

**A EMPRESA FAMILIAR E O DIREITO SUCESSÓRIO – UMA ANÁLISE  
A PARTIR DA PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO DAS EMPRESAS  
FAMILIARES**

***THE FAMILY BUSINESS AND SUCCESSION LAW – AN ANALYSIS  
FROM THE PERSPECTIVE OF SUCCESSION ISSUES IN FAMILY  
BUSINESSES***

***LA EMPRESA FAMILIAR Y EL DERECHO SUCESORIO: UN  
ANÁLISIS A PARTIR DE LA PROBLEMÁTICA DE LA SUCESIÓN DE  
LAS EMPRESAS FAMILIARES***

**LARISSA MAIA FREITAS SALERNO MIGUEL SANTOS**

Doutora em Função Social do Direito pela Faculdade Autônoma de Direito - FADISP. Doutora em Direito Privado pela Universidade de Salamanca - USAL/ES. Mestre em Direitos Coletivos e Cidadania pela Universidade de Ribeirão Preto - UNAERP (2017). Especialista em Direito Empresarial. Especialista em Direito do Consumidor e Novas Tecnologias. Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de Franca (2013). Professora da Pós-graduação da Faculdade de Direito de Franca. Professora Substituta de Direito Empresarial II, da Faculdade de Direito de Franca. Advogada.

**RESUMO:**

Este artigo aborda o crescente interesse no estudo das empresas familiares, destacando sua relevância econômica e social. Com a representatividade significativa no PIB nacional e internacional, essas empresas enfrentam desafios significativos na sucessão intergeracional. A falta de planejamento sucessório e as restrições legais à disposição patrimonial pós-morte são identificadas como principais obstáculos para a continuidade desses negócios. A pesquisa analisa a relação entre empresa familiar e legítima, destacando convergências e incongruências entre o Direito Empresarial e o Direito de Família. Utilizando uma abordagem dedutivo-qualitativa, o estudo discute conceitos, características e desafios das empresas familiares, além de examinar os princípios que regem as normas empresariais. Conclui-se que a rigidez da estrutura normativa da legítima pode prejudicar o planejamento sucessório efetivo, levando a conflitos internos e afetando a continuidade das empresas familiares. Diante desse cenário, há uma tendência em desenvolver mecanismos de planejamento sucessório para mitigar os impactos da interferência da legítima na sucessão das empresas familiares.

**PALAVRAS-CHAVE:** empresa familiar; sucessão legítima; sucessão empresarial.



**ABSTRACT:**

*This article addresses the growing interest in the study of family businesses, highlighting their economic and social relevance. With significant representation in both national and international GDP, these businesses face substantial challenges in intergenerational succession. The lack of succession planning and legal restrictions on post-mortem asset disposition are identified as major obstacles to the continuity of these enterprises. The research analyzes the relationship between family businesses and the legitimate portion, highlighting convergences and incongruences between Business Law and Family Law. Using a deductive-qualitative approach, the study discusses concepts, characteristics, and challenges of family businesses, in addition to examining the principles governing business regulations. It concludes that the rigidity of the normative structure of the legitimate portion can hinder effective succession planning, leading to internal conflicts and affecting the continuity of family businesses. Given this scenario, there is a trend towards developing succession planning mechanisms to mitigate the impacts of the legitimate portion's interference in the succession of family businesses.*

**KEYWORDS:** family business; legitimate succession; business succession

**RESUMEN:** *Este artículo aborda el creciente interés en el estudio de las empresas familiares, destacando su relevancia económica y social. Con una representación significativa en el PIB nacional e internacional, estas empresas enfrentan desafíos importantes en la sucesión intergeneracional. La falta de planificación sucesoria y las restricciones legales a la disposición patrimonial post mortem se identifican como los principales obstáculos para la continuidad de estos negocios. La investigación analiza la relación entre la empresa familiar y la legítima, destacando las convergencias e incongruencias entre el Derecho Empresarial y el Derecho de Familia. Utilizando un enfoque deductivo-cualitativo, el estudio discute conceptos, características y desafíos de las empresas familiares, además de examinar los principios que rigen las normas empresariales. Se concluye que la rigidez de la estructura normativa de la legítima puede perjudicar la planificación sucesoria efectiva, provocando conflictos internos y afectando la continuidad de las empresas familiares. Ante este escenario, existe una tendencia a desarrollar mecanismos de planificación sucesoria para mitigar los impactos de la interferencia de la legítima en la sucesión de las empresas familiares.*

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar; sucesión legítima; sucesión empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, houve um aumento significativo no interesse ao estudo das empresas familiares, não somente sob a ótica jurídica, mas sociológica, psicológica, histórica, econômica e de administração de empresas.<sup>1</sup> Esse aumento dos estudiosos

<sup>1</sup> A título de exemplo, vide: García Aráoz, Rodolfo, Lucero Bringas, María de los Angeles, & Ribbert, Elsa Erica. (2023). LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR. *Ciencias administrativas*, (21), 1. Disponível em <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e109>; RODRIGUES, Luana Aparecida; SANTOS, Mayara Souza dos; ENDO, Gustavo Yudo; CASEMIRO,



pode ser atribuído ao fato de que houve uma mudança de paradigmas, que passou a compreender a complexidade e importância deste instituto para o meio empresarial de qualquer país, sem contar a relevância socioeconômica das empresas familiares, que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, representam 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. (SAMPAIO, 2019)

Já na União Europeia, Ania Granjo Ortis, em sua tese de doutorado, afirma que, em 2015, existiam mais de 14 milhões de empresas familiares, e representam 50% do PIB, além de oferecerem no mercado de trabalho do setor privado, mais de 60 milhões de empregos. (ORTIS, 2015, p. 437)

No entanto, apesar da relevância e importância das empresas familiares para a geração de riquezas e empregos de um país, o que ocorre é que muitas delas não conseguem sobreviver ao fenômeno sucessório, e muitas sequer chegam além da segunda geração. (ABREU, 2014, p. 56) Ao nosso ver, isso ocorre, dentre outros fatores, pela falta de planejamento sucessório empresarial, mas, principalmente, em muitos casos, em razão da impossibilidade de um planejamento sucessório efetivo em razão de limitações legais ao exercício da disposição patrimonial para efeitos *post mortem*.

A relação entre a empresa familiar e a legítima será objeto de discussão, e conseqüentemente deste estudo, a partir de suas convergências e incongruências que ocorrem entre o Direito Empresarial e o Direito de Família.

Nessa esteira, esse artigo é dedicado ao estudo da empresa familiar, a partir da compreensão de seu conceito, características e relevância, para em seguida unir as problemáticas que surgem dos ecos das normas e dos preceitos de sucessão causa mortis, dentro das práticas empresariais, o que, por muitas vezes, pode dificultar ou inviabilizar a própria continuidade da atividade da empresa.

É certo que, no processo investigado das empresas familiares, podem surgir questões e problemáticas das mais diversas naturezas e, com isso, muitos caminhos investigativos se mostram possíveis. No presente estudo, para melhor exposição dos objetivos pretendidos, optou-se por, primeiramente, recuperar o conceito de empresa

---

Ítalo de Paula; PEDRO, Josélia Galiciano. Empresas familiares: problemas antigos e desafios contemporâneos. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo. v. 8, n. 1, p. 211-232, jan-fev. 2023. Disponível em <http://habitats.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/638/741>; LÓPEZ, Y.; RAMÍREZ, D.; HERNÁNDEZ, A.; DUQUE, P. Mapeo científico de la investigación a nivel mundial sobre riqueza socioemocional y empresas familiares. **Estudios Gerenciales**, v. 39, n. 167, p. 233-247, 30 jun. 2023. Disponível em [https://www2.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/5656](https://www2.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/5656)



familiar, onde buscou-se esclarecer alguns aspectos centrais para as discussões posteriori. Em seguida, abordou-se as características, os desafios e a relevância da empresa familiar a justificar a sua utilização como exemplo das dificuldades que a sucessão legítima pode apresentar, até mesmo no campo do Direito Empresarial, seguido pela análise dos mais importantes princípios que regulam as normas empresariais. Por fim, dedicou-se à análise da problemática que envolve a interferência e as repercussões da sucessão *causa mortis* a partir da junção entre os institutos de propriedade, empresa e família, especialmente quando verificada com o falecimento do sócio fundador que se encontra na administração da empresa.

No que diz respeito à abordagem metodológica, foi adotado o método dedutivo-qualitativo, baseado na condução de pesquisas históricas, jurisprudenciais, bibliográficas e documentais, juntamente com a análise das leis pertinentes.

## 2 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

A primeira questão a ser enfrentada, quando do estudo direcionado às empresas familiares, é a conceitual, e antes de adentrarmos efetivamente em sua conceituação, é necessário fazer alguns comentários sobre o que a doutrina chama de “imprecisão técnica” da expressão *empresa familiar*.

Segundo Eduardo Goulart Pimenta e Maíra Leitoguinhas de Lima Abreu:

Conforme se extrai da definição de empresário expressa no art. 966 do Código Civil, empresa é a atividade econômica exercida profissionalmente e de forma organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Não há dúvidas de que a empresa é a atividade e empresários são os sujeitos titulares de direitos e obrigações que exercem tal atividade. É o empresário que, nos termos do Código Civil, tanto pode ser a pessoa física que se dedica a atividade empresarial em seu nome e por sua conta e risco (o empresário individual) quanto também a pessoa jurídica, constituída sob a forma de sociedade, para o exercício de empresa (as chamadas sociedades empresárias). (ABREU; PIMENTA, 2014, p. 53)

Para fins do presente estudo, quando nos referimos a “empresa familiar”, estamos nos referindo, na verdade, às sociedades empresariais que, por serem controladas e terem seu quadro societário composto por sócios ligados por laços familiares, possuem características *sui generis*, e problemáticas próprias da junção entre família e empresa - aqui entendida como a atividade desenvolvida.



Não há um consenso ou mesmo um conceito fechado do que seja empresa familiar. E, de fato, é evidente a dificuldade em se adotar um conceito jurídico, pois o próprio conceito de “família” como visto no segundo capítulo deste estudo, não tem e nem pode - encerrar uma definição fechada, pela própria abertura conceitual que a família tem, exatamente para abarcar todas as formas de manifestação e constituição familiar.

Roberta Nioac Prado destaca-se pelas definições precisas de empresa familiar:

(i) a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações, pois é a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar; (ii) é familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário; (iii) é familiar quando os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa se identificam com os da família; (iv) é familiar quando a propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou mais famílias. (PRADO, 2011, p. 20)

Em estudo realizado por Sharma, Chrisman e Chua, essa dificuldade de encerramento conceitual ou mesmo de teorias que justifiquem e expliquem o desenvolvimento dessa junção entre empresa e família se mostra muito presente, pois há citação de mais de trinta conceitos diferentes. Ao final da exposição de diversas, os autores apresentam a própria definição de empresa familiar como sendo um negócio governado e/ou gerenciado de forma sustentável, potencialmente intergeracional, para moldar e talvez buscar a visão formal ou implícita do negócio mantida por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias. Para os autores, essa definição é importante e necessária do ponto de vista da gestão estratégica porque implica que há objetivos sendo perseguidos, uma estratégia desenhada para atingir esses objetivos, e mecanismos em vigor para implementar a estratégia e controlar o progresso da empresa em direção ao alcance de seus objetivos.<sup>2</sup> (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997)

Ania Granjo Ortis, por sua vez, conceitua a empresa familiar como uma organização econômica, unipessoal ou societária, dedicada a uma atividade comercial ou profissional com clara vinculação familiar, por laços afetivos de consanguinidade

<sup>2</sup> Tradução livre de: “We define family business as a business governed and/or managed on a sustainable, potentially cross-generational, basis to shape and perhaps pursue the formal or implicit vision of the business held by members of the same family or a small number of families. This definition is important from a strategic management perspective because it implies that there are goals being pursued, a strategy designed to fulfill those goals, and mechanisms in place to implement the strategy and control the firm’s progress toward the achievement of its goals.”



e/ou afinidade, e/ou convivência, que ostenta a maioria ou a totalidade do controle da empresa e ativamente o exerce com participação nos órgãos decisórios de gestão e administração e com clara intenção de continuidade baseada em uma filosofia própria caracterizada pelo fundador ou fundadores.<sup>3</sup> (ORTIS, 2015, p. 23)

Consolación Pascual García pontua que apesar de existirem compreensões conceituais distintas, e, portanto produzir uma certa dificuldade jurídica em sua operação, não podemos deixar de mencionar que a maioria das dificuldades estão pautadas em suas próprias constituições, e ainda, na lacuna existente no contexto legal, que deveria possibilitar esse reconhecimento de forma clara, o que evitaria as inúmeras dicotomias que ocorrem nas discussões judiciais, especialmente devido às inúmeras configurações familiares que se apresenta no contemporâneo. (GARCIA, 2012)

Assim, concorda-se com Fábio Ulhoa Coelho e Marcelo Andrade Feres de que as problemáticas das compreensões conceituais e constitucionais da Empresa Familiar decorrem inicialmente da dificuldade de se abarcar no contemporâneo a definição jurídica do contexto de família. Mesmo que se tenha encontrado como saída o reconhecimento de que a família seria o conjunto de pessoas que se une por vínculo afetivo ou conjugal, ao se trabalhar com este contexto com relação ao reconhecimento da empresa familiar, incorre-se sobre a dimensões que envolvem as questões patrimoniais, especialmente no sentido de herança e sucessão. (COELHO; FERES, 2014)

Assim, adotaremos para este estudo a compreensão de Consolación Pascual García de que a empresa familiar seria aquela de há um grau de envolvimento dos membros de uma ou mais famílias. Independente do porte desta instituição, a direção sempre estará centrada no relacionamento familiar. Ou ainda, que as empresas familiares são aquelas que são controladas e gerenciadas por membros da mesma família, e muitas vezes têm uma história e tradição passadas de geração em geração. (GARCIA, 2012)

---

<sup>3</sup> Tradução livre de: “De esta forma definimos a la empresa familiar como una organización económica, unipersonal o societaria, dedicada a una actividad comercial o profesional con clara vinculación familiar, por lazos afectivos de consanguinidad y/o afinidad, y/o convivencia, que ostenta la mayoría o la totalidad del control de la empresa y lo ejerce activamente participando en los órganos decisorios de gestión y administración y con una clara vocación de continuidad sustentada en una filosofía propia caracterizadora del fundador o fundadores.”



### 3 CARACTERÍSTICAS, DESAFIOS E RELEVÂNCIA DA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares, apesar de oferecerem benefícios como comprometimento, lealdade e coesão familiar, elas também podem apresentar desafios, especialmente quando se trata de implementar uma gestão profissional. Victor Antonio Barros Belmonte e Wesley Ricardo de Souza Freitas executaram um quadro no qual apontam as vantagens e desvantagens dessas empresas:

**Tabela 1-** Vantagens e desvantagens das empresas familiares (BELMONTE; FREITAS, 2013)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
-O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.	-A concorrência entre os familiares pode levar ao <i>stress</i> e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
-A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio.	-A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
-O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.	-A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar.
-O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também cabe a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela.	-A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
-O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.	-A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.
-A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar.	-A impunidade perante o descumprimento de regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação devida com a empresa.

Como já aludido anteriormente, os desafios que envolvem o contexto da empresa familiar estão na própria fundamentação da definição de família. Embora Fábio Ulhoa Coelho e Marcelo Andrade Feres tenham adotado o reconhecimento da



socioafetividade, apontasse a necessidade de que o início da união se dê com intuito conjugal. No entanto, já se sabe que muitas famílias constituídas no contemporâneo são formadas sem que necessariamente haja este vínculo. (COELHO, FERES, 2014)

Tiago Franco da Silva Gomes aponta que as empresas familiares, além dos desafios que ocorrem no cotidiano de qualquer empresa, apresentam desafios peculiares, especialmente problemas associados entre a qualidade de vínculo e convivência entre os familiares, que serão capazes de afetar negativamente seu desempenho e longevidade. (GOMES, 2014)

Neste mesmo sentido Victor Antonio Barros Belmonte e Wesley Ricardo de Souza Freitas consideraram que as dificuldades também podem variar de acordo com o perfil de constituição e envolvimento de membros:

**Tabela 2-** Desafios de acordo com o perfil e envolvimento dos familiares (BELMONTE; FREITAS, 2013)

Fases	Características	Desafios
Proprietário controlador	-Controle por um empresário ou por um casal; -Se houver outros sócios, eles não têm influência na gestão da empresa.	-Atingir a capitalização; -Conseguir o equilíbrio entre interesses do empresário e de <i>stakeholders</i> ; -Escolher uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte.
Sociedade entre irmãos	-Dois ou mais irmãos possuem o controle do capital; -Controle da posse de uma geração de irmãos.	Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários; -Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa; -Reter lucros; -Controlar os interesses dos vários ramos da família.
Consórcio de primos	-Muitos primos como acionistas; -Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções.	-Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas; -Criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Gomes ainda aponta que os conflitos familiares podem se manifestar em decisões empresariais, liderança e cultura organizacional, levando a empresa a trabalhar de forma não profissional, ou ainda, de reter talentos, já que a atuação dos

colaboradores sempre será limitada, e, delimitadas por aqueles que eventualmente estão fazendo parte da liderança. (GOMES, 2014)

As dificuldades envolvendo a questão de uma liderança profissional, também foi apresentada no estudo de Victor Antonio Barros Belmonte e Wesley Ricardo de Souza Freitas, que consideram que em muitos casos, as decisões empresariais são influenciadas por considerações emocionais ou pessoais, como a manutenção do poder ou a preservação da harmonia familiar. (BELMONTE; FREITAS, 2013) Para os autores, isso pode levar a uma falta de objetividade na tomada de decisões e a decisões inadequadas para a empresa.

Outro desafio, ao nosso ver, é a falta de profissionalismo no gerenciamento da empresa. Membros da família podem não ter a formação adequada ou a experiência necessária para liderar uma empresa com sucesso. Além disso, eles podem não estar dispostos a delegar responsabilidades ou a contratar profissionais qualificados de fora da família, o que pode limitar o potencial de crescimento e inovação da empresa.

Muitas empresas familiares tendem a se concentrar no curto prazo e nas necessidades imediatas da empresa, em vez de pensar em estratégias e investimentos a longo prazo. Isso pode prejudicar a sustentabilidade da empresa e limitar sua capacidade de inovar e crescer. Assim, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede ressaltam que a sucessão da gestão e propriedade de uma empresa familiar de uma geração para outra pode ser uma tarefa complexa e delicada. Os membros da família podem ter expectativas diferentes sobre quem deve liderar a empresa e como a gestão deve ser conduzida, e isso pode levar a conflitos e tensões familiares. (MAMEDE; MAMEDE, 2018)

Gomes também ressalta que as empresas familiares enfrentam não apenas problemas típicos relacionados à concentração de poder acionário, tais como a possibilidade de exploração de benefícios privados inapropriados, mas também precisam lidar com o desafio significativo de seus membros serem frequentemente multifacetados. Na verdade, esses membros geralmente ocupam diversos papéis na empresa familiar, incluindo acionistas, diretores ou funcionários, além de muitas vezes serem parentes de outros acionistas, diretores ou funcionários. Em muitos casos, eles combinam todas essas funções. (BELMONTE; FREITAS, 2013)

Porém, concorda-se com Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede de que a qualidade de uma empresa de caráter familiar não é, em si, um fator decisivo para o sucesso ou fracasso do empreendimento. A realidade comprova que existem



organizações que têm como principal mérito não serem de cunho familiar. O sucesso delas é baseado na ausência de caráter familiar. Além disso, não são desconhecidos casos de empresas que, ao optarem pela gestão familiar e renunciarem a uma administração profissional, passaram por crises econômico-financeiras, frequentemente devido à falta de compreensão por parte dos gestores familiares sobre sua estrutura, dinâmica e funcionamento. (MAMEDE; MAMEDE, 2018)

Além disso, mais uma questão central deve ser considerada no caso da empresa familiar, pois, se por um lado, a participação e envolvimento dos familiares podem ocorrer de forma diferenciada, inclusive com a ausência de um ou mais de seus membros na condução e viabilização do negócio, por outro lado, como Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede apontam, a empresa faz parte do patrimônio familiar, ou seja, mesmo aqueles que não estão envolvidos diretamente terão sua parcela patrimonial, eventual. (MAMEDE; MAMEDE, 2018)

Desta feita, o estudo parte da perspectiva do imbricamento da lacuna legal para suportar as questões que envolvem as complexas discussões sobre a sucessão familiar quando o instituto da legítima interfere nas questões empresariais. Assim, na sequência será observado, ainda de forma breve, a relevância na empresa familiar para o desenvolvimento social e econômico no contexto brasileiro.

No que diz respeito a relevância das empresas familiares, é importante destacarmos como esse modelo de atividade comercial foi e ainda continua sendo importante para o desenvolvimento do Brasil, independentemente de seu porte, a fim de entendermos a importância da manutenção de sua natureza e de uma transmissão exitosa geracional.

De acordo com Sérgio Gonçalves, até a década de 1950, quase a totalidade das empresas que atuavam no Brasil eram empresas familiares, atuando praticamente em todos os segmentos da economia. (GONÇALVES, 2000)

Segundo dados do Sebrae, cerca de 90% das empresas no Brasil são familiares, o que demonstra a relevância desse tipo de negócio para a economia brasileira. Apesar da grande maioria serem de pequeno ou médio porte, as empresas familiares de grande porte também possuem grande representatividade, especialmente para geração de empregos, e desenvolvimento socioeconômico. (SEBRAE, 2023)

A Agência E.Y, e a Universidade de St. Gallen, na Suíça, divulgaram em 2021, um ranking comendo as maiores empresas familiares do mundo. Nesta lista

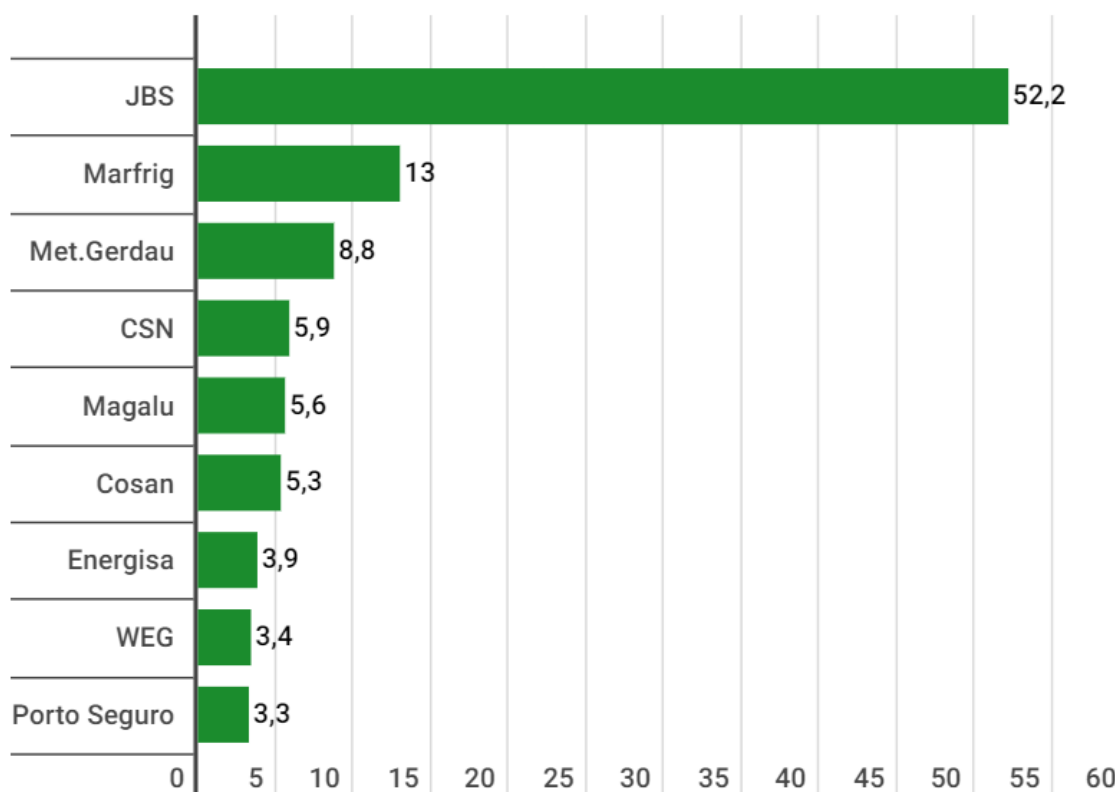


aparecem dez empresas brasileiras, são elas: 1) Marfrig Global Foods S.A., 2) Metalúrgica Gerdau S.A., 3) Votorantim Participações S.A., 4) Companhia Siderúrgica Nacional, 5) Magazine Luiza S.A., 6) Cosan Ltda., 7) Energisa S.A, 8) WEG S.A.9) Porto Seguro S.A., e 10) JBS S.A. (EY, 2021)

Essa listagem apontou que estas empresas detêm um faturamento anual de cerca de 101,4 bilhões de dólares, correspondendo a terceira maior economia do mundo. O Ranking das empresas familiares brasileiras aparece da seguinte forma:

**Figura 1-** Faturamento das 10 maiores empresas familiares do Brasil (EY, 2021)

### Os 10 maiores grupos familiares do país por faturamento



Esses números demonstram que as empresas familiares no contexto brasileiro representam uma grande e importante parcela no desenvolvimento socioeconômico nacional, razão pela qual não estão excluídas do manto da funcionalização do direito privado nem da necessidade de sua preservação, exatamente por serem dotadas de função social. Dessa forma, é indispensável reservar um espaço para análise dos princípios mais importantes que regem a disciplina de Direito Empresarial.

#### **4 O PRINCÍPIO DA FUNÇÃO SOCIAL E O PRINCÍPIO DA PRESERVAÇÃO DA EMPRESA - NECESSIDADE DE MANUTENÇÃO DA NATUREZA DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Apesar da relevância e representatividade das empresas familiares, há uma deficiência de normas específicas que regulem a matéria. O ordenamento jurídico brasileiro não contempla tratamento como um tipo societário específico. Sua normatização fica a cargo das regras gerais de disciplina de direito empresarial, as específicas do tipo societário sob o qual a empresa atuará, e, de forma residual, regras de direito civil e leis esparsas. Eduardo Pimenta e Maíra Abreu explicam que já existem ordenamentos jurídicos que prestam atenção especial e dedicam algumas regras específicas para regular a atividade empresarial exercida por família, como é o caso da Itália. (ABREU; PIMENTA, 2014)

O direito empresarial não é alheio nem tampouco excluído dos efeitos da funcionalização dos institutos jurídicos de direito privado, inaugurada com o advento da Constituição Federal de 1988. A afirmação e observância do interesse público é baliza que define, limita e regula o exercício e a atuação das liberdades individuais. Essa tendência jurídica contemporânea, como vimos quando da análise do princípio da autonomia privada, é decorrência do exagero e da exacerbação no exercício das faculdades do indivíduo no Estado liberal-burguês, o que gerou um desequilíbrio. A intervenção estatal com vista a proteger os interesses sociais é importante para restabelecer o equilíbrio que deve existir entre a autonomia privada e os fins sociais.

A função social da empresa, atualmente, configura um dos mais importantes princípios que regem o exercício da atividade empresarial e societária, e, embora não tenha previsão expressa, se trata de princípio constitucional implícito e geral extraído da função social da propriedade consagrada pelo artigo 5º, inciso XXIII, e art. 170, III, ambos da Constituição Federal brasileira. Fábio Ulhoa Coelho, a partir dos ensinamentos de Fábio Konder Comparato, explica como ocorre essa extração:

A propriedade dos bens de produção deve cumprir a função social, no sentido de não se concentrarem, apenas na titularidade dos empresários, todos os interesses juridicamente protegidos que os circundam. A Constituição Federal reconhece, por meio deste princípio implícito, que são igualmente dignos de proteção jurídica os interesses metaindividuais, de toda a sociedade ou de parcela desta, potencialmente afetados pelo modo com que se empregam bens de produção. Por bens de produção, como conceito jurídico, devem-se compreender todos os reunidos pelo empresário na



organização do estabelecimento comercial. Embora sobre estes bens nem sempre o empresário exerça especificamente o direito de propriedade (entre eles, há os alugados, os alienados fiduciariamente, os objetos de *leasing* etc.), é fato que os controla e decide se serão, e como serão, empregados na exploração de atividade econômica. (COELHO, 2012, p. 75)

Esse poder de decisão do empresário sobre a forma de exploração dos bens de produção é que deve se orientar pelo princípio da função social. O autor explica, ainda que “a empresa cumpre a função social ao gerar empregos, tributos e riqueza, ao contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade em que atua, de sua região ou do país, ao adotar práticas empresariais sustentáveis visando à proteção do meio ambiente e ao respeitar os direitos dos consumidores, desde que com estrita obediência às leis a que se encontra sujeita.” (COELHO, 2012, p. 76)

A função social da empresa comumente é trabalhada atrelada a ideia de responsabilidade social. Segundo Eduardo Tomasevicius Filhos “a responsabilidade social das empresas consiste na integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interação com a comunidade.” (TOMASEVICIUS FILHO, 2003) É importante ressaltar, no entanto, que a observância aos fins sociais que a exploração e o exercício da atividade econômica devem ter não anula ou afasta a principal função da empresa que é o lucro. Significa dizer que, inicialmente, é preciso verificar a função específica da empresa, que é a busca pelo lucro para, em seguida, atrelar essa busca à sua função social e ao exercício responsável da atividade empresarial. (MAGALHÃES, 2007)

Essa atuação responsável será exercida quando observados e respeitados os princípios constitucionais limitadores da livre iniciativa, elencados no artigo 170 da Constituição Federal, quais sejam: soberania nacional, propriedade privada, função social da propriedade, livre concorrência, defesa do consumidor, defesa do meio ambiente, redução das desigualdades regionais e sociais, busca do pleno emprego e tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no país.

Nas palavras de Gladston Mamede, “colorário do *princípio da função social da empresa* é o *princípio da preservação da empresa*, metanorma que é diretamente decorrente daquela anterior: é preciso preservar a empresa para que ela cumpra a sua função social.” (MAMEDE, 2010, p. 57)



A preservação da atividade e da estrutura empresarial é, inegavelmente, assunto de interesse da coletividade. A empresa ativa, atuante, gera empregos, circula riquezas, produz bens ou fornece serviços. Já empresa extinta não beneficia ninguém. Os efeitos deletérios da paralisação ou extinção das atividades empresariais não ficam restrito única e exclusivamente ao empresário ou aos sócios de uma sociedade empresária, mas atingem a todos que negociam direta ou indiretamente com a empresa. Ela deixa de gerar empregos, deixa de circular riquezas e conseqüentemente não recolhe tributos, dentre tantas outras conseqüências que afetam e prejudicam toda a sociedade.

A hermenêutica de diversos preceitos jurídicos reflete o princípio da preservação da empresa. A título de exemplo, cita-se o artigo 974 do Código Civil que permite que o incapaz continue com a empresa após interdição, ou recebida por sucessão hereditária ou mesmo grande parte dos preceitos da Lei 11.101/2005 que regula o procedimento falimentar e a recuperação de empresas, na qual podemos notar, claramente, a intenção da lei em sempre buscar a recuperação e o soerguimento da empresa em crise, deixando o instituto da falência reservado aos casos em que não haja viabilidade recuperatória.

Como expõe Marlon Tomazette ao relacionar a preservação com as normas de recuperação de empresa:

Como corolário da função social da empresa surgiu o princípio da preservação da empresa, o que é, sem dúvida, o mais importante na interpretação da recuperação judicial. Trata-se de um princípio porque decorre de uma das finalidades da recuperação judicial e é o princípio mais importante, porque dele decorre o objetivo principal do instituto da recuperação judicial. Outrossim, sua consagração está presente ao longo de diversos dispositivos da Lei nº 11.101/2005, que denotam a intenção de manutenção da atividade. (TOMAZETTE, 2012, p. 52)

É claro, que todos os demais princípios e normas jurídicas, o princípio da preservação da empresa não é absoluto, nem se traduz na ideia de que as atividades empresariais não possam ser encerradas. Arelada a esse princípio está a viabilidade econômica, política e financeira de preservação da empresa. Preservam-se e recuperam-se empresas que são viáveis de serem recuperadas ou preservadas. Mas não só. Há de se reconhecer o encerramento da empresa como algo comum e normal das relações jurídicas.



Desta feita, a percepção do princípio da preservação da empresa se dá pelos impactos de seu encerramento, não necessariamente um juízo de valor. Existem casos, por óbvio, nos quais os impactos sociais negativos da manutenção da exploração da atividade econômica são maiores do que aqueles advindos do seu encerramento. Nesses casos, deve-se vigorar, novamente, a ponderação dos efeitos negativos e positivos de cada caminho que pode ser tomado.

A relevância da preservação da empresa no presente estudo é de vital importância quando analisamos os conflitos sucessórios de empresa familiar e sua consequente preservação, especialmente preservação mantendo-se a sua natureza familiar, notadamente quando presentes as disputas familiares pelo controle ou poder dentro da empresa, após recebimento de quotas por sucessão hereditária forçada<sup>4</sup>, como será estudado na sequência.

## **5 A EMPRESA FAMILIAR E O DIREITO SUCESSÓRIO - PROBLEMAS E DIFICULDADES DA SUCESSÃO CAUSA MORTIS DA EMPRESA FAMILIAR E A DIFICULDADE DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EFETIVO**

Um dos objetivos mais importantes que circunda o estudo das empresas familiares, gira em torno de transmitir, de forma exitosa, a empresa para a próxima geração, e esse objetivo é, também, o seu principal desafio.

Nesse sentido, João Bosco Lodi sequer identifica uma sociedade como familiar se ela estiver na primeira geração. Para ele, uma sociedade de primeira geração poderia ser considerada, no máximo, pessoal e define, portanto, a sociedade familiar como aquela “que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.” (LODI, 1978, p. 5)

No entanto, não é a realidade de muitas sociedades familiares. O que ocorre é que muitas das empresas que nascem já vinculadas aos laços familiares de seus sócios, sequer sobrevivem à primeira sucessão, como explicam Eduardo Goulart Pimenta e Maíra Leitoguinhas de Lima Abreu:

---

<sup>4</sup> Dizemos forçada em decorrência do recebimento das quotas pelos herdeiros pela sucessão legítima, uma vez que, a depender do patrimônio deixado pelo *de cuius* no momento de seu falecimento, não havia possibilidade de disposição livre e autônoma das quotas hereditárias, pois atingiria a reserva legal da legítima.



No Brasil, estima-se que 60% das sociedades familiares são transferidas para a segunda geração e, destas, apenas 30% chegam aos netos dos fundadores. Esse fenômeno, na realidade, é uma tendência mundial. Na Itália, por exemplo, afirma Vallone, onde cerca de 80% das sociedades são familiares, menos de 50% delas permanecem à segunda geração e menos de um quinto desta, à terceira. (ABRESU; PIMENTA, 2014, p. 56)

Na Espanha, um dos países que mais se dedica a estudar os problemas de transferência generacional das empresas familiares, o cenário não muda. Consolación Pascual García em sua tese de doutorado defendida na *Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales* da Universidade de Córdoba explica:

Na Espanha, a metade das empresas familiares não chega a cumprir 5 anos. Entre as que sobrevivem, 66% desaparecem com a transferência da propriedade para a segunda geração. Ou seja, somente um terço chega à segunda geração. 83% das empresas familiares morrem antes de alcançar a terceira geração e, de resto, só dez a cada cem alcançam a quarta (Gallo y Garcia Pont, 1989).<sup>5</sup> (GARCÍA, 2012, p. 79)

Qualquer que seja o tamanho da empresa familiar, média, grande ou pequena, é certo que ela desempenha um papel de extrema importância para o desenvolvimento econômico, social e político do país, de forma que sua continuidade, na linha da observância dos princípios da função social e da preservação da empresa, se apresenta como questão relevante socialmente.

Renato Bernhoeft explica que não há como se tratar a questão da sucessão das empresas familiares somente com os aspectos lógicos da administração, pois envolve questões muito mais complexas. Segundo o autor:

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. (BERNHOEFT, 1989)

A problemática da transmissão e continuidade da empresa familiar se subdivide, grosso modo, em duas questões: a sucessão empresarial por ato *inter vivos*

---

<sup>5</sup> Tradução livre de: "En España, la mitad de las empresas familiares no llega a cumplir los cinco años. Entre las que sobreviven, el 66% desaparece en el traspaso de la propiedad a la segunda generación. Es decir, que sólo un tercio llega a la segunda generación. El 83% de las empresas familiares muere antes de alcanzar la tercera generación y, del resto sólo diez de cada cien alcanzan la cuarta (Gallo y García Pont, 1989)".



e a sucessão empresarial por ato *causa mortis*. Apesar das questões relevantes que podem ser esmiuçadas e estudadas dentro dos desdobramentos da transmissão por ato *inter vivos* da empresa, como por exemplo preparação gerencial, capacitação, operações societárias, dentre outros, o foco desse estudo se restringe à análise das dificuldades de sucessão *causa mortis*, em razão da impossibilidade, muitas vezes, de realização de planejamento sucessório efetivo do detentor das quotas sociais majoritárias, em razão dos entraves que se apresentam pela interferência e limitação do instituto da legítima.

Portanto, as considerações e a análise partem de um ponto importante: a figura do sucedido, ou seja, a figura daquele que detém as quotas sociais que serão transmitidas após seu falecimento e os impactos da limitação da legítima - da forma como disposta em nosso ordenamento jurídico - de livre disposição de suas quotas para efeitos *post mortem*.

A doutrina tradicional considera a restrição à disposição dos bens por testamento como voltada para a defesa dos interesses do núcleo familiar, como vimos quando do estudo dos fundamentos da legítima. As ideias basilares da legítima e a liberdade de disposição do patrimônio para efeitos sucessórios não são, contudo, antagônicas, tendo em vista que o direito de propriedade não é absoluto e a legítima aparece como freio à atuação individual em razão do interesse social.

Para Clóvis Beviláqua, há no direito brasileiro uma conciliação entre os dois elementos:

O direito pátrio concilia, convenientemente, os elementos pátrios em que se apoia o direito hereditário: a propriedade, elemento individual, e a família, elemento social. Elevou a porção disponível à metade dos bens, e permitiu clausular a legítima. Conceder mais ao indivíduo seria sacrificar a família, e, com ela, a sociedade, ao egoísmo indisciplinado, absorvente e cruel. (BEVILÁQUA, 1919, p. 17)

No entanto, alguns doutrinadores contemporâneos<sup>6</sup>, defendem uma redução do montante correspondente à legítima, corrente seguida por essa autora, e utilizam como um dos argumentos, o entrave que a limitação de metade do patrimônio representa para a efetivação plena dos planejamentos sucessórios, pois, como

<sup>6</sup> Nesse sentido, vide 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, p. 93



exposto, os testadores são obrigados a garantir e a observar a legítima dos herdeiros necessários no negócio jurídico de disposição *mortis causa*.

Um planejamento sucessório de empresa familiar exitoso é aquele que consegue contribuir objetiva e efetivamente para o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa. Mas, se o planejamento encontra obstáculos e limitações, pois nem todo o patrimônio daquele que planeja é disponível, o êxito e a efetividade se mostram mais difíceis de serem alcançados.

A problemática se inaugura quando não há bens suficientes na herança, fora das quotas sociais da empresa, para o sócio majoritário - muitas vezes o próprio fundador e administrador - planejar a sucessão empresarial de forma a, por exemplo, designar o controle àquele filho que esteve durante todo o tempo dentro da atividade, atuando, conhecendo sobre o negócio e sobre a gestão, e sendo preparado para suceder o comando no momento certo. Neste exemplo, suponhamos que o fundador tenha, além deste filho, cônjuge e mais 5 outros filhos, um deles fruto de outra relação não conhecida pelos demais. Se o seu patrimônio se constituir apenas nas quotas sociais da empresa, todos os filhos e o cônjuge terão de receber a sua quota parte correspondente à legítima em quotas sociais.

Com isso, surgem as disputas internas por controle societário, gestão e administração, entrada de pessoas que, apesar de fazerem parte do mesmo núcleo familiar, não mantêm qualquer relação de afeto ou convivência, além da entrada de pessoas estranhas ao próprio negócio. Aqueles conflitos advindos do recebimento de herança são todos transportados para dentro da atividade empresarial e, sem qualquer sombra de dúvidas, repercute negativamente na administração e, como consequência, no sucesso da continuidade da empresa.

Vemos, cotidianamente, esses conflitos resultarem na divisão da empresa, na perda de controle familiar na venda da empresa a terceiros - descaracterizando a natureza familiar da empresa - ou mesmo a sua dissolução.

Conforme ilustra Sérgio Botrel sobre a confusão entre família e empresa:

Nas *empresas familiares* a confusão empresa/família costuma colocar em risco, de um lado, a continuidade da empresa, e de outro, a harmonia do núcleo familiar. A transferência de conflitos e desavenças familiares para dentro da empresa, assim como a situação inversa (i.e. transferência de conflitos internos da empresa para a família) ocorrem com uma frequência indesejável, sendo certo que a inexistência de uma estruturação que promova a distinção empresa/família intensifica o potencial de conflito mencionado. (BOTREL, 2014, p. 378)



Para Francisco Javier Olmedo Castañeda a legítima e a sucessão da empresa parecem conceitos jurídicos incompatíveis. Segundo o autor:

A legítima e a sucessão da empresa familiar parecem conceitos jurídicos incompatíveis, ao representar interesses contrários: enquanto aquela supõe a distribuição (e conseqüentemente dispersão) do haver hereditário, no qual se inclui o patrimônio empresarial, ao impor uma mínima distribuição igualitária dele, em troca, a empresa exige continuidade na propriedade e na gestão, e por isso é aconselhável a designação de um único sucessor por parte do empresário.<sup>7</sup> (CASTAÑEDA, 2019, p. 99)

Uma readequação das normas de direito sucessório, principalmente direcionada a uma flexibilização a partir da análise do caso concreto, ou mesmo uma redução do montante destinado à legítima - reflexões a que esse trabalho se pretende - contribuiria para a realização de planejamentos sucessórios de empresas familiares mais efetivos a partir de uma maior liberdade e, conseqüentemente, maior capacidade de autorregulação do sucedido para planejar a sucessão de suas quotas sociais.

## 6 OS EFEITOS DA QUEBRA DA *AFFECTIO SOCIETATIS* EM DECORRÊNCIA DOS CONFLITOS FAMILIARES ENTRE HERDEIROS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Os conflitos familiares transplantados para dentro da empresa familiar não são exclusivos de pequenas ou médias empresas. A problemática conflitual de sócios familiares alcança até mesmo sociedades de capital que, geralmente, têm menos chances de sofrerem com os conflitos entre os sócios.

Quando falamos de conflitos de sócios, imediatamente remete à figura da *affectio societatis* dentro do direito empresarial, ou também designada de afeição entre os sócios. O conceito de *affectio societatis* não se encontra expressamente em Lei, e foi extraído pela interpretação da doutrina e da jurisprudência.

De forma simplificada, podemos conceituar a *affectio societatis* “na intenção dos sócios de se unirem com o objetivo comum de constituírem uma sociedade e

<sup>7</sup> Tradução livre de: “Así pues, la legítima y la sucesión de la empresa parecen conceptos jurídicos incompatibles, al representar intereses contrarios: mientras aquella supone la distribución (y consiguiente dispersión) del haber hereditario, en el que se incluye el patrimonio empresarial, al imponer una mínima distribución igualitaria del mismo, en cambio, la empresa exige continuidad en la propiedad y en el gobierno, y por ello es aconsejable la designación de un único sucesor por parte del empresario.”.



permanecerem nesta sociedade mediante manifestação de vontade expressa e livre.” (SALERNO, 2014) É necessário, portanto, dentro do exercício da atividade empresarial, que entre os sócios haja cooperação conjunta para busca do fim comum, pautada em confiança mútua. Trata-se de elemento subjetivo, pois constitui a vontade do sócio, de efetivamente ser sócio, mas de sócio em junção de esforços com os demais que compõem o quadro societário.

Apesar dos elementos identificáveis de um contrato de sociedade serem - “(a) a pluralidade de partes, (b) fim comum econômico por meio do qual os sócios contribuem para partilhar os resultados (art. 981 do CC), (c) estruturação de uma organização,” (DINIZ, 2022, p. 96) - há uma corrente doutrinária e jurisprudencial que entende que a *affectio societatis* se trata, também, de um elemento essencial e constitutivo do contrato de sociedade.

Gustavo Saad Diniz remonta a origem da *affectio societatis* ao direito romano, especialmente em Ulpiano, onde é possível identificá-la como elemento diferenciador entre a comunhão e a sociedade e explica que “por interpolações e interpretações de compiladores, os romanistas se dividem em identificar animus ou intenção na expressão da fonte.” (DINIZ, 2022, p. 96) Seria, portanto, mero traço da sociedade, e não componente genético.

Há, ainda, uma certa imprecisão conceitual na jurisprudência brasileira, pois muitas vezes é tratada como princípio<sup>8</sup>, outras é tratada como elemento constitutivo do contrato de sociedade<sup>9</sup>. Há julgados, ainda, que entendem que a ruptura ou a

<sup>8</sup> Como princípio, conferir: AGRAVO REGIMENTAL NO RECURSO ESPECIAL. EXECUÇÃO. SÓCIO. PENHORA DE QUOTAS. POSSIBILIDADE. 1. A jurisprudência desta Corte se firmou no sentido de que a penhora de quotas sociais não encontra vedação legal e nem afronta o princípio da *affectio societatis*, já que não enseja, necessariamente, a inclusão de novo sócio. 2. Agravo regimental a que se nega provimento. (STJ - AgRg no REsp: 1221579 MS 2010/0204948-7, Relator: Ministra MARIA ISABEL GALLOTTI, Data de Julgamento: 01/03/2016, T4 - QUARTA TURMA, Data de Publicação: DJe 04/03/2016)

<sup>9</sup> Com elemento do contrato, conferir: RECURSO ESPECIAL. AÇÃO DE RESCISÃO DE CONTRATO CUMULADA COM PERDAS E DANOS. EXTENSÃO DA OBRIGAÇÃO. INTERPRETAÇÃO DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS. REEXAME DE PROVAS. SÚMULAS NºS 5 E 7/STJ. AFFECTIO SOCIETATIS. RUPTURA. INEXEQUIBILIDADE DO CONTRATO SOCIAL. OBRIGAÇÃO DE FAZER. INGRESSO EM SOCIEDADE LIMITADA. DETERMINAÇÃO JUDICIAL. NÃO CABIMENTO. 1. Em ação de rescisão de contrato cumulada com perdas e danos, o acórdão recorrido considerou que as obrigações cumpridas pela recorrida, nos termos do contrato preliminar, autorizavam sua inclusão no quadro societário da empresa da qual são sócios os recorrentes. Assim, determinou a alteração do contrato social a fim de incluí-la como sócia com base nas regras processuais que asseguram a concessão de tutela específica para o cumprimento da obrigação de fazer. 2. No tocante à extensão do cumprimento das obrigações de cada contratante, a demanda foi solucionada pelas instâncias ordinárias com ênfase na interpretação do contrato firmado entre as partes e na sua contextualização com os demais elementos fático-probatórios produzidos na instrução processual. Sob esse prisma, a pretensão recursal esbarra nos rigores contidos nas Súmulas nºs 5 e 7/STJ. 3. Em contrato preliminar destinado a ingresso em quadro de sociedade limitada, a discussão passa pela *affectio societatis*, que



ausência da *affectio societatis* é causa motivadora de dissolução da sociedade, até mesmo nas sociedades anônimas de capital fechado que, por sua própria natureza de sociedade de capital, geralmente, não há a presença da *affectio societatis*.<sup>10</sup> (SALERNO, 2014)

Apesar de grande parte da doutrina seguir entendimento diverso, há muito já seguimos o entendimento de que a *affectio societatis* é elemento indispensável, se não para a continuidade da atividade empresarial, ao menos para sua condução e gestão exitosa.

O entendimento de Sérgio Campinho é seguido neste estudo:

A evolução dos fatos sociais vem conduzindo à necessidade de se admitir a visualização, em certas estruturas de sociedades anônimas com capital fechado, de um caráter personalista a fundamentar sua criação e dinâmica na exploração do objeto social. Não são raros os casos em que se identifica a figura dos sócios, nestas sociedades, como elemento fundamental e preponderante da formação societária. Elas vivem e progridem atreladas à qualidade pessoal dos sócios que integram o quadro de acionistas, sendo determinantes, entre outros fatores, o conhecimento e confiança recíprocos, a capacitação de todos os membros para o negócio, o escopo de gerar e manter a riqueza circunscrita a um grupo fechado etc. (CAMPINHO, 2023, p. 882)

As sociedades familiares - aqui também designadas de empresa familiar - são exemplos de sociedades que podem operar sob o tipo anônima fechada e que, não há como negar o seu caráter *intuitu personae*, pois não há nenhuma outra instituição tão fundamentalmente pessoa e que demande tanto a observância de “afeto” como a

---

constitui elemento subjetivo característico e impulsionador da sociedade, relacionado à convergência de interesses de seus sócios para alcançar o objeto definido no contrato social. A ausência desse requisito pode tornar inexecuível o fim social. Inteligência dos arts. 1.399, inciso III, do Código Civil de 1916 ou 1.034, inciso II, do Código Civil de 2002, conforme o caso. 4. Apresenta-se incabível provimento jurisdicional específico que determine o ingresso compulsório de sócio quando ausente a *affectio societatis*, motivo pelo qual se impõe a reforma do acórdão recorrido para decretar a resolução do contrato, a fim de que se resolva a questão em perdas e danos. 5. Recurso especial provido em parte. Sentença restabelecida. (STJ - REsp: 1192726 SC 2010/0083659-8, Relator: Ministro RICARDO VILLAS BÔAS CUEVA, Data de Julgamento: 17/03/2015, T3 - TERCEIRA TURMA, Data de Publicação: DJe 20/03/2015)

<sup>10</sup> Sobre sociedade de capital e sociedade de pessoas, é importante lembrarmos que não há sociedade sem a presença dos dois elementos: pessoas e capital. No entanto, o que irá diferenciar uma sociedade de pessoas e uma sociedade de capital é exatamente a preponderância de um desses elementos sobre o outro, e não a existência de um e inexistência de outro. Portanto, quando “a afinidade, intimidade, confiança e atributos morais e pessoais entre os sócios constituir fator preponderante e indispensável ao regular e bom funcionamento da empresa, trata-se de uma sociedade de pessoas.” *A contrario sensu*, quando a figura do capital for o elemento preponderante, e as qualificações e atributos dos sócios configurar elemento de importância secundária, estaremos diante de uma sociedade de capital. As sociedades anônimas, sejam de capital aberto ou de capital fechado são, por natureza, sociedades de capital. (SALERNO, 2014).



familiar. E como visto, essas sociedades são constituídas a partir de uma junção e sobreposição de família e empresa.

Nesse sentido, a quebra, ausência ou ruptura da *affectio societatis* entre os sócios de uma empresa familiar, cotidianamente verificada entre herdeiros após o recebimento das quotas sociais por sucessão hereditária, inegavelmente repercute nas questões organizacionais e gerenciais da empresa. E um abalo na estrutura interna empresarial resulta em crises societárias, má administração e, conseqüentemente, no próprio sucesso da continuidade do negócio.

São derivados desse cenário, situações de inviabilidade em se continuar a exploração e o exercício da atividade econômica, ou, antes que se chegue a essa situação, há a transferência do negócio a terceiros que, ausentes as características *sui generis* das empresas familiares, perdem a natureza de que foram constituídas. Qualquer desses possíveis resultados citados de conflitos entre os herdeiros na sociedade familiar, uma característica é comum a todos: não era essa a intenção nem o objetivo do sócio fundador - nesse cenário, o sucedido - quando da constituição da empresa.

Em razão dos problemas e conflitos entre sócios - que podem surgir pela sucessão *mortis causa* da empresa familiar e conseqüente quebra da *affectio societatis* - há uma tendência contemporânea de difundir e criar meios legais de tentar evitar, ou ao menos minimizar, a ocorrência desses conflitos, ou seus impactos, caso ainda ocorram, prática que a doutrina denomina de planejamento sucessório e que será mais bem abordada no tópico seguinte.

## 7 CONCLUSÃO

No estudo específico das empresas familiares, adotamos a conceituação de que se trata de empresas cujos membros são interligados por uma ou mais relações familiares, ou controladas e gerenciadas pelos membros de uma mesma família, passada de geração para geração. Em razão de sua relevância socioeconômica, houve significativo aumento nos estudos das empresas familiares, principalmente direcionados a compreender as suas peculiaridades partir da junção entre família, patrimônio e empresa, e as dificuldades que giram em torno da sua



transmissão, principalmente em razão do falecimento do titular – se empresa individual -, ou do quotista ou acionista majoritário – se sociedade familiar.

A partir da análise das problemáticas que envolvem as empresas familiares quando do planejamento ou execução da sucessão, mormente em virtude das dificuldades de se desenhar um planejamento sucessório efetivo em razão das limitações legais ao exercício da disposição patrimonial para efeitos *post mortem*, podemos concluir que a rígida estrutura normativa da legítima impede, muitas vezes, de se efetuar um planejamento sucessório que garanta, ou ao menos aumente, o êxito da sucessão das empresas familiar, pois num caso de não haver bens suficientes fora do patrimônio empresarial para garantir o pagamento da reserva da legítima, inevitavelmente haverá a entrada de pessoas estranhas à atividade e a organização empresarial, ou a necessidade de se pagar as quotas sociais para evitar a sua entrada, descapitalizando a empresa, o que pode causar um abalo patrimonial significativo.

A partir dessa problemática, em muitos casos, isso gera conflitos internos que prejudicam a administração da empresa, ou mesmo os próprios conflitos sucessórios são transplantados para dentro do âmbito empresarial. Isso pode gerar a quebra do elemento da *affectio societatis*, cuja presença é indispensável na configuração e na continuidade das empresas familiares, talvez mais do que em qualquer outra forma de constituição empresarial.

Em decorrência desse cenário inserido no âmbito das empresas familiares, há uma tendência contemporânea em criar mecanismos e instrumentos de planejamento sucessório, cujo objetivo é tentar estruturar a sucessão empresarial a fim de evitar a incidência dos conflitos que podem resultar da morte do titular ou de integrantes do quadro societário, possibilitando, muitas vezes, na mitigação das consequências advindas da interferência da legítima na sucessão das empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

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



BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza Freitas. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, vol. 6, núm. 1, enero-marzo, 2013.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BEVILÁQUA, Clóvis. *Código Civil do Estados Unidos do Brasil commentado*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1919, v. 6.

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

CAMPINHO, Sérgio. *Curso de Direito Empresarial: Sociedade Anônima*. 7. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

CASTAÑEDA, Francisco Javier Olmedo. *La transmisión de la empresa familiar: claves jurídicas para su éxito. Propuestas de reforma legislativa*. Valencia: Tirant to Blanch, 2019.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Curso de direito comercial: direito de empresa*. v.1. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DINIZ, Gustavo Saad. *Curso de Direito Comercial*. 2. ed. Barueri: Atlas, 2022.

EY. Disponível em [https://www.ey.com/pt\\_br/agencia-ey/noticias/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-#:~:text=Al%C3%A9m%20da%20JBS%20S.A.%2C%20outras,S.A.%20e%20Porto%20Seguro%20S.A.](https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-#:~:text=Al%C3%A9m%20da%20JBS%20S.A.%2C%20outras,S.A.%20e%20Porto%20Seguro%20S.A.). Acesso em 10 de janeiro de 2023.

GARCÍA ARÁOZ, Rodolfo; LUCERO BRINGAS, María de los Angeles; & RIBBERT, Elsa Erica. (2023). LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR. *Ciencias administrativas*, (21), 1. Disponível em <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e109>;

GARCIA, Consolación Pascual García. *Empresa Familiar: Mujer y Sucesión*. Tese apresentada à UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, 2012.

GOMES, Tiago Franco da Silva. Governança corporativa e empresas familiares – Análise dos instrumentos de governança corporativa para empresas familiares. *R. de Dir. Empresarial – RDEmp* | Belo Horizonte, ano 11, n. 2, p. 135-152, maio/ago. 2014.

GONCALVES, J SERGIO. As empresas familiares no Brasil. *RAE Light* • v. 7 • n. 1 • p. 7-12 • Jan./Mar. 2000.

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.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1978.



LÓPEZ, Y.; RAMÍREZ, D.; HERNÁNDEZ, A.; DUQUE, P. Mapeo científico de la investigación a nivel mundial sobre riqueza socioemocional y empresas familiares. *Estudios Gerenciales*, v. 39, n. 167, p. 233-247, 30 jun. 2023. Disponível em

[https://www2.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/5656](https://www2.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/5656)

MAGALHÃES, Rodrigo Almeida. A autonomia privada e a função social da empresa. In: FIUZA, César; SÁ, Maria de Fátima Freire de; NAVES, Bruno Torquato de Oliveira (coord.) *Direito civil: da autonomia privada nas situações jurídicas patrimoniais e existenciais*. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

MAMEDE, Gladston, MAMEDE, Eduarda Cotta.  *Holding Familiar e suas vantagens: Planejamento Jurídico e Econômico do plano de sucessão familiar*. Ed. Gens e Atlas, 2018.

MAMEDE, Gladston. *Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação profissional*. v.1. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ORTIS, Ania Granjo. ARBITRAJE, PROTOCOLO Y EMPRESA FAMILIAR DESDE EL DERECHO DE FAMILIA, LA UNIÓN EUROPEA Y LA DIPLOMACIA ECONÓMICA INTERNACIONAL: El método ARBICOF. *Tesis doctoral*. Valencia, 2015.

PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas familiares - governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011.

RODRIGUES, Luana Aparecida; SANTOS, Mayara Souza dos; ENDO, Gustavo Yudo; CASEMIRO, Ítalo de Paula; PEDRO, Josélia Galiciano. *Empresas familiares: problemas antigos e desafios contemporâneos*. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo. v. 8, n. 1, p. 211-232, jan-fev. 2023. Disponível em <http://habitats.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/638/741>;

SALERNO, Larissa. A presença da *affectio societatis* em uma sociedade anônima de capital fechado. *Revista Jurídica da Libertas Faculdades Integradas*. n.1 ano 4, 2014. Disponível em <http://www.libertas.edu.br/revistajuridica/mostrarrevista.php?idsum=81198>.

SAMPAIO, Luciano. *Empresas familiares e plano de sucessão*. PwC Brasil, 2019. Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html#:~:text=Dados%20do%20Instituto%20Brasileiro%20de,75%25%20dos%20trabalhadores%20no%20pa%C3%ADs>.

SEBRAE. *Característica das empresas do Brasil*. Disponível em [www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br).

SHARMA, P.; CHRISMAN J. J.; CHUA, J. H. *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*. *Family Business Review*, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

TOMAZETTE, Marlon. *Curso de direito empresarial: falência e recuperação de empresas*. v.3. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.



