decisão (LANZ, 2018, p. 236-237).

O conflito nas empresas familiares geralmente é oriundo de diversos fatores, tais como: ausência ou falha de comunicação, interesses opostos, expectativas divergentes, relações interpessoais insatisfatórias, ansiedade, angústia, medo, agressividade, desestímulo e ausência de motivação, baixo desempenho, ausência ou deficiência da estrutura de governança corporativa e familiar, entre outros. E a produtividade e a lucratividade da empresa são comumente afetadas pelo conflito (BONILHA; ISOLDI, 2018, p.256).

Como forma de resolução de conflitos no âmbito das empresas familiares, sobretudo, podem-se citar diversos métodos auto compositivos ou alternativos, tais como: advocacia colaborativa, negociação, conciliação, mediação e arbitragem. Diversas são as nomenclaturas para a solução de conflitos de maneira contrária ao processo jurisdicional litigioso. Na doutrina esses métodos são chamados de: substitutos jurisdicionais, mecanismos consensuais de solução de controvérsias, mecanismos extrajudiciais, métodos alternativos de resolução de conflitos (MAZZEI; CHAGAS, 2018, p. 328).

Vale ressaltar que, além dos métodos alternativos de resolução de conflitos, outra forma de solucioná-los é recorrer ao Poder Judiciário, quando não há consenso entre as Partes e não foi possível resolver o conflito de forma auto compositiva ou heterocompositiva, seja por meio dos mecanismos extrajudiciais ou da implementação estratégica e prévia de uma adequada governança familiar, corporativa e jurídica.

Entretanto, o que as Partes precisam entender é que para que uma organização empresarial possa perpetuar-se, recorrer ao Poder Judiciário é quase sempre a pior alternativa, pois além de trazer um custo financeiro para as partes, pode aumentar o desgaste psicológico e colocar em risco não apenas a harmonia da família, mas a atividade operacional da empresa, o que acaba prejudicando a lucratividade e a preservação do patrimônio empresarial e familiar.

Dessa maneira, é preciso uma verdadeira mudança cultural no Brasil, para que as famílias empresárias estruturem adequada, prévia e estrategicamente os seus negócios, bem como o processo sucessório e de profissionalização da gestão empresarial. Apenas assim, os membros da família, os empregados da empresa familiar, além dos advogados e partes relacionadas com o negócio (*stakeholders*) terão condições de enxergar as vantagens da análise estratégica do Direito, especialmente quando vinculada à mais eficiente realização dos objetivos da família, dos sócios e da empresa, preferencialmente sem conflito e sem a necessidade de processos judiciais para resolvê-los (caso existam). Entretanto, essa ainda não é

a realidade mais comum.

Nesse sentido, segundo GABRICH:

O Direito, em regra, continua sendo compreendido como um sistema normativo de fonte essencialmente legal, ditado pelo Estado e usado como fundamento não para a prevenção e solução de conflitos, mas, o que é terrível, preferencialmente para o fomento de novas e intermináveis controvérsias judiciais, que promovem, na prática, a inoperância do Poder Judiciário e a insatisfação da maioria dos cidadãos. (GABRICH, 2010, p. 2).

Pensar o Direito de uma forma estratégica é entender a necessidade de enxergar o Direito como uma soma de alternativas disponíveis aos advogados e juristas para a estruturação dos objetivos das empresas, dos seus negócios e das pessoas (sejam elas naturais ou jurídicas, de direito público ou privado), de forma a possibilitar que os objetivos planejados sejam alcançados com o menor desgaste emocional, psicológico e de custos possível (GABRICH, 2010, p. 7).

Dessa forma, se a estratégia jurídica for bem elaborada, desenvolvida e implementada, o resultado será mais eficiente para a realização dos objetivos, sem que existam conflitos ou processos judiciais para superá-los. Assim, os indicadores negativos de desempenho da estratégia jurídica são o conflito e o processo judicial. Por isso, quanto melhor a estratégia jurídica, menor o número de conflitos ou de processos judiciais. E se os conflitos forem inevitáveis, por razões alheias à vontade ou ao controle do estrategista jurídico, que eles sejam dirimidos por meio de métodos extrajudiciais e/ou autocompositivos.

Vale destacar, que, em todos os métodos alternativos de resolução de conflitos, com exceção da negociação (em que as partes dialogam diretamente uma com a outra, assistidas ou não pelos seus advogados), existe sempre a figura de um terceiro, o conciliador, o mediador ou o árbitro (MAZZEI; CHAGAS, 2018, p. 337).

Nesse sentido, a respeito da mediação, para o tratamento dos conflitos nas empresas familiares, BONILHA e ISOLDI, assim descrevem:

A mediação pode ser extremamente útil nos conflitos da governança das empresas familiares, pois facilita a comunicação, sanando eventuais falhas; identifica os interesses; gera opções, cria mecanismos de tomada de decisão em conjunto; organiza o planejamento com visão sistêmica; acompanha a implementação do planejamento; evita a exposição pública do problema; diminui impactos na gestão da empresa; é rápida, econômica e eficaz. (BONILHA e ISOLDI, 2018, p. 264).

Realmente, muitas vezes a mediação pode ser utilizada como forma de propiciar um

melhor entendimento entre as Partes envolvidas. Esse é o posicionamento de MAZZEI e CHAGAS, que assim abordam esse assunto:

As conjugações mostram-se, muitas vezes, benéficas, pois pode explorar as melhores qualidades de cada um dos métodos – no exemplo citado, a mediação, por mais que não resulte em acordo, pode melhorar enormemente o diálogo das partes que, apesar de necessitarem, posteriormente, de uma arbitragem, poderão utilizar o procedimento arbitram de maneira muito mais otimizada, tendo em vista que instaurado um ambiente de cooperação efetiva. (MAZZEI e CHAGAS, 2018, p. 328).

De fato, a maior parte das empresas, no Brasil e no mundo, são familiares e fomentam a economia, produzindo um significativo percentual da riqueza disponível. O índice de encerramento dessas organizações, todavia, também é muito significativo, principalmente, quando passam da primeira para a segunda geração (BONILHA; ISOLDI, 2018, p. 263).

De acordo com as pesquisas realizadas pela KPMG, as empresas familiares retratam 70% (setenta por cento) do PIB global e os lucros gerados por tais empresas atualmente correspondem a mais da metade do PIB brasileiro (KPMG, 2021). Todavia, não há dúvidas de que as organizações familiares que mais prosperam são exatamente aquelas que adotam mecanismos de governança jurídica e corporativa, e dentre eles, a realização de um planejamento sucessório bem elaborado e no momento adequado.

Assim sendo, vale ressaltar que, a ausência de um planejamento sucessório dentro das organizações familiares pode trazer sérios danos não só para atividade empresarial, como para o próprio patrimônio construído e desenvolvido pelo fundador durante anos (VERSIANI, 2021, p.52).

3 – O PROCESSO DE SUCESSÃO E A GOVERNANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES

O processo de sucessão e transição de poderes nas empresas familiares precisa ser planejado, pois não é um processo simples que pode ser feito de um dia para o outro. Nesse sentido, é fundamental, primeiramente, despertar a consciência do fundador da empresa e de seus herdeiros sobre a necessidade da sua implementação e, em segundo lugar, uma vez decidida a realização da estruturação desse processo, contar com uma equipe de profissionais técnicos que trabalhem de forma inter e multidisciplinar, a fim de propiciar o formato mais adequado para o planejamento daquela empresa familiar no presente e, sobretudo, no futuro.

LANZ trata dos planos de sucessão e de transição que devem ser pensados e implementados nas empresas familiares de forma estratégica.

Os planos de sucessão e transição não poderão ser elaborados a toda pressa nem deverão ser de curto prazo. Como vimos, o assunto é complexo e envolve seres humanos da família, da empresa e terceiros que, de uma ou de outra forma, estão envolvidos com a empresa familiar. O quanto antes esses planos forem iniciados e formalizados melhor será para todos. (LANZ, 2018, p. 243).

Para que a empresa familiar possa ser duradoura é preciso ter um plano de sucessão e um plano de transição. A perpetuação das atividades empresariais e desses planos precisa ser tema das Reuniões dos Conselhos Consultivos e/ou Familiares, como um dos passos de governança (LANZ, 2018, p. 217).

No que diz respeito à relação entre família, propriedade e empresa, BONILHA e ISOLDI esclarecem, que:

Sob o eixo da família, questões-chave da empresa familiar são enfrentadas, especialmente no que diz respeito à transição. Desenvolve-se nas seguintes etapas: jovem família empresária; entrada na empresa; trabalho conjunto; passagem do bastão.

Sob o eixo da propriedade, sua estrutura e distribuição, tais como a participação societária, geram efeitos sobre outras decisões empresariais e familiares, em vários aspectos operacionais e estratégicos. Desenvolve-se nas seguintes etapas: proprietário controlador/fundador; sociedade entre irmãos; consórcio de primos.

Sob o eixo da empresa, é analisado o funcionamento atual e potencial incremento, a partir do tamanho, idade, estrutura e desempenho financeiro. Desenvolve-se nas seguintes etapas: início; expansão e formalização; maturidade. (BONILHA E ISOLDI, 2018, p. 250).

É necessário, então, traçar as estratégias de governança para poder preparar o sucedido, escolher o sucessor, preparar a empresa e o herdeiro controlador, bem como o restante da família. Nesse sentido, o mapeamento e a explicitação de regras claras e objetivas são fundamentais para que se possibilite a realização de um planejamento sucessório eficaz e eficiente.

O mapeamento dessas regras deve ser sempre documentado, por meio de instrumentos denominados políticas ou protocolos familiares, acordo de cotistas ou acionistas, regimento interno, regulamento geral, códigos de conduta, entre outros, os quais devem ser elaborados por advogados com competência interdisciplinar e/ou multidisciplinar, com o apoio de outros profissionais dos mais diversos segmentos, tais como psicólogos, contadores, administradores e, principalmente, com o apoio dos membros da família que

tiverem envolvimento no negócio empresarial. Tais documentos também não devem ser elaborados para ficarem esquecidos nas gavetas das empresas ou “para inglês ver”. É preciso que todos os membros da família empresária tenham acesso, leiam constantemente e discutam sobre tais documentos sempre que possível. Mais: como não existe contrato perfeito ou definitivo, sempre que acontecerem fatos e mudanças significativas, esses documentos precisam ser revistos, aprimorados, contextualizados com a nova realidade empresarial e, sobretudo, familiar.

Desconsiderar a relevância e a precisão da sucessão na titularidade e propriedade da empresa, de suas cotas ou ações, e da administração societária é um equívoco comum cometido pelas organizações, cujo preço que se paga pode ser alto nessas corporações (MAMEDE; MAMEDE, 2018, p. 109).

De acordo com MAMEDE e MAMEDE, a ausência de preparo para a sucessão pode colocar em risco a continuidade da empresa. Nesse sentido:

O grande número de empresas familiares existentes no país, das menores (microempresas) a grandes grupos econômicos, deixa claro os riscos, para as organizações produtivas, de processos não planejados de sucessão empresarial. Não é só. Do outro lado, a própria empresa experimentará o tranco dessa alteração, o baque da substituição abrupta na gestão de suas atividades, o que habitualmente tem efeitos terríveis sobre a organização. São incontáveis os casos de negócios que eram vantajosos até a morte do responsável pelo comando das atividades e, a partir da sucessão, começaram a definhar. Em alguns casos, vê-se claramente que a empresa ingressou na crise já a partir da sucessão não planejada: o caos é concomitante à substituição. (MAMEDE e MAMEDE, 2018, p.109).

Realmente, quando todos os envolvidos no processo de planejamento patrimonial e sucessório da empresa, independentemente de estarem ou não no cargo de gestão, participarem da elaboração das regras e tiverem conhecimento sobre como funcionam, existem mais chances de a empresa ser longeva.

É primordial antes de tudo, desmistificar o tabu que é tratar do assunto morte. O quanto antes o planejamento sucessório como instrumento de governança jurídica e corporativa for pensado e implantado pelo fundador, seus sucessores e familiares, maior serão as chances de a empresa familiar perpetuar.

Nas palavras de LANZ, o assunto morte é um tema delicado e ninguém gosta de tratá-lo:

Ninguém, na realidade, gosta de falar de sucessão ou de continuidade da sua gestão. O próprio sucedido, ao assim fazê-lo, estará eventualmente falando e pensando na sua própria morte ou no seu afastamento definitivo do negócio. Os

filhos também não gostam de tocar no assunto, pois não querem pensar na morte do pai ou não querem dar a impressão de estar exercendo qualquer tipo de pressão. Executivos e funcionários que já acompanham o patrão há décadas não se imaginam trabalhando para outros, mesmo sendo para os filhos ou parentes. (LANZ (2018, p.242).

Assim, uma das maneiras de tratar indiretamente do assunto é promover, o quanto antes, mecanismos de governança corporativa, patrimonial e familiar que permitam a efetiva separação entre família, propriedade e gestão.

De fato, a ideia de cisão da propriedade apareceu com a criação da Lei n. 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), que possibilitou a multiplicação de sócios e a necessidade de se estabelecer a administração por representação (RIBEIRO, 2007, p. 138).

Nessa perspectiva, além de ser observada a separação entre família, propriedade e gestão, também no âmbito das empresas familiares, a função social da propriedade e da empresa devem sempre ser respeitadas pelos sócios e pelos administradores, sob pena de também ficar comprometida a perenidade e a sustentabilidade do negócio, sem falar na possibilidade de penalização pelos clientes e mercados nos quais essas empresas atuam.

Dessa maneira, o objetivo social da empresa deve ser muito bem definido e cumprido pelos seus controladores, sócios ou acionistas, e estão diretamente relacionados ao fundamento legal da governança corporativa. Por isso, devem ser respeitados os limites previstos no contrato ou estatuto social, bem como nas normas jurídicas vigentes, sob pena de caracterização de abuso de poder. É preciso, ainda, compatibilizar a realização do objeto social com a função social da empresa, bem como os interesses dos sócios, acionistas, empregados, e demais *stakeholders* (RIBEIRO, p.155-158), conforme previsto no artigo 116, parágrafo único, da Lei n. 6.404/76 (BRASIL, 1976).

A governança da empresa familiar envolve, por tudo isso, diversos tipos de governança, tais como: a governança familiar, a corporativa e a jurídico-sucessória, as quais dizem respeito à família, à administração/gestão da empresa e à propriedade (BONILHA; ISOLDI, 2018, p. 263).

De acordo com a 10ª Pesquisa Global de Empresas Familiares em 2021, realizada pela PWC, sobre o desempenho dessas organizações no ano de 2021 e durante a pandemia da COVID-19, o planejamento sucessório nas empresas familiares teve um progresso no Brasil de 21% (vinte e um por cento) para 24% (vinte e quatro por cento), e no mundo aumentou para 30% (trinta por cento), comparado com a pesquisa realizada no ano de 2018 (PWC, 2021, p. 6). Desse modo, não se pode negar que a preocupação com os assuntos de governança e sucessão vem aumentando nas organizações familiares, mas ainda é preciso

muito trabalho para demonstrar a necessidade e a importância desse tema para o maior número possível de famílias empresárias.

Ainda segundo a 10ª Pesquisa Global de Empresas Familiares em 2021, realizada pela PWC, o objetivo das empresas familiares brasileiras para os anos de 2022 e 2023 é o aprimoramento das competências digitais; o lançamento de novos produtos e/ou serviços; o crescimento para novos mercados e segmentos de clientes e a ampliação da utilização de novas tecnologias (PWC, 2021). Mas nada disso será viável sem planejamento, sem estratégia e sem execução ordenada, que também pressupõe a separação entre família, propriedade e gestão.

A 10ª Pesquisa Global de Empresas Familiares em 2021 também aponta que questões relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade na prevenção do meio ambiente, apesar de serem reconhecidas como relevantes, ainda possuem uma prioridade pequena para as empresas familiares brasileiras e globais. A transformação digital, por outro lado, vem apresentando um progresso lento, mas foi apurado pela pesquisa que 33% (trinta e três por cento) das empresas que possuem recursos digitais potentes implementam um plano de sucessão bem desenvolvido, documentado e comunicado (PWC, 2021).

Não há dúvidas, portanto, de que a pandemia da COVID-19 impactou o mundo significativamente e, conseqüentemente, fez com que as empresas mudassem sua forma de se relacionar com os seus *stakeholders* e repensassem também os seus modelos de negócios.

Nessa toada, existe hoje uma certa imposição da *Lex Mercatoria* para que as empresas adotem as práticas ou políticas denominadas ESG (sigla em inglês) que significa “environmental, social and governance”, traduzido para o português, “ambiental, social e governança”.

Desse modo, segundo a mencionada pesquisa realizada pela PWC (PWC, 2021, p.3-15), o interesse na sustentabilidade é relevante não só para incentivar as empresas familiares a implementarem a política ESG, mas também para motivar os mais jovens da família a assumirem a atividade empresarial exercida pelos fundadores, sob uma nova ótica. Assim, o propósito e o significado oferecidos pela adoção das práticas ESG contribuem para um maior engajamento dos sucessores mais jovens, o que pode trazer, com o tempo, sustentabilidade, sucessão comprometida, o que pode levar a empresa a ter mais lucro e rentabilidade.

Nesse aspecto, a PWC retrata de que forma a relação entre sustentabilidade e ESG podem ser fundamentais para a continuidade das atividades empresariais exercidas por uma empresa familiar:

Os aspectos ESG são uma questão existencial. As empresas que não demonstram seu compromisso com práticas sustentáveis podem ser punidas pelos consumidores, pela mídia e até pelos reguladores. Os donos de empresas familiares desejam, acima de tudo, criar um ativo duradouro para as gerações futuras. Legado é importante – representa a prioridade para 80% dos participantes brasileiros e 64% dos globais. Se a sustentabilidade não for uma prioridade, a licença para operar e o legado estarão em risco. E a Covid-19 aumentou aparentemente o desejo dos donos de empresas familiares de proteger seus negócios e criar um legado. (PWC, 2021, p.14).

Assim, a efetiva adoção das práticas ou políticas ESG não é recomendada apenas para grandes corporações e companhias abertas. Toda e qualquer empresa, (mesmo aquelas organizadas sob a forma de sociedades limitadas ou de companhias fechadas), principalmente no âmbito das empresas familiares, podem e devem implementar ESG, como forma de melhor se relacionar com seus empregados, fornecedores, clientes, *steakholders* e com a sociedade em que atua, visando sempre o crescimento e a possibilidade de continuidade e perpetuação do exercício das suas atividades empresariais por várias gerações.

4 – O PLANEJAMENTO PATRIMONIAL SUCESSÓRIO COMO UM DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

De acordo com HIRONAKA E TARTUCE, o planejamento sucessório pode ser conceituado como sendo:

o conjunto de atos e negócios jurídicos efetuados por pessoas que mantêm entre si alguma relação jurídica familiar ou sucessória, com o intuito de idealizar a divisão do patrimônio de alguém, evitando conflitos desnecessários e procurando concretizar a última vontade da pessoa cujos bens formam o seu objeto. (HIRONAKA; TARTUCE, 2019, p. 88).

O planejamento patrimonial sucessório, portanto, é um dos mecanismos de governança corporativa e jurídica que pode ser utilizado para diversas finalidades, dentre elas, a redução de conflitos entre os herdeiros, a desnecessidade da realização de inventário, a redução da carga tributária (em alguns casos), a continuidade das atividades empresariais, a distribuição da herança de forma mais eficiente, o respeito ao princípio da autonomia da vontade, dentre outras.

Ao contrário do que se pensa, o planejamento patrimonial e sucessório não é um mecanismo a ser utilizado apenas pelos detentores de inúmeros bens a partilhar. Tal instrumento é eficaz para toda e qualquer família, principalmente para as famílias

empresárias, devendo o planejamento ser moldado de acordo com as peculiaridades dos envolvidos e dos objetivos específicos de cada família.

Dessa forma, diversos são os instrumentos unilaterais ou plurilaterais que podem ser utilizados para fins de realização de planejamento patrimonial e sucessório. Os mais comuns são o testamento, a doação e a partilha de bens em vida, a constituição das *holdings* familiares e *trusts*, a criação de fundos de investimentos, a constituição de previdência privada, a elaboração de acordos de sócios e dos protocolos/políticas familiares, contratos de seguro, dentre outros.

O planejamento sucessório possibilita que o titular do patrimônio, ainda em vida, destine a transferência do seu acervo patrimonial para além da morte, realizando a partilha dos seus bens como desejar, privilegiando a autonomia da vontade. Contudo, o princípio da autonomia da vontade encontra limites no ordenamento jurídico, principalmente em razão da chamada “legítima”, que limita o poder de testar.

Nesse sentido, vale ressaltar, a “legítima” corresponde à 50% (cinquenta por cento) do patrimônio do autor da herança e é regulamentada pelo artigo 1.829 da Lei n. 10.406/02 – Código Civil (BRASIL, 2002) que assim dispõe:

Art. 1.829. A sucessão legítima defere-se na ordem seguinte:

I - aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separação obrigatória de bens (art. 1.640, parágrafo único); ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares;

II - aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge;

III - ao cônjuge sobrevivente;

IV - aos colaterais. (BRASIL, 2002).

A pertinência da “legítima” é muito discutida na doutrina em razão da exigência de se respeitar a obrigatoriedade de destinar para os herdeiros necessários metade da herança. Geralmente, é utilizado o argumento de que a “legítima” concilia no Direito Sucessório a autonomia privada em relação às disposições *causa mortis* e a proteção da família, reservando aos familiares mais próximos do autor da herança uma proteção de caráter patrimonial (NEVARES, 2019, p. 386).

Para NEVARES, deveria haver uma alteração na legislação sucessória, de maneira a melhor otimizar o instituto da “legítima”, em razão da atual realidade social, econômica, jurídica e biológica:

Nessa perspectiva, a legislação sucessória deveria prever uma especial atenção aos herdeiros incapazes e idosos e, ainda, aos cônjuges e companheiros quanto a aspectos nos quais realmente dependiam do autor da herança, buscando concretizar na transmissão hereditária um espaço de promoção da pessoa, atendendo à singularidade dos herdeiros, em especial diante de sua capacidade e de seus vínculos com os bens que compõe a herança, e, ainda, atendendo à liberdade do testador quando não se vislumbra na família aqueles que necessitam de uma proteção patrimonial diante da morte de um familiar. (NEVARES (2019, p. 386-388).

Não obstante, é também necessário reconhecer a ressignificação da concepção de família, que vem evoluindo muito e rapidamente nos últimos anos. De fato, a concepção de família, prevista na Lei n. 10.406/02 – Código Civil (BRASIL, 2002), não reflete mais, de forma absoluta e integral, o perfil das famílias da sociedade contemporânea (TEIXEIRA, 2019, p. 30). Nesse sentido, o planejamento sucessório precisa sempre reconhecer os diversos tipos de família existentes, tais como; a família monoparental, a decorrente de união estável, a família constituída por meio do casamento. Mas é preciso também reconhecer as demais entidades familiares plenamente descritas e reconhecidas pela doutrina e pela jurisprudência, tais como as famílias: democráticas, eudemonistas, patriarcais, parentais, anaparentais, unipessoais, multiparentais, substitutas, extensas, ectogenéticas, sócio afetivas, poliafetivas, homoafetivas etc. Todas com repercussões relevantes na elaboração de um adequado planejamento sucessório.

Contudo, vale também ressaltar que a liberdade do autor da herança também encontra limites na vedação dos pactos sucessórios (NEVARES, 2019, p. 390), nos termos do art. 426 da Lei 10.406/02 – Código Civil (BRASIL, 2002), que impossibilita que a herança seja objeto de ajuste entre os sucessores, já que é vedada legalmente o contrato de herança de pessoa viva.

Por tudo isso, não há dúvidas de que muitos dos fundadores de empresas familiares ainda têm dificuldade de tratar e/ou implantar o planejamento sucessório na sua empresa, seja porque sente que os seus herdeiros ainda não estão preparados para assumirem a gestão ou a condução dos negócios, seja porque possui o receio de tornar-se inútil e/ou de perder o poder. Sendo assim, é fundamental explicar que existem inúmeras maneiras e artifícios jurídicos para se elaborar e planejar um processo sucessório de forma a resguardar o fundador da preservação de todo o seu patrimônio, que foi construído ao longo de anos.

Dessa forma, destacam-se, dentre outras, a utilização das chamadas cláusulas restritivas, a doação, o instituto do usufruto, o contrato de opção de recompra, a

administração vitalícia etc. Todos esses institutos podem ser legitimamente utilizados para preservação dos interesses dos fundadores e a ordenação da sucessão na empresa familiar.

A doação de bens imóveis ou móveis (por exemplo: cotas ou ações de uma determinada sociedade), particularmente, é um dos mecanismos de planejamento sucessório que permite que o fundador implante a sucessão em sua empresa, sem, contudo, deixar de ter certo controle ou mesmo a administração do seu patrimônio. Como forma de garantir que esse controle ou a preservação da propriedade construída pelo fundador permaneça nas mãos da família, é possível instituir as chamadas cláusulas de proteção ou cláusulas restritivas.

Nesse sentido, VERSIANI assim explica:

No contexto deste trabalho, a doação da participação societária tem como escopo possibilitar que a empresa familiar se perpetue por muitas gerações. Para melhor atingir esse objetivo, é possível que, no instrumento de doação, o doador estipule algumas cláusulas restritivas, sendo elas: (i) cláusula de reversibilidade, (ii) cláusula de inalienabilidade; (iii) cláusula de incomunicabilidade e (iv) cláusula de impenhorabilidade. (VERSIANI, 2021, p.122).

Desse modo, vale destacar, que as cláusulas de incomunicabilidade, inalienabilidade, impenhorabilidade e reversão estão previstas na legislação civil vigente, especialmente nos artigos 1.911 (inalienabilidade, incomunicabilidade e impenhorabilidade) e 547 (reversão) (BRASIL, 2002).

Com a instituição da cláusula de inalienabilidade, automaticamente também são instituídas as cláusulas de impenhorabilidade e incomunicabilidade. Esse é o entendimento transcrito no artigo 1.911 da Lei n.10.406/2002 - Código Civil (BRASIL, 2002), como também da Suprema Corte brasileira (STF), por meio da Súmula nº 49¹.

Tais cláusulas podem ser instituídas de forma separada ou conjunta, com exceção da cláusula de inalienabilidade, como explicado no parágrafo anterior. Pensando na continuidade da empresa, o planejamento sucessório poderá ser mais eficaz com a instituição da cláusula de inalienabilidade, visando assim, evitar a transferência das cotas ou ações da empresa para terceiros que não estejam aptos a assumir as atividades empresariais exercidas por aquela empresa familiar. Entretanto, também é preciso ter cuidado na instituição de tal cláusula, tendo em vista que o sucessor escolhido pode revelar-se inapto ou incapaz para exercer as suas funções e não poderá transferir sua participação societária, em razão da instituição dessa restrição (VERSIANI, 2021, p.124-125).

¹ BRASIL, Supremo Tribunal Federal: Súmula n. 49: A Cláusula de inalienabilidade inclui a incomunicabilidade dos bens.

Ou seja, é preciso muita cautela na instituição das cláusulas protetivas para o jogo não virar contra o próprio fundador e seus sucessores, ou contra a própria empresa.

Importante deixar claro que a cláusula inalienabilidade se extingue com o falecimento do donatário, transmitindo-se a propriedade dos bens doados para os seus herdeiros de forma livre e desembaraçada (VERSIANI, 2021, p.125). A cláusula de incomunicabilidade, por sua vez, não se estende aos frutos, quando estes são percebidos ou vencidos na constância do casamento, tal como previsto no artigo 1.669 da legislação civil vigente (BRASIL, 2002).

A instituição da cláusula de reversão, por sua vez, somente pode ser estipulada em favor do próprio doador, havendo outros mecanismos jurídicos para transferência dos bens para terceiros, em caso de falecimento do donatário, como o fideicomisso (VERSIANI, 2021, p. 123).

5 – CONCLUSÃO

Vive-se hoje a chamada sociedade da informação e tendo em vista a constante atualização dos bens tutelados pelo Direito e das relações interpessoais, consequência inclusive, da pandemia da COVID-19, o assunto morte e a preocupação com a continuidade das atividades empresariais passou a ser um tema cada vez mais tratado pelos empresários. O planejamento sucessório e a adoção de práticas ESG tornaram-se uma necessidade das empresas diante do cenário atual.

Em decorrência da atual complexidade social e das relações sociais e econômicas existentes, o planejamento patrimonial e sucessório, bem como a implantação de práticas de governança são mecanismos jurídicos estratégicos que podem e devem ser utilizados para continuidade das atividades empresariais pelas empresas familiares, a fim de preservar a função social da empresa e a autonomia da vontade do titular do patrimônio (geralmente o(a) fundador(a) da empresa familiar).

Prevenir a existência de conflitos futuros entre herdeiros e sucessores, a abertura de um processo moroso e custoso de inventário para divisão do patrimônio entre os herdeiros e o desmoronamento da empresa tornou-se uma necessidade primordial para os proprietários das empresas familiares, denominados patriarcas ou matriarcas que têm como objetivo deixar como legado a continuidade das atividades empresariais por várias gerações.

Não existe um momento mais adequado ou uma fórmula para a realização de um planejamento sucessório e para a implantação de uma governança dentro de uma empresa

familiar, pois cada família tem os seus objetivos e as suas peculiaridades, as quais devem ser levadas em consideração pelos profissionais que irão assessorá-la na implementação de tais mecanismos. Porém, o quanto antes o assunto for tratado, maior as chances daquela empresa sobreviver no mercado por várias gerações.

Nesse sentido, a implantação da governança corporativa e jurídica nas empresas familiares (mediante a separação entre família, propriedade e gestão), bem como a adoção de práticas ESG, contribuem não apenas para a perpetuidade das atividades empresariais, mas também para a preservação do patrimônio construído pelo fundador da empresa e, principalmente, para se evitar conflitos futuros entre os herdeiros e sucessores, membros da empresa familiar.

A elaboração de protocolos familiares, acordo de cotistas ou acionistas, a instituição de Conselhos Familiares, Conselhos de Administração e outros mecanismos de governança jurídica e corporativa são essenciais para se atingir a longevidade da empresa familiar.

REFERÊNCIAS

BONILHA, Alessandra Fachada; ISOLDI, Ana Luiza. **Mediação em Empresas Familiares: Mecanismo eficaz para gestão de impasses**. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório*. 2.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p. 250-264.

BUFULIN, Augusto Passamani; DAL'COL, Caio de Sá. **A Realização do Planejamento Sucessório como Forma de Concretização da Autonomia da Vontade do Titular do Patrimônio: uma Necessária Releitura do Direito das Sucessões a Partir do Direito Constitucional de Herança e o Atual Contexto Social**. Revista Nacional de Direito de Família e Sucessões. Porto Alegre: LexMagister, jul/ago, 2020), v.37, Coordenadores: Mário Luiz Delgado e Fernanda Tartuce.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1.976**. Dispõe sobre a Sociedade por Ações. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 17 dez. 1.976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em: 29 ago. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 29 ago. 2021.

BRASIL. **Supremo Tribunal Federal**. Súmula nº 49. A Cláusula de inalienabilidade inclui a incomunicabilidade dos bens. Diário da Justiça, Brasília, DF, 13 de dezembro de 1.963. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumarioSumulas.asp?sumula=3366>>. Acesso em: 28 ago. 2021.

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

HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes; TARTUCE, Flávio. **Planejamento Sucessório: conceito, mecanismos e limitações**. *Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil*, Belo Horizonte, v.21, p. 87-109, jul/set.2019.

KPMG. Empresas Familiares. Disponível em: <<https://home.kpmg/br/pt/home/servicos/enterprise/empresas-familiares.html>> Acesso em 28 ago 2021.

KPMG. A evolução das empresas familiares no Brasil. Disponível em <<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/03/empresas-familiares-brasileiras.html>> Acesso em 28 ago 2021.

LANZ, Thomas Michael. **Sucessão nas Empresas Familiares**. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório*. 2.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p. 216-243.

LLORET, Josep Tàpies. De empresa familiar a família empresária. Disponível em <<https://www.iese.edu/faculty-research/faculty/josep-tapies/>> Acesso em 28 ago 2021.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 10.ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018, p.109.

MAZZEI, Rodrigo; CHAGAS, Bárbara Seccato Ruis. **Métodos ou Tratamentos Adequados de Conflitos?** *Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR. Ordem dos Advogados do Brasil. Seção do Paraná. Escola Superior de Advocacia. Coordenação Científica de Fernando Previdi Motta; Graciela I. Martins; v.3; n.1. Maio 2018. Curitiba: OABPR, 2018, p. 328-338.*

RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. São Paulo: Quartier Latin, 2007, p.138-158).

NEVARES, Ana Luiza Maia. **Perspectivas Para o Planejamento Sucessório**. In: TEIXEIRA, Daniela Chaves (Coord.). *Arquitetura do Planejamento Sucessório*. 2.ed. Tomo I. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 386-390.

PWC. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares – 2021**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pes/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf> Acesso em 28 ago 2021.

TEIXEIRA, Daniele Chaves. **Perspectivas Para o Planejamento Sucessório**. In: *Arquitetura do Planejamento Sucessório*. 2.ed. Tomo I. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 30.

VERSIANI, Fernanda Valle. **Usufruto de participações societárias: uma visão de planejamento sucessório em empresas familiares** – 1.ed., 3 reimp. Belo Horizonte, São Paulo: D’Plácido, 2021, p. 45-125.