

I ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

MARIA DE FATIMA RIBEIRO

VERONICA LAGASSI

VIVIANE COELHO DE SÉLLOS KNOERR

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

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

Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe

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

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

Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - Unimar/Uninove – São Paulo

Representante Discente – FEPODI

Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

Conselho Fiscal:

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

Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo

Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)

Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

Secretarias:

Relações Institucionais

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – Santa Catarina

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará

Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM – Distrito Federal

Relações Internacionais para o Continente Americano

Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goiás

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

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

Relações Internacionais para os demais Continentes

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

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo

Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

Eventos:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFSM – Rio Grande do Sul)

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

Comunicação:

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina)

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul)

Dr. Caio Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais)

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

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Maria De Fatima Ribeiro; Viviane Coêlho de Séllos Knoerr; Veronica Lagassi – Florianópolis: CONPEDI, 2020.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-031-2

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

Tema: Constituição, cidades e crise

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. I Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2020 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



I ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

Apresentação

O Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito - CONPEDI, dedicado a promover e dar viabilidade à produção científica na área, prima, no volume que se apresenta, pela excelência, com vinte artigos dos mais variados temas, demonstrando que a comunidade científica do país tem buscado abordar temas de relevância jurídica e social. Não poderia ser diferente, mesmo em tempos de necessárias adaptações, no evento realizado entre 23 e 30 de junho de 2020, através de plataforma virtual, em decorrência da pandemia do COVID-19.

Assim, no dia 27.06 do ano corrente, em seu primeiro bloco, com a oportuna temática do Direito Empresarial, foram apresentados doze artigos.

As autoras Ailana Silva Mendes Penido e Laís Alves Camargos, abriram os trabalhos com o artigo “Estudo crítico das sociedades familiares, seus riscos e conflitos: a busca de soluções por meio da advocacia colaborativa”, dupla que já vem produzindo diversos artigos ao longo dos últimos tempos, levanta a questão com muita propriedade a respeito desse tipo de sociedade e aguça as reflexões do grupo.

A seguir, o artigo “A recuperação judicial das cooperativas de relevante porte econômico: um instrumento para a efetivação dos direitos fundamentais” leva as assinaturas de Luiz Cesar Martins Loques, Leandro Abdalla Ferrer e Flávio Edmundo Novaes Hegenberg. Outra investigação de bastante relevância. Luiz Cesar Martins Loques é advogado, mestrando em Direito pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo- UNISAL (Lorena/SP), Bacharel em Direito pelo Centro Universitário de Volta Redonda/FOA) e professor dos cursos preparatórios JURISMESTRE e CEPIFAR. Leandro Abdalla Ferrer é advogado, com diversos artigos publicados, tendo 37 processos todos no Estado de Minas Gerais. Flávio Edmundo Novaes Hegenberg, tem graduação em geologia pela UERJ, é mestre em Gerenciamento e Política de Recursos Minerais, (mestre em Geociências pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP- 1994), Doutor em estudos de negócios pela Universidade de Leeds- Reino Unido (2001). É professor do Centro Universitário de Volta Redonda UniFOA (RJ).

Como é possível constatar, o CONPEDI é abrilhantado pela participação de um elenco de pesquisadores muito capacitado, e que faz de suas investigações, um convite à reflexão tanto na temática quanto na prática que aponta soluções de problemas.

Em “Análise das alterações promovidas pela lei nº 13.874/2019 no regime jurídico dos fundos de investimento”, significativa a apresentação de Jordano Soares Azevedo, Doutor em Direito Privado, especialista em Direito Civil, é professor e tutor em diversos cursos de graduação em Direito em diversas universidades. No artigo, a análise da lei que traz impactos tanto no Direito do Trabalho, como no Direito Civil, sua especialidade.

Com o artigo “A desconsideração da personalidade Jurídica e os impactos econômicos da mesma Lei nº 13.874 de 2019, as autoras, Angela Aparecida Oliveira Sousa e Josyane Mansano, observam as consequências da lei na economia. Angela Aparecida Oliveira Sousa é Advogada no Estado de São Paulo. A doutoranda em Direito pela Universidade de Marília (SP), Josyane Mansano, é especialista em Direito Civil e processual. Leciona na pós-graduação em advocacia do Direito Privado, e é coordenadora dos cursos de pós-graduação em Direito no Centro Universitário Cidade Verde-UNIFCV.

Eireli, sigla criada para ajudar o enquadramento das pequenas e médias empresas, evitando a criação de sócios fantasmas. Com esse modelo, o empreendedor passou a poder criar sua empresa sozinho. Com o artigo “Eireli versus sociedade unipessoal: Controvérsias no âmbito do Direito Comparado e impacto da MP 881/19 agora Lei 13.874/19, Veronica Lagassi e Carla Izolda Fiuza Costa Marshall levantam questões pertinentes sobre o tema.

Veronica Lagassi é Doutora em Direito, Especialista em Direito Empresarial e em Docência do Ensino Superior, Advogada, Vice-Presidente da Comissão de Direito Econômico e Membro da Comissão de Fashion Lawro, ambas da OAB/RJ, associada do IAB, membro e avaliadora do CONPEDI e o Instituto de Investigação Jurídica da Universidade Lusófona do Porto em Portugal.

A Procuradora Federal aposentada, Carla Izolda Fiuza Costa Marshall é Doutora em Direito e professora titular de Direito Empresarial do IBMEC/RJ, líder do Grupo de Pesquisa de Direito Econômico e Desenvolvimento Sustentável da mesma instituição e é membro da Comissão de Direito Econômico da OAB/RJ.

Guilherme Prado Bohac de Haro e Marisa Rossignoli, escolheram como tema, “Inexistência ou a dispensabilidade da norma conhecida como princípio da função social da empresa”. Com “Inexistência ou a dispensabilidade da norma conhecida como Princípio da Função Social da empresa, os autores questionam a responsabilidade social das empresas, a partir do questionamento sobre a mesma ser dispensável ou até inexistente. Guilherme Prado Bohac de Haro é mestre em Direito Negocial pela Universidade Estadual de Londrina-PR, especialista

em Direito e Processo Civil, e em Direito e Processo do Trabalho e Direito Previdenciário. Docente pela Toledo Prudente. Doutora em Educação e Políticas Públicas e Desenvolvimento Econômico, Marisa Rossignoli é Mestre em Economia Política pela PUC de São Paulo. É também delegada municipal do Conselho Regional de Economia-CORECON - SP, na cidade de Marília-SP.

A precarização do trabalho, foi o tema escolhido por Ricardo Augusto Bonotto Barboza, Geralda Cristina de Freitas Ramalheiro e Larissa Camerlengo Dias Gomes, com o artigo “Empreendedorismo e precarização do Trabalho - Uma reflexão a partir da Lei do ME”.

O Dr. Ricardo Augusto Bonotto Barbosa realizou estágio Pós-Doutoral em inovação pela faculdade Ciências farmacêuticas da UNESP de Araraquara e Doutorado em Alimentos e Nutrição pela mesma universidade. É ainda mestre em Engenharia Urbana pela Universidade Federal de São Carlos- UFSCar. Coordenador Adjunto do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Universidade de Araraquara (UNIARA), dentre outras relevantes atividades acadêmicas e científicas. Geralda Cristina de Freitas Ramalheiro é graduada em Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho e mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos pela Universidade Federal de São Carlos. É também analista na Incubadora de Empresas de Araraquara e pesquisadora - colaboradora na Universidade de Araraquara, estado de SP. Mestre em Desenvolvimento Territorial pela Universidade de Araraquara, analista em micro e pequenas empresas, desenvolvendo consultoria, assessorias e treinamentos em gestão financeira e em recursos humanos, Gerente de qualidade na empresa Led Médica, Pesquisadora no Grupo de Pesquisa "Núcleo de Pesquisa em Desenvolvimento Local" do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente da Universidade de Araraquara, Larissa Camerlengo Dias Gomes também soma o rol de autores do relevante artigo.

A questão da modernidade, da inserção do chamado outrora “mundo virtual”, que hoje é parte do todo, com sua linguagem própria, chama o Direito a regular este campo. Assim, Letícia Lobato Anicet Lisboa e Leonardo da Silva Sant Anna, trazem oportunamente o artigo “Os contratos empresariais eletrônicos e a análise econômica do Direito”. Letícia Lobato Anicet Lisboa, é doutora em Direito na linha de pesquisa de empresa e atividades econômicas da UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, professora da Escola Superior da Advocacia da OAB-RJ. Leonardo da Silva Sant Anna é Doutor em Saúde Pública pela Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP) da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). Professor Adjunto de Direito Comercial, parceiro do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI).

Da relação de atuações em parceria de empresas com o poder público, o artigo “A implantação de programas de integridade em empresas para contratações com o poder público”, leva as assinaturas de Erick Alexandre de Carvalho Gonçalves e Frederico de Andrade Gabrich. Erik Alexandre de Carvalho Gonçalves é advogado no estado de Minas Gerais e no estado de São Paulo. Frederico de Andrade Gabrich é Doutor em Direito Comercial/Empresarial pela Universidade Federal de Minas Gerais e Professor Adjunto da Universidade Fumec. Coordenador de Grupo de Pesquisa, autor de livros e artigos científicos e orientador de diversas dissertações de mestrado voltadas para Análise Estratégica do Direito, das Metodologias de Ensino e da Transdisciplinaridade, é um dos notáveis representantes da escola mineira de Direito.

Pedro Durão e Luã Silva Santos Vasconcelos, comparecem neste primeiro bloco com o artigo “Compliance e Direitos Humanos na empresa: A governança corporativa em prol da proteção ao Direito Humano e ao trabalho digno” com questionamentos bastante pertinentes e atuais. Pedro Durão realizou estágio Pós-Doutoral em Direito (Universidad de Salamanca/Espaa). Doutor e Mestre em Direito (UBA/UFPE). Especialista em Docência do Ensino Superior (UCAM/RJ). Professor convidado da Escola Judicial do Estado de Sergipe (EJUSE), da Escola Superior do Tribunal de Contas (ECOJAN/SE), da Magistratura (ESMESE), do Ministério Público (ESMPSE), da OAB, da Escola Superior de Governo e Administração Pública (ESGAP), Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão (FAPese). Luã Silva Santos Vasconcelos, Mestrando em Direito pela UFS, é analista do Ministério Público do estado de Sergipe. Atualmente exerce a função de Coordenador Administrativo e Pedagógico da Escola Superior do Ministério Público sergipano.

Com o artigo, “Análise do Recurso Especial 1.337.989 do Superior Tribunal de Justiça frente ao instituto do “cram down” na Lei de Recuperação de empresas e o ativismo judicial, Dárcio Lopardi Mendes Júnior, que é mestrando em Direito empresarial pela Faculdade Milton Campos, advogado e professor universitário na faculdade de Sabará/MG, é também membro da Comissão de Educação Jurídica da OAB/MG.

Encerrado o primeiro bloco, com um time qualificado de pesquisadores e suas temáticas essenciais, passa-se ao segundo bloco desta mostra do que foi o primeiro evento do CONPEDI em formato virtual.

Abrindo o segundo bloco das apresentações, o artigo “A necessidade de estímulo ao financiamento das sociedades empresárias em recuperação Judicial e seus benefícios para a preservação da empresa” de autoria de Alexandre Ferreira de Assumpção Alves, doutor em Direito pela UERJ, professor associado nível 4 da mesma instituição, tendo como linha de

pesquisa Empresa e Atividades Econômicas. Líder do grupo de pesquisa Empresa e Atividades econômicas do CNPq. O respeitadíssimo e renomado professor Alexandre assina o artigo em parceria com Pedro Freitas Teixeira. Doutorando em Direito Empresarial pela UERJ, Presidente da Comissão de Direito Empresarial da OAB - Seccional RJ, Membro da Comissão de Direito Empresarial do Instituto dos Advogados Brasileiros - IAB, Professor de Direito Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro - FND/UFRJ, Professor da Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro - EMERJ, Professor do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC e Professor de Direito Empresarial da Fundação Getúlio Vargas (FGV Law Program). Os autores são referência em questões como recuperação judicial, extrajudicial e falências.

Com o assunto pré-sal e seu novo sistema de partilha de produção, Angela Aparecida Oliveira Sousa e Josyane Mansano, que dispensam nova apresentação uma vez que este é o segundo artigos apresentados pela dupla veem desta vez com “análise Jurídica da Lei nº 12.351 de 2010: Expectativas e Desafios do Novo Sistema de Partilha de Produção na Camada de Pré-sal”, outro assunto que merecia um novo olhar.

Na sequência, Edson Freitas de Oliveira trouxe reflexões importantes no artigo “Efeitos da Pandemia COVID-19”. O autor que é doutorando em Direito pela Universidade de Marília – UNIMAR, é advogado e consultor jurídico, avalia os processos de recuperação de empresas, problemática a ser enfrentada em todos os aspectos da organização social e pelos variados ramos de conhecimento.

“Os contratos associativos na perspectiva da desverticalização empresarial e da resolução no 17/2016 do CADE” foi o trabalho assinado pelo brilhante professor Alexandre Ferreira de Assumpção Alves e José Carlos Jordão Pinto Dias, Doutorando em Direito pela UERJ, que realizou a apresentação defendendo os propósitos da linha de pesquisa Empresa e Atividades Econômicas.

Adriana Vieira de Castro, Danilo di Paiva Malheiros Rocha e Wanessa Oliveira Alves, analisam as legislações anticorrupção no Brasil e no mundo a partir dos programas de Compliance Empresarial. O artigo intitulado “Programas de Compliance Empresarial e as legislações anticorrupção no contexto mundial e no Brasil”, traz uma contribuição significativa para os processos de conformidade. Adriana Vieira de Castro é Mestre em Direito Agrário pela Universidade Federal de Goiás. Especialista em Direito Processual Civil pela Universidade Federal de Goiás e em Direito Público pela Universidade de Rio Verde. Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Oficial de Justiça da Comarca de Goiânia. Professora Efetiva de Direito Empresarial na Pontifícia Universidade

Católica de Goiás. Danilo di Paiva Malheiros Rocha é Doutorando em Ciências da Saúde pela Universidade Federal de Goiás, Advogado e Consultor Jurídico. É professor efetivo da Universidade Estadual de Goiás (UEG) no Curso de Direito. Wanessa Oliveira Alves é Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, especialista em Administração Financeira pela Universidade Salgado de Oliveira e em Ciências Criminais pela Escola Superior Associada de Goiânia. Mestre em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria. Atualmente ocupa a função de Assessor Técnico da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Tecendo uma “análise da nova lei de Franquia Empresarial (lei nº13.966/19)” Jordano Soares Azevedo, Doutor em Direito Privado pela PUC-Minas, está desenvolvendo projeto de pesquisa em estágio Pós-Doutoral pelo Programa de Pós-Graduação na mesma instituição. É Professor e Tutor em cursos de graduação em Direito, com experiência em instituições públicas e privadas (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade Santo Agostinho de Sete Lagoas, Centro Universitário de Sete Lagoas - Unifemm, Universidade Federal de Ouro Preto e Sociedade Educativa do Brasil Soebrás).

Com o artigo “O mercado de valores mobiliários, a oferta pública inicial de ações (IPO) e o período de silêncio”, Renato Zanolla Montefusco, com propriedade, discute a questão e aponta novos caminhos. O autor é advogado no Estado de São Paulo e referência no assunto abordado.

Enfrentando os novos desafios do direito empresarial em face ao meio ambiente, o artigo “Licenciamento ambiental: as condicionantes ambientais e a função social da empresa” tem como autor Alex Floriano Neto, assessor Jurídico no Ministério Público junto ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Administrador Judicial, Advogado Licenciado, é professor Universitário e Doutorando em Direito pelo Programa de Pós-graduação em Direito da Escola Superior Dom Helder Câmara em Belo Horizonte - MG. O estudo apresenta uma visão inovadora sobre a responsabilidade das empresas na sustentabilidade eco-ambiental.

“Modelos de Limitação da Responsabilidade para o exercício individual da empresa: eireli versus sociedade limitada unipessoal” é o tema do artigo de Luciano Monti Favaro que é Doutor em Direito e Políticas Públicas e Professor na graduação no curso de Direito e em cursos preparatórios para concursos, ocupa a relevante função de Advogado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Assinando dois artigos, o primeiro “Disputas por nomes e marcas empresariais: o raciocínio do Superior Tribunal de Justiça no hard case "Odebrecht" como um exemplo do pensamento tipológico de Karl Larenz” e o segundo, “A sociedade empresária limitada como sociedade de capital: a caracterização de um instituto à luz da noção de tipo jurídico-estrutural, Daniel Oitaven Pamponet Miguel e Alessandra Pearce de Carvalho Monteiro, contribuem sobremaneira para a densidade do grupo de seletos autores aqui reunidos, assim como seus co-autores. Daniel Oitaven Pamponet Miguel, Doutor em Direito Público pela Universidade Federal da Bahia, Doutor em Ciências Sociais pela UFBA, Mestre em Direito pela Faculdade de Direito da UFBA, especialista em Teoria e Filosofia do direito pela PUC Minas, especialista em Direito Tributário pela PUC-SP/COGEAE e graduado pela Universidade Federal da Bahia, tem experiência nas áreas de Direito e Ciências Sociais. Alessandra Pearce de Carvalho Monteiro, Doutoranda em Ciências Jurídico-Filosóficas na Universidade de Coimbra - Portugal Doutoranda em Jurisdição Constitucional e Novos Direitos na Universidade Federal da Bahia Mestre em Direito Constitucional pela Universidade de Coimbra - Portugal (2015) é Professora substituta da Universidade Federal da Bahia nas disciplinas de história do direito, teoria do direito, sociologia do direito, filosofia do direito, metodologia da pesquisa e hermenêutica. A dupla de juristas fechou os trabalhos com os oportunos artigos e com maestria os autores encerraram as apresentações do segundo bloco de apresentações no GT de Direito Empresarial.

Aqui apresentamos os temas, seus autores e respectivas credenciais, o que dá ao CONPEDI suficiente embasamento da importância de seus encontros, que promovem além da difusão da produção acadêmica contemporânea, um interessante e profícuo diálogo entre pares de todo o país e provoca discussões e reflexões necessárias à evolução do próprio direito e sua inserção na sociedade contemporânea.

Ao CONPEDI, as congratulações pela brilhante e necessária produção a enriquecer o conhecimento e a pesquisa na Área do Direito no Brasil e no exterior. Aos doutores, mestres e demais estudiosos e profissionais que participaram desta empreitada, a certeza de que suas contribuições são de valor inestimável para a constante evolução e consolidação da Ciência do Direito e por consequência à toda sociedade, que é a quem é destinado o nosso trabalho.

Rio de Janeiro, 06 de julho de 2020.

Veronica Lagassi – UFRJ

Maria de Fátima Ribeiro – UNIMAR

Viviane Coêlho de Séllos-Knoerr – UNICURITIBA

Nota técnica: O artigo intitulado “Estudo crítico das sociedades familiares, seus riscos e conflitos: a busca de soluções por meio da advocacia colaborativa” foi indicado pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito "Instituições Sociais, Direito e Democracia" - Universidade FUMEC, nos termos do item 5.1 do edital do Evento.

Os artigos do Grupo de Trabalho Direito Empresarial apresentados no I Encontro Virtual do CONPEDI e que não constam nestes Anais, foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals (<https://www.indexlaw.org/>), conforme previsto no item 8.1 do edital do Evento, e podem ser encontrados na Revista Brasileira de Direito Empresarial. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

**ESTUDO CRÍTICO DAS SOCIEDADES FAMILIARES, SEUS RISCOS E
CONFLITOS: A BUSCA DE SOLUÇÕES POR MEIO DA ADVOCACIA
COLABORATIVA**

**CRITICAL STUDY OF FAMILY SOCIETIES, THEIR RISKS AND CONFLICTS:
THE SEARCH FOR SOLUTIONS THROUGH COLLABORATIVE ADVOCACY**

Ailana Silva Mendes Penido ¹
Lais Alves Camargos ²

Resumo

A pretensão deste trabalho é demonstrar o importante papel que a Advocacia Colaborativa possui na diminuição de conflitos no âmbito empresarial, em especial, nas sociedades familiares, as quais têm panorama diferenciado – relação íntima/de parentesco entre os sócios -, o que garante a elas vantagens, mas também muitas desvantagens. Utilizar-se-á, neste trabalho, o método dedutivo para realização de uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e artigos; como marco, dar-se-á foco nos estudos sobre o tema de Franco Maziero.

Palavras-chave: Empresas familiares, Vantagens, Desvantagens, Estruturação jurídica, Advocacia colaborativa

Abstract/Resumen/Résumé

The aim of this work is to demonstrate the important of Collaborative Advocacy to reducing conflicts in the business environment, especially in family societies, which have a different panorama - intimate relationship between partners -, which guarantees them advantages, but also many disadvantages. In this work, the deductive method will be used to carry out bibliographic research in books, theses, dissertations and articles; as a landmark, focus will be given to studies on the topic of Franco Maziero.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Family society, Benefits, Disadvantages, Legal structuring, Collaborative advocacy

¹ Mestre em Direito Privado pela Universidade FUMEC. Professora Universitária. Advogada.

² Mestranda em Direito Público pela Universidade FUMEC. Especialista em Direito Processual Civil. Professora Universitária. Assessora do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é apresentar, primeiramente, uma reflexão a respeito da atividade empresária que surge a partir do trabalho familiar, ou seja, as sociedades familiares. Assim, analisar-se-á suas vantagens, desvantagens e mecanismos jurídicos que melhor atendam suas demandas e, após a análise dos riscos e conflitos que dela advém, propor uma possibilidade de solução mais rápida e efetiva, focando-se na técnica de resolução extrajudicial de conflitos denominada Advocacia Colaborativa.

Assim, no primeiro capítulo foi feito o estudo das empresas familiares, seu conceito, as formas em que se apresentam e as suas principais características, tudo isso devido à importância que este modelo de empresa possui na história das estruturas de produção econômica e sua expressividade na sociedade.

Em seguida, foi realizada a análise e diferenciação dos três institutos pertinentes a este estudo: família empresária, empresa familiar e sociedade familiar. Posteriormente, iniciou-se o estudo dos principais problemas da empresa familiar, os quais estão diretamente relacionados à adição de emoções e intimidades dos problemas familiares ao negócio, aumentando a complexidade dos dilemas corporativos das empresas familiares.

Ao final, foram propostas soluções com base na utilização de técnicas extrajudiciais de solução de conflitos, principalmente, a utilização do Instituto da Advocacia Colaborativa. Portanto, o que se busca é a possibilidade de monitorar os riscos e os conflitos, objetivando a criação de estratégias jurídicas para gerenciar, atenuar ou até mesmo eliminá-los, mediante ações planejadas pelas partes, no caso, utilizando-se de métodos extrajudiciais de solução de conflitos, no caso, a Advocacia Colaborativa.

A técnica metodológica adotada foi a de pesquisa teórica, em livros, teses, dissertações e artigos, sendo que o foco hermenêutico proposto para este trabalho terá como marco teórico os estudos sobre o tema do doutrinador Franco Maziero. Trata-se de tema com importância teórico-acadêmico-científica e prática, uma vez que, no Brasil, a grande maioria das empresas é familiar e que a Advocacia Colaborativa ainda é pouco utilizada.

2 ORIGENS, CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA

Do ponto de vista teórico, uma empresa constitui uma atividade econômica organizada. E essa organização pode ser estabelecida por meio dos mais diversos instrumentos e negócios jurídicos previstos no ordenamento, tais como, exemplificativamente,

o empresário individual, a sociedade em comum, a EIRELI, a sociedade LTDA, a sociedade anônima.

Nesse sentido, ensina Gladston Mamede:

Partindo da ideia de empreender, a empresa é uma organização de meios de produção e de trabalho para a realização de uma atividade negocial. Obviamente, essa estrutura não precisa ser complexa e, no seu nascedouro, pode ser mesmo diminuta e singela. Grandes corporações nasceram de ínfimas empresas que, embora o mercado não percebesse, já expressavam uma potencialidade de crescimento que o tempo viu realizar. Note-se que a empresa é um ente sem personalidade jurídica. A pessoa é o empresário (firma individual) ou a sociedade empresária. A empresa é um objeto de relações jurídicas, é um bem coletivo. É um fenômeno econômico que não se confunde (1) com sua base patrimonial (aspecto estático da empresa), que é o estabelecimento (complexo organizado de bens, nos termos do artigo 1.142 do Código Civil), nem se confunde (2) com o seu titular, que será o empresário ou a sociedade empresária (da mesma forma que esta não se confunde com as pessoas de seus sócios, nem de seu administrador ou administradores). O próprio artigo 1.142 do Código Civil deixa-o claro. O dispositivo considera estabelecimento todo complexo de bens organizado, para exercício da empresa, por empresário, ou por sociedade empresária. O estabelecimento é parte da empresa; mas apenas uma parte: a sua base material, o seu aspecto estático. Quem entra à noite nas instalações de uma fábrica que não está funcionando vê o estabelecimento, não vê a empresa. Durante o dia, o conjunto do estabelecimento e das atividades ali desempenhadas (aspecto dinâmico) dá expressão à empresa (MAMEDE, 2014, p. 6).

No Brasil, tomando-se como parâmetro as estatísticas de registro do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (DREI) e da Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG), em 2018, 43,95% das sociedades, em geral, foram constituídas por meio de sociedades limitadas, regidas, fundamentalmente, por meio dos artigos 1.052 a 1.087 do Código Civil (JUCEMG, 2018).

De acordo com dados fornecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 95% (noventa e cinco por cento) das trezentas maiores empresas mundiais são familiares, constituídas e/ou geridas por membros de um ou de poucos núcleos familiares (SEBRAE, 2017). No Brasil, também segundo o SEBRAE, cerca de 90% (noventa por cento) de todas as empresas são familiares (SEBRAE, 2017).

Por tudo isso, pode-se facilmente deduzir que, no Brasil, a maioria das empresas são familiares e um número significativo delas é organizado sob a forma de sociedades limitadas, o que justifica o recorte epistemológico desta pesquisa.

Não obstante, vale ressaltar, as empresas familiares se apresentam em formas variadas e com características de tamanho de estruturação, receita de faturamento, números de colaboradores (empregados e parceiros) e ramos de atividades negociais diferentes, abrangendo desde pequenos empreendimentos locais até grandes corporações multinacionais com diversos objetivos e em vários países.

Dessa forma, importante tecer alguns esclarecimentos iniciais sobre os entendimentos existentes em torno da expressão “empresa familiar”, o que será a finalidade do presente capítulo.

Portanto, de plano, far-se-á um estudo sobre as sociedades familiares: conceito, origens e principais características. Ainda, buscar-se-á entender a relação dos membros familiares entre si dentro da empresa/negócio familiar e os principais conflitos que podem resultar da junção das relações íntimas com as relações negociais no dia a dia empresarial.

A temática relativa às empresas familiares vem se tornando constante nos temas acadêmicos. Isso ocorre principalmente devido à importância que o referido modelo de empresas tem dentro da história das estruturas de produção econômica não só do Brasil, mas também do mundo como um todo.

As empresas familiares são organizações sociais de complexidade relativa, onde a empresa (negócios) e a família convivem juntas. Assim, formam-se dois subsistemas sobrepostos, interdependentes e, muitas vezes, geradores de conflitos.

No Brasil (recorte geográfico deste trabalho), as empresas familiares surgiram juntamente com as capitâneas hereditárias. Isso ocorreu principalmente pelo fato de que elas eram transferidas por herança aos herdeiros dos capitães que administravam as terras. Portanto, criou-se uma sucessão dos negócios dentro da própria família (OLIVEIRA, 2006, p. 39).

Ensina Djalma Oliveira que, devido à necessidade de segmentação dessas capitâneas, para melhor administrá-las quando da sua entrega para os herdeiros, houve ainda um incentivo para o início de vários outros empreendimentos, tais como: a construção de estradas e centros de distribuição. Assim, com o decorrer do tempo, alguns desses empreendimentos, que também foram desenvolvidos por brasileiros, consolidaram-se em várias empresas familiares de sucesso (OLIVEIRA, 2006, p. 39).

Oliveira também expõe que, séculos mais tarde, houve o incremento das empresas familiares, resultante dos vários movimentos migratórios que ocorreram no Brasil, como o italiano e o japonês, levando em consideração também o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos pelos próprios brasileiros, os quais consolidaram de vez inúmeras empresas familiares no Brasil (OLIVEIRA, 2006, p. 41).

Nas observações de Annor da Silva Júnior, a empresa familiar brasileira da atualidade é fruto do processo de desenvolvimento industrial e da modernização, ambos ocorridos no país, principalmente após a Segunda Guerra Mundial (SILVA JUNIOR, 2001, p. 17).

Ainda, segundo Silva Júnior, em consonância com que aduz Djalma Oliveira (OLIVEIRA, 2006, p. 42), no Brasil muitas empresas familiares tiveram a sua origem vinculada ao fluxo migratório e às iniciativas dos imigrantes que possuíam características empreendedoras. Já outras nasceram do dinamismo dos próprios brasileiros que iniciavam seus negócios no núcleo da família (SILVA JUNIOR, 2001, p. 18).

Concretizaram-se, assim, as empresas familiares dentro do cenário econômico brasileiro. Empresas que até os dias atuais têm grande representatividade, como melhor será abordado no decorrer da presente pesquisa.

Já no que concerne à definição de empresa familiar, bem como suas características básicas, Bernhoeft define empresa familiar como aquela empresa que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios (BERNHOEFT, 1996, p. 42).

Nesse diapasão, aborda René A. Werner:

A empresa familiar pode ser definida como: I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um self mademan (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que na sua ausência, a família assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica. (WERNER, 2004, p. 81).

Já nas lições de Carvalhosa:

[...] empresas (i) cujas ações sejam detidas, em sua totalidade ou em sua maioria, pelos membros de uma mesma família (o que levará, por sua vez, a fazer com que estes membros estabeleça as principais diretrizes da companhia, atuando, dessa maneira, como seus gestores) e (ii) que tenha, ao menos, algum membro que atue na presidência, de modo que implemente as decisões dos gestores. (CARVALOSA, 2008, p. 72).

No mesmo sentido, de acordo com Leone:

Caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário. (LEONE, 2005, p. 33).

Por fim, vale a transcrição da visão sobre o tema exposta por Gladston Mamede, segundo o qual:

Há muitas maneiras pelas quais se pode compreender o que seja uma empresa familiar. O tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais. Por esse ângulo, estariam incluídas apenas as sociedades em que o controle é detido por dois ou mais parentes. Essa equação nos remeteria a duas situações mais comuns: ou a constituição da sociedade foi levada a cabo por parentes (pais, filhos, primos etc.), ou já houve uma sucessão na titularidade do capital social e, assim, a chegada dos herdeiros à corporação teria o condão de transformá-la em empresa

familiar. Mais rara é a hipótese de parentes adquirirem, em conjunto, o controle de uma sociedade já existente, o que também criaria uma situação que se amoldaria à fórmula usual de caracterização de sociedades familiares.

[...]

Optamos por uma perspectiva subjetiva, ou seja, por compreender como familiar toda empresa em que o titular ou titulares do controle societário entendem como tal. Noutras palavras, importa-nos aquilo que os sócios entendem como sendo uma empresa familiar, ainda que fuja ao que habitualmente seja compreendido como tal (MAMEDE, 2014, p. 28).

Dessa forma, entende-se que o negócio da família geralmente é definido e tem o início de sua operação a partir da disponibilidade de capital e trabalho de origem familiar ou doméstica, no qual as relações de trabalho possuem elementos diferenciadores em relação a outros tipos de organizações empresariais, quais sejam: as relações interpessoais próximas e familiares dos sócios.

Em geral, caracteriza-se como o modelo de empresa onde a maioria dos votos está nas mãos da família controladora, incluindo o fundador, o qual busca transferir a gerência do negócio familiar para os seus descendentes, influenciando-os, ou, muitas vezes, até os forçando, de modo que sejam preservadas as raízes, os valores e as ideias que entende permitir manter a unidade familiar construída através do patrimônio consolidado (STECKERL, 2006, p. 195).

Sobre o assunto, anunciam Matilde Almeida e Iris Goulart, que:

Apesar das diferenças observadas no processo de criação de cada empresa, devido a circunstâncias distintas, ou mesmo a características próprias da família, em todas elas é identificada a figura do empreendedor, aquele que tem a coragem de iniciar o negócio (ALMEIDA; GOULART, 2018, p. 7).

Feita a explanação do que é uma empresa familiar, como surgiu e suas principais características, passa-se a contextualizá-la no atual cenário social.

Dessa forma, com relação a sua expressividade na sociedade, é importante destacar que, dentro da evolução histórica, as empresas familiares constituíram a mais antiga forma de organização empresarial, sendo, na maioria dos casos, a base dos processos de desenvolvimento que ocorreram nas principais crises estruturais (MUNDIAL, 2011).

Ademais, como já observado, as primeiras formas de organização da atividade comercial e industrial constituíram uma extensão do sistema familiar. Nesse quadro, entende-se que os países industrializados foram os primeiros a valorizar o papel econômico da empresa familiar, considerando-a parte fundamental das estruturas econômicas, principalmente, devido ao seu papel preponderante na geração de riqueza nacional.

Então, é possível perceber a grande importância econômica das empresas familiares, desde os primórdios das constituições das sociedades, uma vez que os negócios surgiam, em especial, da junção do capital familiar e da força de trabalho de seus membros¹.

Entretanto, em uma era caracterizada pela crescente abertura das economias nacionais e pela predominância de grandes corporações transnacionais, destacando-se as configuradas pelo tipo societário de sociedades anônimas de capital aberto, as empresas familiares tendem a ser percebidas como parte do passado, muitas vezes de forma sucateada. Isso porque são percebidas como uma modalidade de organização empresarial que pouco – ou nada – condiz com a era da globalização dos negócios.

Todavia, ao contrário dessa vaga percepção, ainda hoje – para não se dizer principalmente hoje - as empresas familiares continuam sendo muito importantes na economia de qualquer país, principalmente no Brasil, o qual ainda é um país em desenvolvimento. Isso porque essa modalidade de empresa se apresenta como o tipo de associação mais recorrente entre os sócios das empresas, mantendo-se a tradição de origem, qual seja, a junção do capital e trabalho de membros do mesmo clã.

A fim de comprovar a mencionada importância, tem-se que, de acordo com pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), noventa e cinco por cento das trezentas maiores empresas mundiais são controladas por famílias/familiares; já no Brasil, esse cenário representa noventa por cento (SEBRAE, 2017).

Os dados da Cooperação Financeira Internacional do Banco Mundial mostram que nos Estados Unidos² existem 12 milhões de empresas familiares que fornecem 59% dos empregos e geram 78% dos novos postos de trabalho. Enquanto isso, na Espanha, as empresas familiares representam 71% do total de negócios (MUNDIAL, 2011). Essa tendência estatística é a constante em todo o mundo.

De forma exemplificativa, cita-se algumas empresas familiares multinacionais³: WalMart (família Walton), Ford (família Ford), Grupo Samsung (família Lee), Grupo LG

¹ Ao longo desta pesquisa, em especial deste capítulo, serão mencionados vários dados numéricos/estatísticos a respeito das empresas familiares no Brasil e no mundo, colhidos de diversas fontes e autores, conforme referenciado.

² 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 costumavam desempenhar-se muito melhor, superando de longe a média das concorrentes gerenciadas (não familiares) (LANDES, 2007, p. 33).

³ 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

(família Koo), Carrefour (família Defforey), Fiat (família Agnelli), Cargil (famílias Cargil/MacMillan), Peugeot-Citroen (família Peugeot), BMW (família Quandt), Banco Santander (família Botín), Bosch (família Bosch), Motorola (família Gavin), Novartis (família Landolt), Bouygues (família Bouygues), Hyundai (família Chung) (MOREIRA JUNIOR, 2007, 21).

Ainda, conforme ensina Drucker, a grande maioria das empresas do mundo têm controle e administração de membros familiares. Importante, assim, notar que este modelo de gestão não está confinado às pequenas e médias empresas; algumas das maiores empresas do mundo também são administradas por famílias (DRUCKER, 2012, p. 17).

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg também constataram em suas pesquisas que o número de empresas controladas por famílias no mundo não deixa dúvidas quanto à sua dominância e importância econômica: essas empresas ocupam uma proporção estimada entre 65% a 80% do total de empresas constituídas no mundo (GERSICK, 2006, p. 26).

O Brasil, foco de análise desta pesquisa, acompanha a realidade mundial: pesquisa do SEBRAE do ano de 2017 observa que, dos oito milhões de empresas do país, 90% são familiares. Ademais, informa que 50% do Produto Interno Bruto (PIB) do país correspondem a essas empresas (SEBRAE, 2017).

Contudo, mesmo diante dessa nítida e expressiva representatividade, a produção científica sobre gestão e estruturação jurídica, quando se trata dos negócios familiares, é relativamente reduzida.

Em contrapartida, as empresas familiares - independentemente do porte - continuam mantendo sua expressividade/importância na sociedade, motivo pelo qual é alvo de estudo do presente trabalho, em especial, no que toca à sua estruturação jurídica contratual a fim de minimizar fraquezas internas e fortalecer os pontos fortes dessas empresas.

3 FAMÍLIA EMPRESÁRIA X EMPRESA FAMILIAR X SOCIEDADE FAMILIAR

A família é uma instituição contínua e em constante adaptação, que sempre busca se adaptar ao substrato social que a circula. Isso impede que seja apresentada em uma definição jurídica estanque e engessada acerca da família.

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, p. 51).

O vocábulo 'família', de acordo com a doutrina, possui três aspectos fundamentais: (i) a ligação íntima das pessoas envolvidas devido ao vínculo de sangue ou afinidade; (ii) o fator imaterial da afetividade entre os familiares, mesmo que se trate de um vínculo não jurídico e (iii) o fator principal de união entre os membros, seja direta ou indiretamente (CARVALHO, 2014, p. 13).

Dessa forma, o emprego do vocábulo 'família' na esfera empresarial sugere que as relações das pessoas dentro da sociedade empresária possuam também um elo afetivo e emocional que as diferencia em relação às demais empresas (não familiares).

A Constituição da República, em seu artigo 226, traz as algumas proteções sobre 'família', em especial, conferindo-lhe a proteção especial do Estado, por ser a base da sociedade.⁴

Já, o vocábulo "família", sob um viés econômico, é abordado por Raquel Sztajn, nos termos seguintes:

Ao jurista pode parecer estranho a afirmativa de que família é uma organização econômica. Porém, se analisada da perspectiva da especialização, divisão de tarefas, contribuição pessoal e patrimonial dos componentes, estar-se-á diante de uma real organização econômica que talvez não seja bastante estruturada para produzir efeitos na concorrência, ou na disciplina de mercados (SZTAJN, 2004, p. 61).

Todavia, importante dizer que, em que pese os supramencionados conceitos, de uma maneira geral, principalmente no que tange à cultura popular, o emprego da palavra 'família' deveria sugerir uma ideia de harmonia, inclusive dentro dos negócios familiares.

Noutra vertente, do conceito analítico de 'empresário'⁵, extrai-se o conceito de 'empresa', que pode ser entendida como atividade de coordenação/instrução/gestão dos

⁴ “Art. 226. A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado.

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

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

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

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

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

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

§ 8º O Estado assegurará a assistência à família na pessoa de cada um dos que a integram, criando mecanismos para coibir a violência no âmbito de suas relações.” (BRASIL, 1988).

⁵ O conceito de empresário é disposto no art. 966 do Código Civil: “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou serviços”(BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406>. Acesso em: 10 ago. 2019).

fatores de produção por parte do empresário como um todo, voltados a busca da consecução de um determinado objeto específico (CARVALHO, 2014, p. 14).

Sobre o tema, aduz Rúbia Neves:

A empresa enquanto conjunto de capital, trabalho, tecnologia e natureza, organizados para o exercício de atividade profissional e econômica de produção, comercialização de bens e de prestação de serviços – também é uma instituição muito importante – com enorme capacidade de promoção da dignidade da pessoa humana já que atende às necessidades de consumo de bens e serviços da humanidade, e promove a circulação de riquezas com a criação de postos de trabalho (NEVES, 2014, p. 354).

Portanto, da análise dos supracitados conceitos, pode-se deduzir que a família e a empresa são duas instituições independentes. Mas, essas instituições podem muito bem se mesclar, tornando-se, então, dependentes entre si.

Isso ocorre, em especial, quando a família empresária (aquela que une o trabalho familiar na constituição de um negócio) passa a ser responsável por uma empresa familiar e, com isso, estrutura-se juridicamente por meio de uma ou várias sociedades empresárias, como por exemplo na roupagem de uma sociedade limitada.

Nesse cenário, tem-se que a família não é meramente a detentora da propriedade e dos meios de produção, mas, principalmente, peça fundamental e participativa para o funcionamento da atividade empresarial.

Nessa senda, Felipe Carvalho demonstra que a:

Família empresária é aquela que assume a postura destinada a atender, concomitantemente, as exigências do bom desempenho dos poderes, sendo esses: a) sócios acionistas ou quotistas, com os direitos e deveres a ele inerentes; b) administradores do negócio, mediante gestão eficientes dos diversos elementos sistematicamente condicionados para a realização do objeto da empresa (CARVALHO, 2014, p. 14).

Importante ponderar que o empresário será aquela pessoa física ou jurídica que organiza a atividade econômica, que assume os riscos e a responsabilidade por tal organização, e não a entidade familiar em si.

Por consequência, a ‘empresa familiar’ deverá então cumular dois requisitos para o preenchimento das condições elencadas como necessárias, que nos ensinamentos de Matheus Fernandino são:

a) “Exercício do poder e controle societário” sobre as deliberações da administração e gestão da organização empresarial, que poderá ser exercido de três formas distintas pela família: (i) “controle societário direto”, pela titularidade da maioria dos direitos de voto em nome próprio advinda da condição de proprietária e titular das cotas ou ações votantes da empresa familiar, que lhe assegure o controle direto da administração e gestão da empresa; (ii) “controle societário indireto”, pela titularidade da maioria dos direitos de voto em nome próprio advinda da condição de proprietária e titular das cotas ou ações votantes de empresa controladora da organização familiar, que assim exerce o controle de natureza societária sobre a

administração e gestão da empresa familiar controlada; e (iii) “controle societário agrupado”, pela titularidade da maioria dos direitos de voto assegurada por meio de “acordo societário” firmado com outros sócios ou acionistas para assegurar à família a maioria dos votos sobre a administração e gestão da empresa familiar;

b) “Vínculo de parentesco” entre aquelas pessoas naturais que, em última instância, detêm a titularidade da maioria dos direitos de voto por serem proprietárias e titulares das cotas ou ações votantes da empresa familiar ou da empresa controladora da empresa familiar. Neste ponto, importante lembrar que o “vínculo de parentesco” pode ser “natural” ou “civil”, conforme resulte de consanguinidade ou de outra origem. No caso de parentesco “natural” (por “consanguinidade”), esse se subdivide em dois tipos de vínculos consanguíneos: (i) o de “linha reta”, formado por ascendentes e descendentes; (ii) o de “linha colateral” (ou “transversal”), formado por pessoas provenientes de um só tronco, até o quarto grau, sem descenderem uma da outra. Na outra forma de parentesco, denominada “civil” (por “afinidade”), o vínculo acontece entre cônjuge ou companheiro de um lado e os ascendentes, descendentes e irmãos do outro. (FERNANDINO, 2013, p. 16).

Assim sendo, a definição de ‘empresa familiar’, no presente trabalho, é aquela cujos integrantes possuem alguma relação de parentesco e detêm diretamente, por controle ou acordo societário, uma titularidade de votos suficientes para conduzir e determinar os rumos do negócio empresarial, com harmonia e preservação dos interesses da família no tempo (FERNANDINO, 2013, p. 17).

Feitos esses comentários sobre a família, a empresa familiar e a sociedade familiar, entende-se ser necessária a abordagem do modelo de três círculos secantes – que possuem intercessão entre si - elaborado pelos professores da Universidade de Harvard (Estados Unidos da América): Ivan Lansberg, Kelin Gersick, Jonh Davis e Marion Hampton.

Esse modelo dos três círculos é um dos arquétipos mais conhecido se estudados no mundo empresarial (CARVALHO, 2014, p. 16). O primeiro círculo é representado pela “Família”; o segundo, pela “Propriedade” e, o terceiro, pela “Gestão da Empresa”.

Dessa forma, entende-se que 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. Há interação de forma simultânea no dia a dia da exploração da atividade econômica organizada, refletindo por completo no desenvolvimento e na sobrevivência dessas organizações empresariais ao longo do tempo.

Assim, ultrapassado o estudo acerca da diferenciação de família empresária, empresa familiar e sociedade empresária, importante salientar que as sociedades empresárias são fundamentais na atualidade social, cultural, política e, principalmente, empresarial.

Todavia, novamente, ressalta-se que nas empresas familiares é constante o embate entre os negócios e a família. Isso, não raras vezes, coloca em risco a própria continuidade do negócio. Logo, à transferência de conflitos familiares frequentemente migram de cenário e

acabam por afetar ou mesmo obstar o bom desempenho da empresa (CARVALHO, 2014, p. 17).

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

Por esses motivos, passa-se a trabalhar os principais problemas da empresa familiar para, assim, ser possível a proposição de soluções com base na utilização de técnicas extrajudiciais de solução de conflitos, principalmente, a utilização do Instituto da Advocacia Colaborativa.

4 PRINCIPAIS PROBLEMAS E FATORES CRÍTICOS DA EMPRESA FAMILIAR

Neste tópico, cabe analisar como essas duas dimensões – família e empresa – interagem e produzem uma dinamicidade única, gerando a necessidade de se compreender e investigar melhor os aspectos da empresa e da família.

As empresas familiares tendem a ser mais complexas em termos de governança do que as empresas não familiares, devido à adição de uma nova variável: a família e seus laços contratuais, patrimoniais, mas também psicológicos, de afeto, de amor, de inveja e de ódio. Adicionar emoções e intimidades dos problemas familiares ao negócio aumenta a complexidade dos dilemas corporativos das empresas familiares.

A partir do momento em que a empresa começa a obter êxito e a profissionalizar, geralmente, os próprios familiares da empresa deixam de exercer as funções meramente técnicas ou manuais, e passam a focar nas atribuições mais importantes: afetas a organização e a gestão da sociedade, em especial, no tocante à participação desses membros familiares na coordenação dos órgãos de cúpula da sociedade (CARVALHO, 2014, p. 16).

Dessa forma, ao contrário de que normalmente ocorre em outros tipos de sociedades, nas sociedades familiares os membros da família desempenham papéis diferentes na empresa, o que, em muitos casos, pode acarretar um desalinhamento de incentivos entre todos os membros do grupo, e isso pode gerar conflitos.

Isso porque, em uma empresa que não seja familiar, qualquer pessoa pode ser ou um empregado, ou um executivo, ou um diretor. Existe, assim, uma meritocracia imparcial para que alguém ocupe algum cargo. No entanto, em uma empresa pertencente a uma família, um indivíduo pode ter múltiplos papéis e responsabilidades, associados a diferentes incentivos

que não sejam exclusivamente meritocráticos, mas que esteja relacionado ao fato de ele ser um membro da família controladora da empresa.

Nesse sentido, aborda Matilde de Almeida e Iris Goulart:

(...) cada ator relacionado na dinâmica da empresa familiar tem possibilidades de participação na empresa, ocupando diferentes papéis na sua estrutura, papéis estes que estão associados a interesses específicos dessa posição, caracterizados como: (1) membro da família, sem participação nos outros subsistemas; (2) apenas proprietário, não gestor e não familiar; (3) apenas gestor e empregado, não proprietário e não familiar; (4) proprietário e membro da família, sem participação na gestão; (5) proprietário que participa da gestão e não é membro da família; (6) membro da família, não proprietário e que participa da gestão; (7) proprietário, membro da família e que atua na gestão. Conforme demonstrado acima, qualquer indivíduo, mesmo que não faça parte da família, mas que esteja relacionado com a empresa, pode se identificar com um desses subsistemas em um dado momento de sua vida. Esses grupos interagem de forma dinâmica e constante, ressaltando-se, aqui, que cada ator, além de interesses associados ao seu momento de vida, traz consigo características próprias (Almeida; Goulart, 2018, p. 7).

Nessa perspectiva, uma questão frequente nessa área é o tratamento desigual entre executivos familiares e não familiares. Em muitas empresas familiares, alguns ou, até mesmo todos os cargos de gerência e diretoria são reservados para os membros da família dona do negócio.

Isso pode afetar negativamente a motivação e o desempenho de executivos não-familiares, pois eles sabem com certeza que, não importa o quanto trabalhem, nunca integrarão a alta administração da empresa. Por esse motivo, muitas empresas familiares podem ter certa dificuldade em atrair e reter executivos talentosos que não pertencem ao núcleo familiar.

Ainda, outro ponto a ser levantado é que os proprietários ou acionistas da empresa familiar têm vários papéis e motivações que podem levar a opiniões conflitantes. Por exemplo, uma decisão de reinvestir lucros na empresa ao invés de distribuí-los como dividendos pode ser vista de maneira diferente pelos vários proprietários, dependendo dos seus interesses e funções dentro da empresa.

Um proprietário que trabalhe na empresa familiar não pode se opor a tal decisão, uma vez que está recebendo um salário da empresa. Entretanto, essa situação seria vista de maneira diferente da perspectiva de um proprietário que não trabalha na empresa e depende de dividendos como sua principal fonte de renda.

Dessa forma, o envolvimento da família na propriedade e gestão do negócio oferece certas vantagens, uma vez que uma empresa onde proprietários e gerentes coincidem pode ser

mais eficiente (“*skin in the game*”⁶). A família, nesse caso, permite a convergência de interesses entre a administração e os acionistas, o que geralmente leva à maximização do valor da empresa dentro do mercado.

Todavia, também se pode falar sobre a hipótese de entrincheiramento onde os membros da família, que geralmente são os administradores do negócio, divergem de decisões importantes por rixas íntimas causadas pelas emoções intrínsecas à família. Isso pode acarretar a perda de valor da empresa dentro do mercado e, muitas vezes, a falência do negócio.

Nas palavras de Djalma Oliveira:

[...] no momento de conflitos entre parentes, o que se torna mais difícil para amenizar é quando se fala do irmão mais velho e do mais novo, primos e outros descendentes, todos se julgam capazes para assumir o negócio da família (OLIVEIRA, 2016, p. 40).

Não obstante, importante também apontar os pontos fortes das empresas familiares: alto compromisso e dedicação, identidade dos valores familiares, transmissão em tempo de conhecimento e valores, maior reinvestimento de benefícios e maior responsabilidade social corporativa.

Observa-se, por outro lado, como suas possíveis fraquezas: risco de confusão entre interesses culturais e familiares com o do mercado de negócios, rigidez e conservadorismo, principalmente em negociações, autofinanciamento e sucessão em regra mal preparada.

Petró e Castro definem vantagens da empresa familiar, nos seguintes termos:

- 1) Preservação do clima no local de trabalho: a empresa familiar demonstra nível elevado de preocupação e interesse pelos indivíduos encontrados na corporação física;
- 2) Enfocar o longo prazo: tem mais facilidade em deter-se na visão de longo prazo do que os gerentes corporativos que são julgados por resultados;
- 3) Enfatiza a qualidade: organizações familiares mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor. (CASTRO; PETRÓ, 2018, p. 6).

Já as desvantagens, para os mesmos autores, são:

- 1) O forte envolvimento familiar: família e empresa estão presentes no cotidiano de ambas, tornando-se vulnerável a conflitos, em virtude de que os problemas familiares podem afetar o sistema empresarial e vice-versa;
- 2) A propriedade: quando a empresa está na primeira geração, até trinta anos de atividades, o detentor do capital é o fundador da empresa. Na sucessão para a segunda geração o detentor do capital é o sucessor, sendo comum encontrar aqueles que são herdeiros e visam à herança, e os sucessores que desejam continuar o negócio;

⁶ “*Skin in the game*”, do inglês, significa pele em risco. Seu sentido quer dizer que as pessoas dentro do negócio têm interesses próprios na tomada de decisões. Isso demonstra maior responsabilidade dos gestores do negócio quando optam por uma estratégia em detrimento de outra.

3) A administração: que define o destino da empresa, porém pode apresentar algumas falhas, tais como: definir o tempo de permanência do fundador da empresa; definir quem será o responsável pela administração da empresa; definir se o fundador deve ser o modelo de administração a ser seguido pelos demais membros da família.

4) A dependência financeira: a empresa familiar tem dificuldade em diversificar o negócio, ou seja, não separa o que é da empresa e o que é da família. Portanto, quando a empresa passa por alguma dificuldade financeira, a família também passa por dependência financeira. (CASTRO; PETRÓ, 2018, p. 6).

Tudo o que foi exposto em relação aos pontos negativos causam 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.

Procura-se, dentro do referido contexto, estudar estrategicamente os pontos fortes das empresas familiares a fim de que sejam potencializados e as fraquezas superadas, por meio de alianças estratégicas e acordos de cooperação que lhes permitam enfrentar a globalização e transformá-los em um compromisso de garantia de sua continuidade no mercado.

Portanto, entende-se que muitas das empresas familiares exigem acordos de cooperação para acessar outros mercados. As alianças estratégicas são, dessa maneira, o caminho efetivo para o processo de internacionalização, pois permitem compartilhar e encontrar recursos financeiros, tecnológicos, humanos, organizacionais e relacionais.

Ou seja, as alianças estratégicas oferecem a possibilidade de as empresas familiares melhorarem sua posição competitiva e aumentarem seus recursos e capacidades, o que significaria garantir a continuidade dos negócios da família ao longo das gerações.

Para isso tudo, o mais importante é ajustar uma estrutura inicial jurídica forte e preocupada com a mais eficiente estruturação dos objetivos da família empresária e da empresa familiar, bem como a eventual resolução dos conflitos que eventualmente surgirão com um menor desgaste de tempo e dinheiro, mas principalmente, focando-se na resolução do conflito com menor desgaste emocional, preocupando-se com os aspectos íntimos que ligam os membros das sociedades familiares. É neste momento que merece destaque a Advocacia Colaborativa.

5 O PAPEL DA ADVOCACIA COLABORATIVA

A implementação de medidas de mecanismos personalizados de solução de conflitos e gestão de lides, de forma contínua, possibilita que as organizações familiares possam se prevenir, amenizar ou dirimir os embates de interesses entre os sócios/parentes.

Nesse sentido, Bernhoeft, Passos e Wagner ensinam que:

Conflitos quando tratados com respeito e administrados, podem ser encarados como desafios que necessitam ser vencidos. Se negados ou escondidos, impedem o aprendizado coletivo. Afinal, são inerentes ao processo de crescimento da família empresária e sua superação gera os processos evolutivos (BERNHOEFT, 2006, 71).

Portanto, importante enfatizar que toda e qualquer atividade empresarial está sujeita a riscos e a conflitos. Isso é inerente à vida empresarial e estará sempre presente, em sociedades familiares ou não. Todavia o que se busca é a possibilidade de monitorá-los a fim de criar estratégias jurídicas para gerenciar, atenuar ou até mesmo eliminá-los, mediante ações planejadas pelas partes, no caso, utilizando-se de métodos extrajudiciais de solução de conflitos, principalmente a Advocacia Colaborativa.

Isso porque a boa-fé e a transparência são pressupostos da Advocacia Colaborativa e isso é uma vantagem competitiva para os sócios e para a própria sociedade, pois a solução colaborativa de eventuais conflitos societários é geralmente muito mais eficiente do ponto de vista psicológico, econômico e de tempo, com o afastamento do modelo mental adversarial e da judicialização dos conflitos societários (e familiares relacionados a eles).

Destarte, na Advocacia Colaborativa, a ideia é que as partes e os seus advogados assinem um ‘Termo de Acordo Colaborativo’ pelo qual se comprometam expressamente, sob o manto dos princípios da boa-fé, da transparência e da confidencialidade, a disporem de todos os esforços possíveis na busca pela solução racional, colaborativa e extrajudicial dos eventuais problemas decorrentes do vínculo societário.

Dessa forma, observa-se que a existência, a validade e a eficácia da Advocacia Colaborativa depende, portanto, apenas da vontade e da participação ativa das próprias partes e dos seus respectivos advogados, quando contratados para o enfrentamento de qualquer eventual conflito.

Esse é o principal fator que a diferencia, portanto, da jurisdição estatal ou privada, na qual um terceiro decide pelas partes, ou mesmo da mediação, na qual um terceiro facilita o diálogo e as aproxima de um acordo.

Na Advocacia Colaborativa, em princípio, a menos que prevista de forma diversa, não há, portanto, qualquer participação de terceiro imparcial na solução do conflito. Somente há casos de participação de outros técnicos especializados, como economistas, engenheiros, psicólogos ou outros profissionais, que têm o intuito único e exclusivo de dar suporte ao ajuste colaborativo de vontades.

É inclusive por isso que surgiu a ideia de se criar um espaço extrajudicial e multidisciplinar de colaboração e de diálogo, no qual as partes buscam em conjunto, com o

auxílio de um advogado e de outros profissionais, como, por exemplo, psicólogos, uma solução que seja mais adequada aos interesses dos sócios e da família empresária.

Em grau de comparação, enquanto o advogado contencioso 'briga' por seu cliente e, muitas vezes, até piora o relacionamento entre as partes (que geralmente já não está favorável), o profissional colaborativo se coloca como um solucionador de problemas (*problem solver*), alguém realmente disposto a ajudar a remover os obstáculos que impeçam o consenso e a contribuir para a efetiva (re)conciliação das pessoas/partes envolvidas.

Esse é o grande benefício da utilização da Advocacia Colaborativa nas empresas familiares. A aplicação do princípio da cooperação nesse ambiente traz inúmeros benefícios para as partes em conflito, pois permite uma redução da adversidade, e um incentivo à colaboração para alcançar o melhor resultado possível para todos, sem deixar que sentimentos mal resolvidos possam resultar em novos desentendimentos e conflitos societários (e familiares).

Isso, para uma empresa familiar, é extremamente válido, especialmente porque, nesse tipo de sociedade, geralmente, o sucesso do negócio, que também depende de vários outros fatores, é também proporcional à união e à harmonia dos membros da família, que impulsionam a boa gerência do negócio e a sua sustentabilidade. Inclusive, até mesmo na recessão ou nas dificuldades enfrentadas no negócio, os sócios e gestores (muitas vezes, parentes), estando em harmonia entre si, geralmente conseguem raciocinar e montar estratégias melhores para contornar as situações complicadas.

Segundo Tatiana Alves e Humberto Pinho:

Parece que, à medida que o princípio da cooperação vai conquistando espaço no próprio processo civil, a advocacia colaborativa tem a oportunidade de receber cada vez mais adeptos que buscam a possibilidade de uma melhor gestão de seus conflitos. Os bons resultados da advocacia colaborativa têm acarretado a sua expansão para outras áreas do Direito, como a do Civil e a do Empresarial. Através da advocacia colaborativa, as partes comprometer-se-iam a não litigar enquanto a questão estivesse submetida a esse “mecanismo” e deveriam colaborar entre si para alcançarem um bom acordo para todos. Nessa dimensão é essencial que as partes estejam realmente empenhadas e imbuídas do espírito colaborativo, devendo estar sempre abertas ao diálogo e serem transparentes umas com as outras, para que o empreendimento seja bem sucedido. (ALVES, 2014, p. 13).

Portanto, pode-se citar como resultados que são observados na utilização da Advocacia Colaborativa nas empresas familiares: (i) compatibilização de interesses e das necessidades das partes/parentes envolvidos; (ii) proteção do bem estar da empresa, resolvendo-se possíveis conflitos que venham a surgir com um menor desgaste de tempo, dinheiro e emocional; (iii) manutenção do diálogo e da boa convivência entre as partes; (iv) ajuste sustentável no tempo (celeridade); (v) ausência de terceiro na lide; (v) ausência de taxas

administrativas e custas processuais/arbitrais; (vi) possibilidade de ser aplicada em qualquer lugar do Brasil ou do exterior, bastando que as partes e os advogados estejam confortáveis com o uso da técnica e do lugar escolhido para sua abordagem; (vii) a construção conjunta da solução.

As referidas vantagens se alinham tanto para as partes do procedimento, quanto para seus respectivos advogados, pois além de receberem os honorários, que poderiam receber em caso de litígio, não gastam o tempo que é necessário no processo contencioso tradicional (MAZIERO, 2018).

Frisa-se que a construção conjunta da decisão pelas partes a torna mais eficaz, vez que, como não há imposição de um terceiro estranho às partes, a execução das obrigações geralmente ocorre de forma espontânea e muito mais efetiva.

Assim, pontua-se que os métodos adequados de solução de conflitos, de forma extrajudicial, como a Advocacia Colaborativa, formam uma estratégia jurídica hábil a solucionar eventuais conflitos societários com um menor desgaste dos sócios envolvidos, bem como, com menor gasto financeiro e de tempo.

5 CONCLUSÃO

A partir de todo o conteúdo analisado e desenvolvido neste estudo, foi possível perceber que, dentro do direito societário, as empresas familiares têm panorama diferenciado, o que lhe garantem vantagem e desvantagens.

No decorrer do estudo, evidenciou-se que, em se tratando de empresas familiares, que são a maioria no Brasil, e têm peculiaridades que as levam a ter maiores conflitos, em razão da relação íntima e familiar entre os sócios, é importante ter às mãos instrumentos e estratégias jurídicas adequadas a fim de garantir maior efetividade na solução dos problemas societários e eventuais lides.

Tendo em vista esse contexto e o que foi abordado no presente trabalho, é possível concluir que os métodos adequados de solução de conflitos, de forma extrajudicial, em especial a Advocacia Colaborativa, formam uma estratégia jurídica não apenas hábil a solucionar eventuais conflitos societários, mas também mais benéfica do que a solução judicial, já que, por objetivar o bem estar da relação entre os sócios, ocorre com menor desgaste dos envolvidos, com menor gasto financeiro e de tempo.

Assim, importante enfatizar que riscos e conflitos são inerentes a toda e qualquer atividade empresarial e estarão sempre presentes, em sociedades familiares ou não. O que se

busca é a possibilidade de monitorá-los a fim de criar estratégias jurídicas para gerenciar, atenuar ou até mesmo eliminá-los, em especial a partir da Advocacia Colaborativa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Matilde; GOULART, Iris. Empresas familiares e a dinâmica Família-Empresa: pesquisa qualitativa. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**. Special Number 3. 2018. Disponível em: <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcmn>. Acesso em: 23 mar. 2020.

ALVES, Tatiana M., PINHO, Humberto D. B. **Novos desafios da mediação judicial no Brasil** – A preservação das garantias constitucionais e a implementação da advocacia colaborativa. Belo Horizonte: Forum, 2014, a. 16, n. 87. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2014/12/Novos-desafios-da-mediacao-judicial-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

AZEVEDO, André Gomma de(Org.). **Manual de Mediação Judicial**. 5. ed. Brasília/DF: Conselho Nacional De Justiça, 2015. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2016/06/ManualdeMediacaoJudicial.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1996.

BERNHOEFT, R.; PASSOS, E.; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Brasília/DF, Senado: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. Planalto. Lei nº. 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Brasília, DF, Senado, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil**. Brasília, DF, Senado, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015. Brasília, DF, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em: 23 mar. 2020.

CARVALHO, Felipe Nogueira Martins de. **Dos métodos para estabilização das relações no âmbito da empresa familiar**. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima. 2014. Disponível em: <http://www3.mcampos.br/u/201503/felipenogueiramartinsdecarvalhodosmetodosparaestabilizacaodasrelacoes.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

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

CASTRO, Renan; PETRÓ, Mônica. **Análise do Processo Sucessório em uma Empresa Familiar**: um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. 2018. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/342>. Acesso em: 23 mar. 2020.

FERNANDINO, Matheus. **Governança Jurídica nas Empresas Familiares**. Dissertação (Mestrado em Instituições Sociais, Direito e Democracia) – Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pdmd/article/view/4751/2392>. Acesso em: 23 mar. 2020.

GERICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M., & LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

JUCEMG - JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Estatísticas** - 2018. Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://www.jucemg.mg.gov.br/ibr/informacoes+estatisticas>. Acesso em: 23 mar. 2020.

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

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

MAMEDE, GLADSTON. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAZIERO, Franco. Inovação na solução de conflitos: a advocacia colaborativa. Belo Horizonte: **Revista interdisciplinar da PUC Minas no Barreiro**, 2018. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/percursoacademico/article/view/17430>. Acesso em: 23 mar. 2020.

MUNDIAL, Banco. **Manual IFC de governo de empresas familiares**. Washington D.C., 2011.

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

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Empresa familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Empresas Familiares. 2017. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 23 mar. 2020.

SILVA JUNIOR, Annor da. **Interesses familiares e interesses empresariais** – impactos e repercussões na empresa familiar (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-99RGYH/1/disserta__o_annor_da_silva_j_nior.pdf. Acesso em: 23 mar. 2020.

STECKERL, Vanessa. **Modelo explicativo de uma empresa familiar que relaciona valores do fundador, cultura organizacional e orientação do mercado**. Barraquilha (Colômbia): Universidad del Norte, 2006.

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

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