



CATÓLICA
FACULDADE DE DIREITO

ESCOLA DE LISBOA

**MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NOS ACORDOS DE
PLANEAMENTO SUCESSÓRIO EM SOCIEDADES FAMILIARES**

Uma abordagem Luso-Brasileira

MESTRADO DE DIREITO FORENSE

Gabriela Carvalho Steiner

Dissertação de Mestrado orientada por:
Professor Doutor Rui Pinto Duarte

29 de abril de 2024

Agradecimentos

A Deus, que me concedeu força e saúde para percorrer esse percurso e chegar ao fim dessa etapa, uma das mais difíceis da minha vida.

A toda minha família que sempre me apoiou. Principalmente aos meus pais, pelo auxílio financeiro e todo o incentivo necessário desde os meus primeiros anos de vida.

Ao meu avô Rubens, que me ensinou a importância do saber e as primeiras lições da vida, que ele possa se orgulhar de mim aonde quer que esteja.

Ao meu querido noivo, amor da minha vida, que sempre esteve ao meu lado, por toda a paciência e compreensão nessa jornada.

Ao meu brilhante orientador, pela paciência, correções, incentivo e todo o apoio para continuar minha trajetória.

A essa Universidade e a todo o seu corpo docente, pelos debates engrandecedores e desafiadores; pelos densos trabalhos e avaliações, os quais alimentaram meu desejo de estudar e aprender sempre mais e pelas aulas, ministradas pelos mais ilustres juristas, as quais aperfeiçoaram meu conhecimento e minha paixão pelo Direito.

E a todos aqueles que diretamente ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

Resumo

O presente estudo detalha estratégias de planeamento sucessório e de governança familiar como métodos proativos para prevenir litígios em empresas familiares, particularmente durante e após a transferência de património e de controlo empresarial às futuras gerações. Sublinha a importância dos Acordos Parassociais e dos Protocolos Familiares, não apenas como instrumentos para estabelecer diretrizes claras de gestão e passagem de controlo, mas também como mecanismos essenciais para inserção de cláusulas de resolução de conflitos, nomeadamente a mediação e a arbitragem. O estudo apresenta uma avaliação comparativa do ordenamento português e brasileiro, destacando as nuances e as intersecções do Direito Sucessório e Societário em ambas as jurisdições, com o intuito de entender as práticas mais eficientes para a gestão de disputas internas e conflitos resultantes das complexas dinâmicas entre família e negócios.

Palavras-chave: empresas familiares, planeamento sucessório, sucessão, planeamento patrimonial, Direito Sucessório, Direito Societário, acordo parassocial, acordo de acionista, protocolo familiar, arbitragem, mediação, meios alternativos de resolução de conflitos, cláusulas de resolução de conflitos.

Abstract

The current study details succession planning strategies and family governance as proactive methods to prevent litigation in family businesses, particularly during and after the transfer of wealth and business control to future generations. It emphasizes the importance of Shareholders' Agreements and Family Agreements, not only as instruments for establishing clear guidelines for management and transfer of control but also as essential mechanisms for the inclusion of dispute resolution clauses, namely by means of mediation and arbitration. The study presents a comparative evaluation of the Portuguese and Brazilian legal systems, highlighting the nuances and intersections of Inheritance and Corporate Law in both jurisdictions, with the aim of understanding the most efficient practices for the management of internal disputes and conflicts resulting from the complex dynamics between family and business.

Key-words: family companies, succession planning, succession, estate planning, Inheritance Law, Corporate Law, shareholder agreement, family agreement, arbitration, mediation, alternative dispute resolution, dispute resolution clauses.

Índice

Lista de Siglas e Abreviaturas	6
Introdução	8
Capítulo 1 – A sucessão nas sociedades familiares	9
1.1. Conceito de empresas familiares	9
1.2. Sucessão nas sociedades familiares	9
1.2.1. Breves notas sobre a sucessão em Portugal	10
1.2.2. Principais semelhanças e diferenças da sucessão no ordenamento brasileiro	11
1.3. Eventuais constrangimentos do Direito Sucessório à sucessão familiar na empresa	14
Capítulo 2 - Principais acordos em planeamento sucessório para prevenção de litígios	19
2.1. O porquê do planeamento sucessório em sociedades familiares - a governança familiar	19
2.2. Acordos Parassociais e Acordos de Acionistas	21
2.2.1 Conceito e principais questões	21
2.2.2. Os acordos parassociais e de acionistas como instrumento de planeamento nas empresas familiares.	24
2.3. Protocolo Familiar	26
2.3.1. Conceito, finalidade e conteúdo	26
2.3.2. Regime Jurídico e exequibilidade	29
Capítulo. 3 - Meios alternativos de resolução de conflitos em acordos de planeamento sucessório	33
3.1. Conflitos típicos nas empresas familiares	33
3.2. Cláusulas de resolução de conflitos nos acordos parassociais e nos protocolos familiares	35
3.2.1 A Jurisdição e o Poder Judiciário	35
3.2.2 A arbitragem	36
3.2.3 Os métodos autocompositivos	39
3.3. Meios alternativos ou preferíveis?	41
3.3.1 A mediação nas empresas familiares	43
3.3.2 A arbitragem nos conflitos familiares	45
Conclusão	51
Referências Bibliográficas	52
Anexo I	58
Anexo II	61

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Ac.	Acórdão
An.	Anexo
APEF	Associação Portuguesa de Empresas Familiares
Art.	Artigo(s)
CCB	Código Civil Brasileiro
CCF	Código Civil Francês
CCP	Código Civil Português
CE	Comissão Europeia
CFB	Constituição Federal Brasileira
CGS	Código de Governo das Sociedades
CMPCG	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.
CPCB	Código de Processo Civil Brasileiro
CPCP	Código de Processo Civil Português
CRP	Constituição da República Portuguesa
CSC	Código das Sociedades Comerciais
DL	Decreto Lei
ed.	Edição
EF	Empresa(s) Familiar(es)
IBEF – SP	Instituto Brasileiro de Executivos de Finança em São Paulo
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCG	Instituto Português de Corporate Governance
LAB	Lei de Arbitragem Brasileira

LAV	Lei de Arbitragem Voluntária
LSA	Lei das Sociedades Anônimas (brasileira)
Min.	Ministro
MP	Ministério Público
n.	Número
ob.	Obra
p.	Página(s)
PIB	Produto Interno Bruto
Proc.	Processo
Rec.	Recomendação
Rel	Relatoria
REsp	Recurso Especial (recurso ao STJ)
SA	Sociedade Anônima
SpQ	Sociedade por Quotas
STJ	Supremo Tribunal de Justiça
STJB	Superior Tribunal de Justiça (tribunal brasileiro).
v.	Volume.

Introdução^{1 2}

A EF desempenha relevante função económica e social. Em Portugal estima-se que em 2023, 75% das empresas eram EF, sendo estas responsáveis por 50% dos postos de trabalho e por 65% da contribuição do setor privado para o PIB nacional³. No Brasil os números são ainda mais alarmantes, segundo o IBGE, 90% das empresas têm perfil familiar, respondem por mais da metade do PIB e empregam 75% da mão de obra do País⁴.

Esse tipo social de crucial importância enfrenta uma grande dificuldade: a transição para a geração seguinte. Conforme Rec. da CE, 94/1069/CE: “*várias milhares de empresas, por ano, são obrigadas a cessar as respectivas actividades devido a dificuldades intransponíveis, inerentes à sua transmissão*”⁵. Assim, a dificuldade em transmitir o poder e a gestão para os herdeiros, ou ainda, os entraves e conflitos que essas escolhas possam vir a trazer para a família, somados a normas sucessórias inadequadas para este tipo de transmissão por morte, são as causas dessa falência precoce.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é trazer a importância do planeamento sucessório e da governança familiar nessas empresas a partir da criação do protocolo familiar e/ou de acordos parassociais - Acordo de Acionistas, no Brasil - os quais na sua negociação, celebração e execução, podem vir a ser objeto de entraves e conflitos entre os envolvidos da EF e, nessa medida, qual a melhor forma de resolvê-los.

No primeiro capítulo, apontar-se-ão os constrangimentos que os regimes sucessórios português e brasileiro trazem à sucessão nas EF, com o intuito de demonstrar a importância dessas sociedades definirem um planeamento sucessório e uma governança familiar, em especial por meio dos acordos parassociais e dos protocolos familiares.

Por fim, chegar-se-á ao cerne do trabalho, com a análise desses instrumentos como meios adequados para prever cláusulas de resolução de conflitos nas EF e, através da análise da mediação e da arbitragem, investigar-se-á o meio mais eficaz para resolver disputas nas EF. De crucial importância o estudo da melhor forma de solucionar os conflitos nessas sociedades, já que, caso não sejam devidamente solucionados, podem acarretar, até mesmo, no fim da empresa.

¹ As referências deste trabalho estão de acordo com as normas da ABNT.

² Neste trabalho, em razão da limitação de caracteres, adota-se citações indiretas usando autor e página. Obras do mesmo autor são diferenciadas pelo ano; se do mesmo ano, pelo título.

³ Cf. APEF.

⁴ Cf. IBEF – SP.

⁵ Rec. 94/1069/CE da CE.

Capítulo 1 – A sucessão nas sociedades familiares

1.1. Conceito de empresas familiares

Em razão do funcionamento e direção pessoais, com a gestão, normalmente, realizada pelo fundador, as EF encontram especificidades em relação às demais sociedades. Podem ser organizadas e estruturadas de diversas formas: no caso da EF de pequeno porte, normalmente, seu controlo se dá apenas por membros da família; já nas EF tradicionais, embora o órgão administrativo de maior poder⁶ ser composto exclusivamente por familiares, os postos de gestão podem vir a ser ocupados por pessoas sem vínculos de parentesco.⁷

Diante de tais especificidades é importante buscar um conceito para esse tipo de empresa. No entanto, o instituto denominado “EF”, perante o Ordenamento Português - e na maioria dos ordenamentos internacionais - não corresponde a nenhuma categoria jurídica, não existindo um conceito jurídico consensual para defini-lo.

Assim, a noção que se deve ter em mente para efeitos deste trabalho é a de que se refere aos “*casos em que uma família, ou os membros de uma mesma família, são titulares do direito de propriedade sobre a empresa ou sobre a totalidade ou parte das participações na sociedade que é titular da empresa, de modo a poder determinar a orientação da sua gestão e a influenciar a sua estratégia*”⁸.

Por sua vez, “*Família empresária*” representa os entes de uma mesma família que são titulares, direta ou indiretamente, da sociedade empresarial. A sucessão nestas empresas resultará na transmissão da titularidade da empresa daquele que faleceu ao membro ou aos membros desta família.⁹

Neste viés, a EF não possui um enquadramento legal próprio que regule ou facilite a propagação da empresa após a morte do titular¹⁰, abarcada pelo regime sucessório comum, o qual, não corresponde, às particularidades, interesses e necessidades deste tipo de sucessão.

1.2. Sucessão nas sociedades familiares

⁶ No Brasil denominado diretoria executiva.

⁷ MADALENO. 2014, p. 193.

⁸ XAVIER. 2017, p. 18.

⁹ *Ibid.*, p. 19 e 20.

¹⁰ *Ibid.*

1.2.1. Breves notas sobre a sucessão em Portugal

Com a morte, inicia-se a sucessão *mortis causa*: “o chamamento de uma ou mais pessoas à titularidade das relações jurídicas patrimoniais de uma pessoa falecida e a consequente devolução dos bens que a esta pertenciam”¹¹.

Após a abertura da sucessão - que se dá no momento da morte - tem-se a vocação, a qual consiste no direito dos sucessores em aceitar ou repudiar a sucessão aberta. “Com a aceitação que as situações jurídicas patrimoniais voltam a ter titular”¹², findando, assim, a sucessão.

De acordo com Ordenamento Português, a sucessão pode se dar de três formas: “por lei, testamento ou contrato”¹³. A sucessão legal é ainda subdividida em: legítima e legitimária, conforme art. 2027 do CCP.

Em relação às sucessões legais, a legítima, consagrada nos art(s). 2131 a 2155, ocorre quando o *de cuius* não dispõe dos bens como poderia fazê-lo, sendo assim chamados os herdeiros legítimos: o cônjuge, os parentes próximos e o Estado - este último apenas na falta dos primeiros. Ou seja, essa sucessão ocorre “a título supletivo”¹⁴, quando não há testamento ou quando a disposição da vontade não for válida, for revogada ou caducar. Já a sucessão legitimária, representa “a modalidade injuntiva de sucessão”¹⁵, pois está intrinsecamente ligada à quota indisponível da herança (denominada legítima), reservada obrigatoriamente a determinados herdeiros - cônjuge e herdeiros de linha reta.

Essas duas modalidades de sucessão são similares, diferem-se apenas no fato de a primeira ser supletiva, ou seja, só existe na ausência de um testamento válido. Já a segunda pode vir a coexistir com a sucessão testamentária, ou seja, os herdeiros legitimários, mesmo nos casos que exista um testamento, têm direito a determinada quota dos bens (a legítima¹⁶).

Por sua vez, a sucessão testamentária é uma modalidade voluntária¹⁷, a qual consagra “o espaço de manifestação da autonomia da vontade do *de cuius*”¹⁸. Isto porque, o testamento - “acto unilateral e revogável pelo qual uma pessoa dispõe, para

¹¹ Art. 2024 do CCP

¹² PINHEIRO, p. 15.

¹³ Art. 2026 do CCP

¹⁴ LEITÃO, p. 177.

¹⁵ *Ibid*, p. 293.

¹⁶ Quota indisponível da herança, a qual é legalmente destinada aos herdeiros legitimários (Art. 2156 e 2157 do CCP).

¹⁷ LEITÃO. *Op cit.*, p. 189.

¹⁸ PINHEIRO. *Op cit.*, p. 25.

depois da morte, de todos os seus bens ou de parte deles”¹⁹- concede ao testador plena liberdade para dispor de seus bens, ressalvadas as limitações da legítima.

Por fim, “*quando, por contrato, alguém renuncia à sucessão de pessoa viva, ou dispõe da sua própria sucessão ou da sucessão de terceiro ainda não aberta*”²⁰, tem-se a sucessão contratual. Entretanto, o art. 2028, n. 2, do CCP, delimita esta modalidade ao consignar que apenas são admitidos pactos sucessórios nos casos previstos na lei.

Sentido faz tal delimitação, visto que contratos sucessórios, regidos pelo princípio *pacta sunt servanda*, vedam a revogação unilateral, conforme art. 406, n.2 do CCP, a resultar em uma proibição ao autor da herança de alterar em vida as disposições de última vontade²¹, o que, de facto, não pode ser permitido.

Em breve síntese, existem três modalidades de pactos sucessórios: pactos renunciativos (*pacti de non succedendo*), acordo mediante o qual o sucessível renuncia à sucessão antes do falecimento do autor da herança; pactos aquisitivos ou designativos (*pacti de succedendo*), o autor da herança institui alguém como herdeiro, mediante contrato - não testamento - e pactos dispositivos (*pacti de successione tertii*), na qual uma pessoa que acredita ser futuro sucessível do autor da herança celebra com um terceiro um contrato dispondo desta sucessão, ainda não aberta.²²

Nos termos do art. 1700 do CCP, só se admitem as doações *mortis causa* para casamento incluídas em convenção antenupcial (pactos designativos) e, por força da Lei n. 48/2018, de 14 de agosto, o pacto renunciativo à condição de herdeiro legitimário do cônjuge. Esta lei admite que os cônjuges, reciprocamente, renunciem, no pacto antenupcial, à condição futura de herdeiro legitimário.²³

A seguir, tecer-se-á um diálogo comparativo com as normas e práticas do Direito Sucessório brasileiro, iluminando as similaridades e divergências, nestes pontos, que caracterizam ambos os sistemas jurídicos.

1.2.2. Principais semelhanças e diferenças da sucessão no ordenamento brasileiro

¹⁹ Art. 2179 do CCP.

²⁰ Art. 2028, n. 1, do CCP.

²¹ LEITÃO. *Op cit.*, p. 281.

²² *Ibid.*, p. 281 e 282.

²³ NOVAIS, p. 28 e 34.

Importante ressaltar que no Direito Sucessório brasileiro a sucessão legitimária dilui-se na legítima, com a existência da figura dos herdeiros necessários²⁴ (cônjuge, ascendente e descendente²⁵). Ou seja, há apenas duas espécies de sucessões: a legítima e a testamentária, nos termos do anterior CCP de 1867.

Apesar de a doutrina majoritária portuguesa²⁶ distinguir as duas sucessões legais, conforme aponta Telles, a sucessão legitimária apenas traz um limite à liberdade de testar - a quota indisponível - sendo este respeitado, transmite-se de acordo com as regras da sucessão legítima, havendo também diluição das duas sucessões. Para o autor, a sucessão legitimária “*não seria mais do que a sucessão legítima protegida na sua incidência sobre parte do património por uma limitação legal*”²⁷. Ou seja, na prática, a sucessão legal (legítima ou legitimária) trazida pelo Ordenamento Português tem a mesma finalidade da sucessão legítima, existente no Ordenamento Brasileiro.

Outra diferença que os dois ordenamentos guardam é relativa ao Princípio da *Saisine*²⁸. De acordo com as regras sucessórias brasileiras, no exato instante em que alguém morre, todos os bens do falecido transferem-se aos herdeiros, sejam legítimos, sejam testamentários²⁹. Com o óbito, os herdeiros recebem “*por efeito direto da lei (son saisis de plein droit) as suas obrigações, a sua propriedade de coisas móveis e imóveis e os seus direitos*”³⁰. Ou seja, no mesmo instante do óbito, a posse e propriedade dos bens é adquirida pelos herdeiros.

Inclusive, aberta a sucessão, se o herdeiro vier a falecer, a posse ou propriedade da herança transmite-se, imediatamente, aos seus sucessores, mesmo que o herdeiro não tenha ainda manifestado a aceitação, praticado qualquer ato em relação a ela ou desconheça o óbito do antecessor. Portanto, o património não fica avulso em momento algum. Com o óbito, os herdeiros, automaticamente, assumem a titularidade jurídica - que

²⁴ Assim como em Portugal há herdeiros legítimos ou legitimários, no Brasil há herdeiros legítimos ou necessários, nos termos do art.1829 do CCB.

²⁵ Art. 1845 do CCB.

²⁶ Nas palavras de Pinheiro há “*quatro espécies de sucessão: legítima, legitimária, testamentária e contratual*”. In: PINHEIRO. *Op cit.*, p. 25.

²⁷ TELLES, p. 152 e 153.

²⁸ Princípio advindo da expressão francesa: “*le mort saisit le vif*”. Encontra-se disciplinado no art. 724 do CCF: “*Les héritiers légitimes et les héritiers naturels sont saisis de plein droit des biens, droits et actions du défunt, sous l’obligation d’acquitter toutes les charges de la succession*”.

²⁹ Art. 1784 do CCB.

³⁰ DINIZ, Maria H., p. 18.

até a morte era do *de cuius*. Há uma verdadeira sub-rogação pessoal pleno *jure*, sendo a aceitação apenas ato de confirmação dessa transferência³¹.³²

Entretanto, como visto acima, em Portugal, essa regra sucessória é diferente. Nos exatos termos do art. 2050 do CCP, o domínio e a posse dos bens da herança são adquiridos pelos herdeiros, apenas com a aceitação, sendo certo que os efeitos retroagem a data da abertura da sucessão (o falecimento).

Nesse sentido, esclarece o STJ que “*embora o momento de aquisição do direito de propriedade seja, nos casos de sucessão por morte, o da abertura da sucessão, antes da aceitação os herdeiros ou legatários não têm nenhum direito sobre os bens, enquanto os não aceitarem. No momento da morte o "de cuius" perde os seus direitos mas estes só são transmitidos quando se dá a aceitação(...).*”³³

No que diz respeito à sucessão contratual, à diferença do CCP, o CCB não prevê essa modalidade de sucessão. Nos termos do art. 426 do CCB, os pactos sucessórios são expressamente proibidos, apesar de alguns autores³⁴ e certa jurisprudência³⁵, apontarem como exceção o contrato antenupcial.

Importante ressaltar que tanto o Ordenamento Português³⁶ como o Ordenamento Brasileiro³⁷ admitem a partilha em vida, que nada mais é que o contrato de doação entre vivos da totalidade ou de parte dos bens de alguém a herdeiro(s), respeitando-se a legítima.

São estas algumas das semelhanças e diferenças dos dois ordenamentos, cuja relevância se nota para o que se pretende neste trabalho.

³¹ Art. 1.804 do CCB.

³² DINIZ, Maria H., *Op. cit.*, p. 19.

³³ Ac. do STJ de 10/12/1997, processo n. 97B757, de rel. do Min. Mário Cancela.

³⁴ A doutrina brasileira não é pacífica nesse ponto. A favor da possibilidade de os acordos antenupciais serem uma exceção ao art. 426, aponta Madaleno: “*A possibilidade de renúncia antecipada em pacto sucessório com cláusulas insertas em pacto antenupcial, em contrato sucessório ou em uma escritura pública de união estável, ou até mesmo mandada lavrar pelos cônjuges na constância do casamento, não está, definitivamente, entre aquelas proibições sugeridas pela leitura desinteressada do art. 426 do Código Civil brasileiro, bastando atribuir o real valor e alcance da autonomia privada dos cônjuges e conviventes, e atentar para a circunstância de que a proposição de renúncia preventiva dos direitos hereditários se limita, por sua natureza jurídica, aos benefícios viduais do direito do cônjuge ou do convivente, quando concorrem com coerdeiros com descendentes e ascendentes*”. In: MADALENO. 2020, p. 447. Em sentido contrário, nas palavras de Orlando Gomes: “*A proibição é absoluta, apanhando todo e qualquer negócio bilateral, inclusive os pactos antenupciais*”. In: GOMES. 2019, p. 68.

³⁵ Ac. do STJB de 23/10/2014, REsp 1.472.945/RJ, de rel. do Min. Ricardo Villas Bôas (em An.).

³⁶ Art. 2029, n.1 do CCP.

³⁷ Art. 2018 do CCB.

1.3.Eventuais constrangimentos do Direito Sucessório à sucessão familiar na empresa

Como premissa, é importante ter em mente que a empresa não pode ser tratada como os demais elementos patrimoniais, sejam móveis ou imóveis, para efeitos de transmissão sucessória, pois apenas gera rendimentos quando em atividade, e para tanto deve ser devidamente dirigida; há pessoas que dela dependem, como os trabalhadores; além de a partilha e possível venda de uma empresa não ser tão fácil como a dos demais bens.³⁸

De pronto, tem-se que o objeto da sucessão *mortis causa* sobre uma empresa organizada sob a forma societária são as participações sociais, ou seja, não se transmite diretamente o direito da propriedade sobre a empresa, mas um poder de controlo na sociedade que é titular da empresa.³⁹ Está aqui a principal diferença dessa sucessão e o motivo que esta não pode ser tratada como nos demais casos.

Tem-se que, com a morte do titular, a participação social pode extinguir-se ou transmitir-se. A pessoa coletiva jamais poderá ser autora da sucessão, “*as pessoas coletivas não morrem, extinguem-se*”⁴⁰, o que ocorre por meio da dissolução, a qual objetiva liquidar e partilhar o património social remanescente^{41 42}. Nesse sentido, a transmissibilidade das participações sociais é a forma adequada de transmitir a posição de sócio^{43 44}.

Havendo extinção, a participação social não constitui objeto de sucessão, havendo transmissão *mortis causa*, o destino da participação social será determinado pelas regras sucessórias comuns⁴⁵, dispostas nos Códigos Civis, conforme retro trazidas,

³⁸ XAVIER. 2017, p. 36.

³⁹ *Ibid.*, p. 37.

⁴⁰ PINHEIRO. *Op cit.*, p. 14.

⁴¹ Em Portugal, nos termos dos art. 141 e ss., 270 e 464 do CSC e DL n. 76-A/2006.

Nas palavras de Paulo Olavo Cunha: “*Esta (refere-se a liquidação) pode resultar da deliberação dos sócios, decorrer de decisões administrativas, ser resultado de um processo de insolvência ou ser automática, pelo decurso do prazo, caso a sociedade tenha um prazo de duração, ou, por fim, pela impossibilidade de a sociedade prosseguir a respetiva atividade*”. In: CUNHA. 2021, p. 113.

⁴² No Brasil, a liquidação é a regra, a qual admite exceções. Nos termos do *caput* do art. 1028 do CCB.

⁴³ Em Portugal, a transmissibilidade se dá nos seguintes termos: nas sociedades em nome coletivo, conforme art. 184 do CSC; nas SpQ conforme art. 225, n. 1 e 2 do CSC; e, por fim, nas SA - como estamos diante de ações nominativas, visto que as ações ao portador são proibidas no ordenamento português (art. 229 do CSC) - transmite-se, *causa mortis*, nos mesmos termos dos demais bens móveis, nos termos do art. 102 do DL 486/99.

⁴⁴ Não havendo a liquidação, conforme *caput* do art. 1028 do CCB, pode haver a transmissão da participação social aos herdeiros, nos termos do inciso III do mesmo artigo.

⁴⁵ PINHEIRO. *Op.cit.*, p. 154.

as quais, em parte, se não forem avaliadas e consideradas previamente, podem acabar por ser prejudiciais à saúde da empresa.

Assim, é de crucial importância que a pessoa do fundador facilite a transmissão da empresa para as gerações seguintes, prevendo e antecipando problemas que poderão surgir com a sucessão por morte.⁴⁶

O direito à transmissão do património *causa mortis* é consagrado na CRP⁴⁷ e na CFB⁴⁸, sendo este assegurado pela lei ordinária e consagrado especialmente pelo testamento⁴⁹, o qual está diretamente ligado com o princípio da autonomia privada.

Entretanto, este direito não é assegurado em termos absolutos, ou seja, o Direito Sucessório português e brasileiro “*não se reconduz, exclusivamente, à vontade do autor da sucessão*”⁵⁰, visto que encontra limitações legais, em especial a figura da legítima⁵¹.

A sucessão legitimária, assim como a sucessão legítima trazida pelo CCB, são fundadas na proteção constitucional⁵² da instituição familiar, embasada nas obrigações de solidariedade recíprocas entre os membros da família e na subsidiariedade entre o Estado e a Família como intermediários dessa proteção.⁵³ Nesse sentido, havendo descendentes, em face do carácter injuntivo dessas modalidades sucessórias⁵⁴, a liberdade do autor da herança de disposição de seus bens está limitada à quota disponível, ou seja, apenas em relação a esta quota poderá tratar os descendentes de forma diversa⁵⁵.

Em tempos em que cada vez mais se preconiza a liberdade individual e o pluralismo familiar, colide-se com essas formas injuntivas de sucessão.⁵⁶ Em uma realidade em que sobressai o princípio da igualdade e da liberdade de disposição, parece

⁴⁶ XAVIER. 2017, p. 38.

⁴⁷ Art. 62, n. 1 da CRP.

⁴⁸ Art. 5, XXX, da CFB.

⁴⁹ Nas palavras de Morais: “*No direito português, a autonomia privada no âmbito sucessório encontra-se, aparentemente, limitada ao campo testamentário*”. In: MORAIS, p. 12. Nas palavras de Diniz: “*Na transmissão hereditária conjugam-se dois princípios: o da autonomia da vontade, em que se apoia a liberdade de dispor, por ato de última vontade, dos bens, e o da supremacia da ordem pública, pelo qual se impõem restrições a essa liberdade. Com isso protege-se a propriedade e a família, ou melhor, o interesse do autor da herança e o da família. Tendo em vista o interesse social geral, acolhe o CCB o princípio da liberdade de testar limitada aos interesses do de cujus e, principalmente, aos de sua família, ao restringir a liberdade de dispor, no caso de ter o testador herdeiros necessários, ou seja, descendentes, ascendentes e o cônjuge, hipótese em que só poderá dispor de metade de seus bens, pois a outra metade pertence de pleno direito àqueles herdeiros (CC, art. 1.789, 1.845, 1.846 e 1.857, § 1º), exceto se forem deserdados ou excluídos da sucessão por indignidade*”. In: DINIZ, Maria H., *Op. cit.*, p. 69.

⁵⁰ MORAIS, *Op. cit.*, p. 13.

⁵¹ XAVIER. 2016, p. 22 a 24.

⁵² Art. 67 CRP, Art. 226 da CFB e Art. 227 da CFB.

⁵³ XAVIER. 2016, p. 25.

⁵⁴ PINHEIRO. *Op. cit.*, p. 158.

⁵⁵ XAVIER. 2017, p. 24.

⁵⁶ PINHEIRO. *Op. cit.*, p. 29.

ser discutível a previsão da sucessão legitimária comum⁵⁷ (assim como da sucessão legítima brasileira), em especial nas EF.

Questiona-se quais os motivos que impedem o autor da herança de determinar, de forma incondicionada, o destino da maior parte de seus bens. E mais, qual o merecimento, de determinadas pessoas, que as levariam obterem, forçosamente, o direito de adquirirem um património, independentemente de qualquer razão, apenas pela existência de laços consanguíneos e familiares com o *de cuius*.⁵⁸

No que diz respeito às EF, este tipo de sucessão pode ser prejudicial, a considerar um possível despreparo dos sucessíveis legitimários⁵⁹, bem como, no caso de existirem cônjuge e descendentes, a dificuldade de atribuir a todos o mesmo benefício patrimonial e ao mesmo tempo conservar o poder de direção com vista à unidade da empresa.⁶⁰ Em *ultima ratio*, essa divisão igualitária na titularidade da empresa poderia conduzir, ainda, à desintegração da empresa após a partilha⁶¹.

Outra questão que deve ser levada em conta pelo autor da herança, quando do planeamento sucessório, é o seu regime de bens, visto que, se casado em regime de comunhão⁶², apenas poderá dispor por morte dos bens próprios e da sua meação nos bens comuns⁶³ ⁶⁴. Nesse sentido, deve se ter em conta a eventual integração da empresa no património comum.

Importante ressaltar que a convenção antenupcial⁶⁵, na medida que se trata de ato de autonomia privada posto a cargo dos cônjuges para regular a relação patrimonial de forma personalizada⁶⁶, pode vir a ser importante elemento de planeamento sucessório. Por meio de cláusulas adequadas à realidade patrimonial de cada casamento, os cônjuges

⁵⁷ PINHEIRO. *Op. cit.*, p. 178.

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ Leia-se herdeiros necessários, segundo o CCB.

⁶⁰ XAVIER. 2017, p. 39.

⁶¹ XAVIER. 2016, p. 105.

⁶² Os regimes de comunhão são: em Portugal, Comunhão Geral ou Comunhão de Bens Adquiridos e no Brasil, Comunhão Universal de Bens ou Comunhão Parcial de Bens. A definição dos regimes de bens é igual nos dois ordenamentos. Na Comunhão Geral ou Comunhão Universal de Bens, comunicam-se todos os bens. Já na Comunhão de Bens Adquiridos ou Comunhão Parcial de Bens, apenas os bens adquiridos na constância do casamento se comunicam.

⁶³ Art.1685, n.1 do CCP

⁶⁴ Nas palavras de Diniz: “Assim, o testador poderá dispor da totalidade de seus haveres, não existindo herdeiros necessários. Se houver tais herdeiros, deverá respeitar a legítima e não poderá dispor de mais da metade de seus bens nem no testamento (CCB, art. 1857, § 1º), nem em doação (CCB, art. 549), por pertencer de pleno direito àqueles herdeiros”. In: DINIZ, Maria H., *Op. cit.*, p. 60.

⁶⁵ Pacto Antenupcial no Brasil.

⁶⁶ Art. 1698 do CCP e Art. 1639 e 1640, § único do CCB

podem vir a proteger seus interesses, como por exemplo: excluir determinados bens da comunhão ou incluir cláusula de adjudicação preferencial em eventual partilha.⁶⁷

Já o regime da indivisão, acaba por ser verdadeira questão prejudicial para a empresa. Isto porque, o Ordenamento Português e o Ordenamento Brasileiro permitem que transcorra um grande lapso temporal entre a abertura da sucessão, a partilha e a liquidação da herança.

Segundo o Ordenamento Português, a sucessão é aberta no momento da morte do seu autor e é nesse momento que as situações transmissíveis por morte deixam de ter titular, que são fixados os sucessíveis e que, geralmente, dá-se a vocação dos sucessíveis designados⁶⁸.⁶⁹ Contudo, se o MP ou qualquer interessado não iniciarem o processo de aceitação da herança, o direito de aceitar só caduca em dez anos, a partir do momento do conhecimento da vocação pelo sucessível⁷⁰.⁷¹

Durante este período, os atos de administração devem ser praticados por todos os sucessíveis chamados, podendo, ainda, ser nomeado um curador com poderes limitados⁷². Ademais, caso não haja partilha ou nenhum dos herdeiros requerer o inventário, mesmo depois da aceitação, a herança pode continuar indefinidamente indivisa, cabendo a administração ao cabeça de casa⁷³. Nesse sentido, havendo pluralidade de herdeiros, com a aceitação, estes adquirem o direito a uma quota da herança, que não incide em bens determinados enquanto perdurar a indivisão. Ou seja, apenas com a partilha cessa a indivisão e a cada herdeiro será atribuído direitos sobre bens determinados.⁷⁴

No Ordenamento Brasileiro, como já visto, a aceitação é apenas a confirmação para a transmissão dos bens, sendo certo que o património é automaticamente transferido pelo *droit de saisine*. O herdeiro torna a transmissão definitiva através da aceitação, mas, caso a renuncie, por meio de escritura pública ou termo judicial, a transmissão não se verifica⁷⁵. Nessa medida, a aceitação é importante ato de autonomia privada, o qual pode verificar-se expressamente, quando por escrito, tacitamente, por meio dos atos próprios da qualidade de herdeiro ou ainda pode vir a ser presumida, “*a que decorre do transcurso*

⁶⁷ XAVIER. 2016, p. 34 e 35.

⁶⁸ Art. 2032, n. 1 do CCP

⁶⁹ PINHEIRO. *Op. cit.*, p. 186.

⁷⁰ Art. 2049, n. 1. do CCP e Art. 2059, n. 1. do CCP

⁷¹ XAVIER. 2016, p. 21.

⁷² Art. 2047 do CCP

⁷³ Art. 2079 do CCP

⁷⁴ XAVIER. 2016, p. 21.

⁷⁵ Art. 1804 do CCB.

*do prazo fixado pelo juiz, sem que o interessado manifeste aceitação ou não da herança*⁷⁶”.⁷⁷

Importante notar que de acordo com as normas sucessórias brasileiras, a aceitação parece ter papel mitigado quando comparado com o procedimento sucessório português, visto que em Portugal, caso o herdeiro seja silente, caduca o direito de aceitar a herança no prazo de 10 anos. Já, segundo o procedimento brasileiro, se o herdeiro, chamado a se pronunciar - em prazo que não pode ser superior a 30 dias - silenciar, será presumida a aceitação da herança.

Nas sucessões das EF, essa diferenciação, no tocante ao lapso temporal, acaba por denotar um benefício trazido pela sucessão brasileira. Já que esta não traz um prazo tão alargado para aceitação, como ocorre no CCP, o que pode levar o procedimento a ser mais célere, ao menos nessa fase.

Contudo, superada a questão da aceitação, o problema da indivisão acaba por ser o mesmo no Ordenamento Brasileiro, já que a formalização da transmissão dos bens aos sucessores só se dá com o inventário e a partilha,⁷⁸⁷⁹ sendo até então administrada pelo inventariante⁸⁰.

Portanto, após aberta a sucessão, quando da pluralidade de herdeiros, a indivisão e a partilha sucessória dificultam a gestão e continuidade da empresa, caso não haja na herança - para além das participações sociais, que levam ao controlo da empresa - outros elementos patrimoniais relevantes, como por exemplo pecúnia. Ademais, a permanência na indivisão, por divergência de opiniões quanto à gestão, pode colocar a empresa em risco.⁸¹

Outro limitador é a restrição dos pactos sucessórios. Como visto, a lei portuguesa limita altamente a sucessão contratual⁸², sendo nulos os pactos puramente renunciativos e dispositivos e válidos alguns designativos. Já a lei brasileira é ainda mais rigorosa, prevendo uma proibição absoluta.

⁷⁶ Art. 1807 do CCB.

⁷⁷ OLIVEIRA, AMORIM, p. 21.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 107.

⁷⁹ Art. 1791 do CCB.

⁸⁰ Art. 1991 do CCB.

⁸¹ XAVIER. 2017, p. 36 e 37.

⁸² Há exemplos nos diversos ordenamentos de atenuação desta proibição: no Direito italiano tem-se o *patto di famiglia* - o qual será abordado mais à frente. No ordenamento francês, têm-se os *libéralités-partages* e os *donation-partage transgenerational* - os quais possibilitam os herdeiros legitimários renunciarem antecipadamente à ação de redução das liberalidades oficiosas e por meio do maior acesso na organização da sucessão. In: XAVIER. 2016, p. 105 e 106.

Tem-se aqui uma verdadeira limitação da liberdade de dispor do autor da herança, apesar de parecer que, visando a saúde da EF, há, em muitos casos, a necessidade de antecipar por meio de atos *inter vivos* a regulação da sucessão sem esperar pela morte,⁸³ e esta antecipação pode não ser possível em atenção a tal proibição.

Assim, o respeito à legítima, a reivindicação de meações - diante dos regimes matrimoniais -, o regime da herança indivisa e a não violação do princípio da proibição dos pactos sucessórios, somado a existência de herdeiros sem preparo ou capacidades pessoais para o exercício da administração profissional na empresa e divergências de interesses entre membros da família, são algumas das principais razões para a relevância e a necessidade do planejamento sucessório nas EF.

Capítulo 2 - Principais acordos em planejamento sucessório para prevenção de litígios

2.1. O porquê do planejamento sucessório em sociedades familiares - a governança familiar

Pode-se definir o planejamento sucessório como “o conjunto de atos e negócios jurídicos efetuados por pessoas que mantêm entre si alguma relação jurídica familiar ou sucessória, com o intuito de idealizar a divisão do patrimônio de alguém, evitando conflitos desnecessários e procurando concretizar a última vontade da pessoa cujos bens formam o seu objeto”⁸⁴.

O planejamento sucessório, inserido no planejamento patrimonial⁸⁵, assegura maior eficiência quando da partilha de bens, por meio de uma programação em vida, que prevê, na medida do possível⁸⁶, quem, quando, como e com quais propósitos serão utilizados os bens de titularidade do autor da herança, os quais, com a morte, serão transmitidos aos herdeiros.

⁸³ XAVIER, 2017, p. 62.

⁸⁴ TARTUCE, HIRONAKA, p. 88.

⁸⁵ “Dentro da expressão planejamento patrimonial cria corpo o planejamento sucessório, com espectro de atuação mais específico e concentrado. O planejamento patrimonial tem um roteiro de organização patrimonial permanente, e está integrado por outras áreas de atuação, como a do planejamento fiscal e tributário, estes com vistas a reduzir o impacto fiscal sobre a gestão do patrimônio” In: MADALENO. 2014, p. 194.

⁸⁶ Respeitando-se o ordenamento jurídico vigente e as normas sucessórias.

Em outras palavras, o autor da herança implementa as diretrizes e objetivos da sua sucessão, como, por exemplo, a opção pela continuidade da empresa na família e como se dará tal continuidade com as novas gerações, tecendo as regras para desenvolvimento e treinamento do sucessor, para que, no futuro, possa exercer corretamente seu papel na empresa.⁸⁷

O objetivo do planeamento sucessório - e do planeamento patrimonial- é buscar caminhos legais para planejar a melhor administração dos bens, com o intuito de preservar o património empresarial, ao ponderar os riscos inerentes a qualquer negócio e buscar minimizar os perigos oriundos de crises económicas, ou causados pelo falecimento de pessoas com cargos importantes na direção da empresa, além de tencionar reduzir conflitos, fortalecer vínculos e, principalmente, atuar na preservação dos interesses familiares e da EF.⁸⁸

Por esse ângulo, a importância do planeamento sucessório na EF, insere-se em três objetivos fulcrais: “1) *Fechar a empresa a estranhos e impedir a dispersão do capital*; 2) *Manter os interesses concertados*; 3) *Transmitir a titularidade sem perder o controlo*”⁸⁹, os quais serão concretizados por meio de instrumentos e mecanismos próprios.

O testamento e os pactos sucessórios previstos pela lei são os instrumentos típicos que o titular do património dispõe para atuar de acordo com sua vontade de disposição. Entretanto, estes, na maior parte dos casos, não são suficientemente adequados aos interesses da EF, recorrendo o autor do património a outros atos *inter vivos* ou com eficácia *post mortem*⁹⁰, que evitem esses instrumentos tradicionais e facilitam, agilizem e tornem mais vantajosa a transmissão sucessória.⁹¹

Ademais, nas famílias empresárias, é crucial a “*criação de um sistema de enquadramento das relações dos membros de uma família com o respectivo património (...) na perspectiva da preservação do património, para funcionar entre gerações e através das gerações*”⁹², o que é alcançado por meio do *Family Governance*.

⁸⁷MADALENO. 2014, p. 190 e 194.

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ XAVIER. 2016, p. 39.

⁹⁰ Sobre a distinção de negócios *mortis causa* e *post mortem*: “os primeiros são aqueles que têm na morte do disponente o elemento causal da atribuição: o evento morte é que determina a aquisição do bem pelo beneficiário. Os negócios com efeitos *post mortem* são negócios *inter vivos* em que o evento morte é introduzido como condição para a produção de determinados efeitos jurídicos, ou constitui um termo *inicias*”. In: *Ibid.*, p. 106.

⁹¹ *Ibid.*, p. 30.

⁹² XAVIER, COSTA, p. 171.

O objetivo é a criação de regras de funcionamento e estruturas organizativas próprias para ordenar as relações entre a família, a empresa e a propriedade (3 pilares), através de instrumentos contratuais e do Direito Societário. Nesse sentido, de forma paralela ao conceito de “*Corporate Governance*” e operando de maneira simultânea, é possível afirmar que o *Family Governance* engloba a análise, organização e implementação das estratégias mais eficazes para controlar e administrar as interações entre os integrantes da família empresária, bem como entre estes e os órgãos societários, em relação a todos os aspectos da gestão empresarial.⁹³

Nesse contexto, a criação de um regime jurídico apropriado do modelo de *governance* da família empresária é fundamental, o qual deve definir os órgãos de governança - como a Assembleia da Família e o Conselho da Família⁹⁴ -, sua constituição e funcionamento, bem como a sua integração com os órgãos da sociedade titular da EF. Assim, a Família Empresária será reconhecida e atuará como uma entidade distinta dos membros que a compõem.⁹⁵ Em outras palavras, no que diz respeito a EF, a boa governação da Família empresária, é parte integrante - senão crucial - do próprio *governance* da empresa.⁹⁶

Dessa forma, demonstrar-se-á que os acordos parassociais e o protocolo familiar são instrumentos primordiais na implementação do *Family Governance*, em especial na definição de cláusulas de resolução de conflitos.

2.2. Acordos Parassociais e Acordos de Acionistas

2.2.1 Conceito e principais questões

Um acordo parassocial é uma convenção celebrada por todos ou alguns sócios, pelo qual estes, nos termos do art.17, n.1 do CSC, “*se obrigam a uma conduta que não seja proibida por lei*”. Nesse sentido, tais convenções têm natureza de negócios jurídicos bilaterais ou multilaterais, em outras palavras, são verdadeiros contratos.⁹⁷

⁹³ XAVIER. 2017, p. 73.

⁹⁴ Segundo Xavier e Costa: “*desenhado um modelo de estrutura análogo ao de uma sociedade anónima, fazendo um paralelismo entre a Assembleia de Acionistas e a Assembleia de Família e entre o Conselho de Administração e o Conselho de Família*”. In: XAVIER, COSTA. *Op. Cit.*, p. 174.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 173.

⁹⁶ Xavier e Costa trazem uma proposta de enquadramento legal, o qual incluirá “*normas relativas ao seu objeto e finalidades, um conjunto de definições e de princípios orientadores, os seus órgãos de governo (composição, funcionamento e articulação com os órgãos da sociedade comercial titular da EF), forma de constituição, modificações e extinção*”. In: *Ibid.*, p. 177 a 186.

⁹⁷ CUNHA. *Op. cit.*, p. 186.

Instrumentos em que intervieram apenas um sócio e terceiros, mesmo que estes incidam diretamente sobre a conduta da sociedade, não podem ser tidos como acordo parassocial, justamente pelo facto de não preencherem a qualificação subjectiva (celebrado por todos ou alguns sócios).⁹⁸

A função destes acordos é estabelecer pactos entre os sócios que vão além das organizações societária, patrimonial e empresarial, trazendo matérias que extrapolam a essência do contrato social.⁹⁹

Em relação à eficácia, esta será apenas *inter partes*: estes acordos não vinculam a sociedade, tampouco os demais sócios não subscritores, aos quais são inoponíveis¹⁰⁰, ressalvado o art. 83 do CSC, quanto à responsabilidade solidária do sócio.

Há verdadeira autonomia e acessoriedade em relação ao contrato social¹⁰¹ - ou seja, cada acordo tem validade própria (autonomia), apesar de ter uma relação de complementaridade com o estatuto (acessoriedade) - assim, a regra é a separação das relações jurídicas distintas, umas com fonte no estatuto e outras no acordo parassocial.¹⁰² Pode-se dizer que há uma “*conexão causal e funcional com autonomia formal*”¹⁰³, já que o acordo está ligado ao contrato social, e a sociedade é o motivo das obrigações pactuadas.

Tem-se aqui o maior problema dos acordos parassociais: a questão do cumprimento efetivo desses pactos.¹⁰⁴ A doutrina dominante entende que, em caso de incumprimento, estes acordos não admitem execução específica, pois isto conferiria eficácia *supra partes*¹⁰⁵, opondo-se à natureza das obrigações assumidas¹⁰⁶.

Questão relevante que se coloca, ainda na seara do incumprimento, é: se nos termos do art. 17 CSC, os acordos parassociais podem ser subscritos por todos os sócios da sociedade (os chamados acordos omnilaterais), neste caso estes não deveriam ser oponíveis à sociedade?

⁹⁸ CUNHA. *Op. cit.*, p. 186.

⁹⁹ DINIZ, Gustavo, p.11.

¹⁰⁰ BAIRROS, p. 351.

¹⁰¹ Nesse sentido, afirma o ac. do TRL de 25/10/2001 que os acordos parassociais “*Caracterizam-se e individualizam-se pela autonomia e independência relativamente ao CS, por um lado, e pela existência de uma ligação funcional ao mesmo, que configura um nexo de acessoriedade*”.in:Colectânea de Jurisprudência, Ano XXVI, Tomo IV, 2001, p. 130 a 34.

¹⁰² BAIRROS. *Op. Cit.*, p. 352.

¹⁰³ DINIZ, Gustavo. *Op. cit.*, p. 15.

¹⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁵ Em sentido contrário, Graça Trigo entende que: “*em consequência do princípio da inoponibilidade dos acordos aos demais sócios e à sociedade, não poderão ser impugnadas deliberações sociais já tomadas; mas será admissível obter o cumprimento forçado das vinculações de voto em deliberações sociais futuras sobre matérias que não são impugnáveis, mas cujos efeitos podem ser alterados por novas deliberações*”. In: TRIGO, p.169 a 184.

¹⁰⁶ BAIRROS. *Op.cit.*, p. 353.

Encara-se verdadeiro problema entre a parassocialidade e a socialidade, dada a coincidência entre os subscritores do acordo e os sócios da sociedade. Discute-se, se a vontade de todos os sócios, em atenção à autonomia privada, seria suficiente para derrogar normas legais ou estatutárias divergentes ao acordo omnilateral ou se estas normas prevalecem sempre sobre tais acordos.¹⁰⁷

Há quem defenda¹⁰⁸ a prevalência dos acordos omnilaterais, o que poderia justificar a produção de efeitos relativamente à sociedade através da desconsideração da personalidade jurídica. Ou seja, de acordo com essa doutrina, as regras trazidas no acordo omnilateral, desde que estas não conflitem com interesses de terceiros, prevalecem sobre as estatutárias.¹⁰⁹

A legislação brasileira oferece um marco regulatório que não apenas reconhece a validade desses acordos (chamados de acordo de acionistas no Brasil), mas também estabelece as bases para sua oponibilidade perante terceiros e a sociedade: a Lei 6.404/76, conhecida como LSA, a qual instituiu procedimento específico com o objetivo de atribuir publicidade a estes acordos perante a sociedade e perante terceiros, com a finalidade de assegurar o cumprimento do pactuado entre as partes.

Tal procedimento consiste no arquivamento do acordo na sede social, nos termos do *caput* do art. 118 Da LSA ou no averbamento de suas disposições nos livros de registros e nos certificados das ações, conforme § 1º do mesmo artigo.

Assim, arquivamento e averbação constituem procedimentos distintos que servem para tornar públicos os acordos de acionistas, aplicando-se cada um conforme o público-alvo a quem se deseja comunicar os efeitos do que foi acordado entre as partes:¹¹⁰ por meio do arquivamento há a vinculação da empresa ao acordo; a averbação, por sua vez, gera eficácia e presunção absoluta em relação ao conhecimento do acordo de acionistas perante terceiros e demais acionistas¹¹¹.

Realizado um destes procedimentos, a sociedade (ou o terceiro) não poderá praticar atos contrários ao contratado pelos acionistas, podendo estes, inclusive, exigirem judicialmente a execução das obrigações acordadas.

Na medida que estes acordos versam normalmente sobre questões de governo societário, com o intuito de prever litígios entre os sócios quando do controlo da empresa,

¹⁰⁷ SEROL, p. 18.

¹⁰⁸ FRADA, p. 98.

¹⁰⁹ SEROL. *Op. Cit.*, p 36

¹¹⁰ EIZIRIK, p. 47.

¹¹¹ SABA, p. 107.

de rigor, saber a quem são oponíveis tais acordos. Entretanto, como demonstrado, a doutrina portuguesa diverge quando dos acordos omnilaterais, sendo esta questão de difícil resposta quando do incumprimento de tais acordos.

Quando esses acordos surgem ao longo da existência da sociedade, têm a finalidade de regular aspectos duradouros ou pontuais do relacionamento dos sócios, em matérias diversas, como o direito de preferência na aquisição de participações sociais; sindicatos de voto; acordos de não concorrência; a abertura do capital social a terceiros e o relacionamento dos novos sócios com os existentes ou com alguns deles¹¹², matérias estas de extrema relevância na EF. Trazidas breves considerações sobre os acordos parassociais, passar-se-á a análise desses acordos na perspectiva do planeamento sucessório.

2.2.2. Os acordos parassociais e de acionistas como instrumento de planeamento nas empresas familiares.

É importante ter como premissa que as EF, tal como a generalidade das empresas, optam pelas SA ou SpQ, já que estas sociedades, por serem de responsabilidade limitada, caracterizam-se pela separação do património dos sócios e da empresa. Para tal escolha, deve-se levar em conta o capital social mínimo, a transmissibilidade das participações e a estrutura orgânica da sociedade.¹¹³

Pela confidencialidade dos acordos parassociais, estes acabam por ser relevantes para manter reservada a estratégia empresarial no seio familiar, além de poderem versar sobre a inclusão de terceiros, membros da família, que possam vir a ser sócios futuramente¹¹⁴. Em soma, podem vir a ser importantes formas de prevenção de conflitos.

Na medida em que os acordos parassociais são vinculativos, servem para atestar (aos integrantes do pacto, ao mercado e até mesmo aos possíveis investidores) que determinada EF tem seus objetivos e metas desenhados de forma clara, sua existência gera credibilidade e confiança, o que agrega valor à empresa e protege o futuro e a perpetuação da sociedade.¹¹⁵

¹¹² SABA. *Op. cit.*, p. 107.

¹¹³ XAVIER. 2017, p. 40.

¹¹⁴ CAMPOS, p.37.

¹¹⁵ STEINBERG, BLUMENTHAL, p. 143.

No que diz respeito ao conteúdo destes acordos estes devem levar em consideração: “*a quantidade e percentual de voto dos sócios, as suas posições no âmbito familiar, os objetivos que se busca alcançar, os direitos que se quer precaver, existindo, portanto, um sem número de combinações de variáveis possível*”¹¹⁶.

Nesse sentido, trar-se-ão alguns dos conteúdos mais relevantes dos acordos parassociais na perspectiva do planeamento sucessório.

O primeiro, um dos mais vulgares, ó o dos acordos sobre o exercício do Direito de Voto pelos membros da família detentores das participações sociais. Tal instrumento é importante, em razão da existência de matérias, além das previstas em lei e nos contratos sociais, que implicam na estratégia e condução dos negócios, as quais podem ser incluídas nesses acordos.¹¹⁷

Ademais, é aconselhável que o acordo parassocial estabeleça regras de gestão e administração, incluindo orientações comerciais, financeiras e organizativas¹¹⁸, as quais visam a governança corporativa, conteúdo este que pode ser incluído nesses acordos.

A maneira como a empresa é gerida, após a sucessão do sócio fundador, pelas gerações seguintes, é determinante para sua prosperidade e continuidade. A governança corporativa visa trazer profissionalismo, controle, transparência e competência aos órgãos diretivos. Além de contribuir para administrar os conflitos de interesses existentes na relação entre os três pilares dessas empresas (família, propriedade e empresa).¹¹⁹

A distribuição de lucros e a política de investimento são outras matérias que podem vir a ser disciplinadas nos acordos parassociais, objetivando evitar a dilapidação do património pelas gerações seguintes, por meio da regulamentação das estratégias de investimento e pelo estabelecimento da distribuição do resultado.¹²⁰

O acordo parassocial pode ainda prever restrições à circulação das participações sociais, por meio das chamadas cláusulas de *tag along* ou *drag along*. A primeira corresponde ao direito, contratualmente reconhecido, de saída conjunta. Ou seja, prevista tal cláusula, se um sócio pretender vender sua participação, a venda só ocorrerá se o terceiro adquirente realizar a oferta aos demais sócios abrangidos pela cláusula *tag along*.

¹¹⁶ GIMENES, p.51.

¹¹⁷ *Ibid.*, p.53.

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 54.

¹¹⁹ *Ibid.*, p.57.

¹²⁰ *Ibid.*, p. 59.

Já a *drag along* é a saída forçada, ao prever que os sócios signatários terão o dever de alienar suas participações ao adquirente do controle da empresa.¹²¹

Importante a análise de tais cláusulas, em especial para que estas sejam facilitadoras e preservem a vontade do sócio fundador e não dificultadoras do processo de sucessão e perpetuação da sociedade. A imposição de restrições à circulação das quotas dependerá das intenções do sócio fundador, no sentido de outorgar maior ou menor liberdade para os seus sucessíveis quanto à livre disposição de suas quotas, sendo certo que tais intenções devem ser analisadas de acordo com o caso e a empresa concreta, evitando-se padronizações de cláusulas nos acordos que não são adequadas ou não revelam a intenção do fundador.¹²²

Por fim, também há que se considerar as cláusulas de soluções de impasses (*Deadlock Provisions*), merecendo destaque: as opções de compra e venda (*put e call options*), arbitral e ofertas firmes (*russian roulette* ou *shotgun*).¹²³

A primeira é uma opção de venda, garante ao sócio o direito de vender sua participação societária, a outro sócio que, por sua vez, fica obrigado a comprar referida participação.¹²⁴ A segunda não necessita de maiores elucubrações. Por fim, a terceira, “*permite clarificar o controlo da sociedade, estabelecendo o critério que será aplicável em situações de impasse e que determinará a forma de aquisição das participações sociais por um dos sócios*”¹²⁵.

Portanto, os acordos parassociais são importantes instrumentos para promover a governação e organização sucessória nas empresas de caráter familiar e para prevenção de conflitos.

2.3. Protocolo Familiar

2.3.1. Conceito, finalidade e conteúdo

O “*Protocolo Familiar*” pode ser interpretado numa dupla vertente: por um lado, pode ser visto como um processo que engloba várias ações e documentos a serem

¹²¹ PRADO. *Estratégias Societárias e Sucessórias*, p. 20.

¹²² GIMENES. *Op. cit.*, p. 61e 62.

¹²³ DINIZ, Thales. *Op.cit.*, p. 29

¹²⁴ PRADO. *Op.cit.*, p. 20.

¹²⁵ CUNHA, *Op. Cit.*, p.196.

executados¹²⁶; por outro, pode ser tido como um documento que reúne clausulado importante para o ordenamento da família empresária¹²⁷.

Para o que se pretende neste estudo, focar-se-á na segunda vertente, a pensar no protocolo como “*um pacto regulador das relações estabelecidas (e a estabelecer) entre a EF (no sentido estrito da entidade jurídica) e as unidades familiares com aquela entidade diretamente relacionadas, focando-se habitualmente em matérias de governo societário, sucessão e transmissão das participações que compõem a EF*”¹²⁸.

Em outras palavras, trata-se de um instrumento formal celebrado entre sócios e herdeiros da família empresária, o qual concretiza os valores, princípios, regras e condutas, além de definir papéis, responsabilidades, direitos e obrigações, regras e sanções, que são válidos para todos aqueles que integram a família empresária.¹²⁹

Diante disso, em atenção aos pilares do *Family Governance*, tem-se um instrumento que age, principalmente, no pilar da família.¹³⁰ Isto porque, o protocolo familiar visa evitar que problemas familiares interfiram na sociedade, principalmente ao prever um planeamento sucessório adequado, capaz de prevenir a natural dispersão dos ativos da EF ou sua venda antecipada, quando da sucessão, auxiliando na preservação da unidade da empresa e mantendo esta como núcleo decisório¹³¹.

Além de ser instrumento hábil para auxiliar na definição das regras de funcionamento e de governação societária dessas empresas¹³², por meio da estipulação de normas de caráter expositivo - princípios ou boas práticas orientadoras da família - e por normas de caráter obrigacional com eficácia jurídica entre as partes signatárias - como requisitos qualitativos para o desempenho de cargos de administração ou limitações na transmissão de participações sociais entre ramos da família.¹³³

Logo, como tal instrumento trata de diversas questões de uma (ou mais) unidades familiares, com direta consequência no negócio da empresa, é imprescindível que para a formação do documento seja realizada uma análise casuística prévia da situação em concreto, bem como é essencial o diálogo ativo entre todos os membros da família

¹²⁶ Nas palavras de Cunha: “*corresponde à materialização de um processo negocial*”. In: CUNHA, 2020, p. 163.

¹²⁷ BARROS, p. 187.

¹²⁸ VENTURA, p. 3

¹²⁹ ALVES, MENDONÇA. p. 13.

¹³⁰ OURIQUES, p. 61.

¹³¹ CUNHA, 2020, p. 163.

¹³² BARROS. *Op. cit.*, p. 188.

¹³³ VENTURA. *Op. cit.*, p. 4.

devidamente assessorados por técnicos e advogados especializados, criando-se “*um modelo puramente singular e personalizado*”¹³⁴ a cada família empresária.

No primeiro momento da formação do protocolo, tem-se a etapa da avaliação, em que afere-se as principais preocupações e objetivos dos entes familiares, além da análise pormenorizada da estrutura societária da empresa e de limitações legais que possam existir, bem como a integração do protocolo com os demais instrumentos societários e contratuais (em especial o contrato social e os acordos parassociais). Posteriormente, tem-se a construção do clausulado e sua implementação. Frisa-se ao longo de toda a vida empresarial, deve-se operar a atualização e revisão do conteúdo.¹³⁵

Da necessária conciliação dos critérios de gestão e das normas jurídicas aplicadas à empresa, família, propriedade e património global deduz-se a complexidade do documento. Soma-se a isto o envolvimento de várias gerações da mesma família no processo, bem como a necessidade de levar em consideração as circunstâncias sociais, políticas e económicas do momento que o documento é redigido.¹³⁶

No que diz respeito ao conteúdo, o clausulado pode versar sobre os mais diversos temas, sendo importante que o documento contenha, os principais princípios e valores, a tecer um breve histórico da família empresária, as aspirações iniciais dos fundadores, seus ideais e o papel das novas gerações¹³⁷. A título de exemplo dos diversos temas que podem ser abordados, destacam-se: “*i) constituição e funcionamento de órgãos de carácter familiar extra societários (ex: assembleia ou conselho de família (importantes órgãos do Family Governance- como já referido); ii) requisitos de experiência para exercício de cargos sociais (como formas, critérios e requisitos para nomeação de cargos na sociedade) e regras de representatividade entre membros/ramos da família; iii) exercício de direito de voto; iv) negócios entre a sociedade e membros da família; v) condições de elegibilidade para detenção de participações sociais; ou vi) limitações à transmissão de participações sociais*”¹³⁸.

Além disso, questão de crucial importância, refere-se à forma de remuneração dos sócios - questão que pode acarretar conflitos, caso não seja previamente estabelecida

¹³⁴ VENTURA. *Op. cit.*, p. 4.

¹³⁵ *Ibid*, p. 5 e 8.

¹³⁶ XAVIER, 2017, p. 72.

¹³⁷ ALVES, MENDONÇA. *Op. cit.*, p. 20.

¹³⁸ VENTURA. *Op. cit.* p. 7.

-, além da definição de direitos e obrigações daqueles que irão desempenhar alguma atividade empresarial.¹³⁹

Por fim, é interessante que o protocolo familiar descreva claramente as expectativas de conduta do ente da família empresária, inclusive, com previsão de advertências e sanções. Assim, além de ser um instrumento orientador, funciona como um recurso de caráter preventivo à família empresária, que pode vir a ser útil em caso de descumprimento.¹⁴⁰

Ao estabelecer valores e princípios da atuação da família empresária, orientar os rumos do negócio, estipular regras e diretrizes para disciplinar a família em relação ao património e a gestão e, especialmente, ao trazer questões de planeamento sucessório - na medida em que os entes da família, ao acordarem na continuidade da empresa e na sua transição geracional, procuram identificar, dentre eles, os mais aptos para assegurar a futura direção e gestão da empresa¹⁴¹ - acaba por ser instrumento de crucial utilidade para manutenção da empresa sob o controlo da família empresária sem rupturas, sendo esta sua principal finalidade.

Ademais, o protocolo familiar acaba por ser meio essencial de prevenção de conflitos internos relacionados a questões de titularidade de participações sociais, sucessão empresarial e governação da empresa;etc - problemas estes que afetam relações profissionais, económicas e pessoais entre os membros da família e a própria EF.¹⁴²

Diante da relevância dos temas que podem vir a ser tratados, tanto para gestão organizativa da EF, quanto para a transmissão sucessória, como para prevenção de conflitos, não há dúvidas da importância de tal instrumento, sendo a exequibilidade de tais acordos o grande desafio a ser enfrentado.

2.3.2. Regime Jurídico e exequibilidade

Apesar da importância do protocolo familiar, o Ordenamento Português não traz enquadramento legal deste instrumento. Entretanto, não há dúvidas de que este pode ser celebrado, em atenção ao princípio da autonomia privada, na vertente da liberdade contratual, nos termos do art. 405 do CCP.¹⁴³ Assim, classifica-se o protocolo familiar

¹³⁹ OURIQUES. *Op. cit.*, p. 64 e 65.

¹⁴⁰ ALVES, MENDONÇA. *Op. Cit.* p. 15

¹⁴¹ CUNHA. 2020, p. 162 e 163.

¹⁴² BARROS. *Op. cit.*, p. 189.

¹⁴³ *Ibid.*, p. 191.

como um contrato atípico, com eficácia *inter partes*, de natureza confidencial¹⁴⁴ e de forma livre.

No Ordenamento Brasileiro a figura tem regime jurídico similar. Não há previsão legal do pacto, sendo este verdadeiro negócio jurídico que, para produzir efeitos, nos termos do art. 425 do CCB, deve observar as normas gerais, conforme o art. 104 do CCB. Porém, o protocolo familiar não beneficia das mesmas vantagens trazidas pelas previsões legais quanto aos acordos de acionistas, como é o caso da possibilidade de execução forçada e extrajudicial, caso uma das partes o descumpra ou não compareça na reunião do conselho de administração ou assembleia geral¹⁴⁵¹⁴⁶, tampouco da possibilidade de, realizados os procedimentos de arquivamento ou averbação, ser exigido judicialmente a execução das obrigações acordadas.

Nesse sentido, tanto no Brasil quanto em Portugal, o protocolo familiar tem natureza obrigacional, não podendo ser oponível a terceiros ou à sociedade, nem tampouco admite execução específica, assim como os acordos parassociais no Ordenamento Português.

Frisa-se, ainda, que as matérias trazidas no protocolo familiar estão sujeitas aos limites impostos pela lei¹⁴⁷. Regras como a proibição de pactos sucessórios (art. 2028, n.2 e 2029, n.1 CCP, bem como 426 e 2018 CCB) e de sucessão forçada (figura da legítima), podem vir a ser verdadeiros entraves na execução destes acordos se não forem respeitadas. Além de, assim como os acordos parassociais, ter de respeitar o contrato social.

O protocolo familiar deve ser articulado com os demais instrumentos societários, em particular com o contrato social e os acordos de sócios. Em muitos casos, diante da duplicidade de tópicos (normalmente sobre *governance*) frequentemente discutidos nos dois instrumentos, há integração do protocolo familiar no próprio acordo parassocial.¹⁴⁸ Mais que isso, é vulgar os protocolos incluírem cláusulas típicas de acordo parassocial, como matérias relacionadas ao exercício de voto ou até mesmo sobre alienação das

¹⁴⁴ VENTURA. *Op. cit.* p. 3 e 6.

¹⁴⁵ Art. 118, §§ 8º e 9º da Lei das SA

¹⁴⁶ OURIQUES. *Op. cit.*, p. 67.

¹⁴⁷ No mesmo sentido: “*A ideia do protocolo ou convenção familiar é muito boa, embora deva ser vista com certa cautela: o Direito de Família contempla hipóteses reduzidas para a convenção, vez que muitas de suas matérias são consideradas faculdades jurídicas indisponíveis, ou seja, que não comportam ampla negociação e renúncia. Como se não bastasse, o próprio Direito Societário conhece questões que não podem ser objeto de ajuste*”. In: MAMEDE. 2014., p 170.

¹⁴⁸ “*Não nos parecem existir razões que obstem à integração do protocolo familiar no próprio acordo parassocial. a opção pelo seu tratamento autónomo ou integrado justificar-se-á nuns casos e noutros não*”. In: VENTURA. *Op. cit.* p. 6 e 7.

participações sociais. Sendo indiscutível que o protocolo familiar contém “*estrutura, conteúdo, natureza, função, objetivos e eficácia semelhantes aos acordos parassociais*”¹⁴⁹.

Se ocorrer integração entre estes dois instrumentos, defende-se a formação de um verdadeiro contrato misto, ou seja, um contrato que reúne “*regras de dois ou mais negócios, total ou parcialmente regulados na lei*”, nos termos do art. 405, n.2 do CCP. Por sua vez, apesar dos contratos mistos serem reconhecidos e aceitos pelo Ordenamento Brasileiro, considerados como contratos atípicos, nos termos do art. 425 do CCB, o CCB, não prevê dispositivo similar.

Assim, em Portugal, contratos mistos são “*prestações de natureza diversa ou com uma articulação de prestações diferentes da prevista na lei, mas encontram-se ambas as prestações ou todas elas compreendidas em espécies típicas directamente reguladas na lei*”¹⁵⁰. Nessa medida, havendo justaposição de elementos de contratos típicos diversos, aplica-se ao elemento as normas previstas ao respectivo contrato típico.

Já no Ordenamento Brasileiro, diante da lacuna legislativa em relação aos contratos mistos, há divergência doutrinária quanto a sua disciplina jurídica. Para Villaça de Azevedo, ao reunir as prestações em um novo contrato, não há possibilidade de separação desse novo negócio, o qual não se confunde com os negócios típicos de que resulta¹⁵¹ – indo, assim, de encontro ao que disciplina o Ordenamento Português. Já para Orlando Gomes, a depender do contrato em si, pode-se isolar os elementos do contrato misto atípico para lhe aplicar a respectiva disciplina legal¹⁵².

Na medida em que os protocolos familiares agem como acordos parassociais quando estabelecem diretrizes sobre a organização societária, definindo, por exemplo, regras para a transferência de ações entre os sócios, políticas de voto, e outras cláusulas que visam assegurar o alinhamento estratégico e a continuidade dos negócios na linha sucessória familiar- e incluem acordos de planejamento sucessório, definindo estratégias para a transição de liderança e propriedade de forma ordenada e conforme os valores familiares -, defende-se, que os protocolos familiares são, na maior parte dos casos, contratos mistos com elementos dos acordos parassociais e dos pactos sucessórios (partilhas em vida).

¹⁴⁹ BARROS. *Op. cit.*, p. 190 e 191.

¹⁵⁰ VARELA, p. 281.

¹⁵¹ AZEVEDO, p. 144 a 146.

¹⁵² GOMES, 2022, p. 135.

Entretanto, não se restringe a possibilidade da empresa vir a ter protocolo familiar de forma autônoma aos seus acordos parassociais. Em especial pela impossibilidade desses acordos serem firmados por membros familiares que não são sócios.

Nesse cenário, a falta de regularização nestes ordenamentos jurídicos, não só do protocolo familiar, mas também das EF, além de trazer insegurança jurídica quanto ao documento, leva à utilização de elementos normativos genéricos, como os deveres de lealdade, a mitigação dos efeitos da personificação (desconsideração da personalidade jurídica),¹⁵³ em muitos casos soluções inadequadas para os problemas das EF.

Há ordenamentos em que essa realidade é deveras diversa. Na Itália, a EF encontra-se legalmente prevista e definida no art. 230-bis do *Codice Civile*, restando consagrado o “*patto de famiglia*” nos art. 768-bis a 768 do mesmo Código. A legislação italiana cria uma disciplina diversa para as EF, a qual limita a rigidez da proibição dos pactos sucessórios e cede espaço para a autonomia privada.

O art. 768-bis estabelece um novo modelo contratual para o *patto de famiglia*, o qual permite ao autor da herança dispor livremente da própria empresa para o período posterior a sua morte (realiza a transmissão da empresa *inter vivos*), de acordo com os membros da família e sem pôr em causa os instrumentos de tutela dos legitimários que, nos termos do acordo, possam ficar excluídos da titularidade da empresa, podendo estes, no momento da sucessão exigir a sua quota parte legalmente prevista.¹⁵⁴

Por sua vez, na Espanha, há a possibilidade de serem definidas as condições, a forma e os requisitos para a publicidade dos protocolos familiares, nos termos do Real Decreto 171/2007, de 9 de fevereiro¹⁵⁵, o que facilita as sociedades não cotadas a publicar no Registro Mercantil os protocolos familiares, alcançados entre os membros da família e entre terceiros¹⁵⁶. A isto acresce as EF serem reconhecidas como uma tipologia específica em diversos diplomas avulsos¹⁵⁷.

Dessa forma, o reconhecimento legal dos protocolos familiares facilita a eficácia e a exequibilidade do instrumento e até mesmo a sua utilização, visto que, ao ter caráter

¹⁵³ GONÇALVES, Diogo, p. 42.

¹⁵⁴ XAVIER, 2017, p. 84 a 86.

¹⁵⁵ Art. 2.1 del RD 171/2007: “*el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceras personas con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad*”.

¹⁵⁶ FERNÁNDEZ, p. 4.

¹⁵⁷ VENTURA. *Op. cit.* p. 2.

legal próprio, passa a ter maior visibilidade no mundo jurídico. É, assim, certa a existência de lacuna legislativa indesejável no Ordenamento Português e no Ordenamento Brasileiro quanto ao tema.

Superada a análise dos instrumentos de planeamento sucessório, passa-se a questão: Caso haja conflitos na EF, qual a melhor forma de superá-los?

Capítulo. 3 - Meios alternativos de resolução de conflitos em acordos de planeamento sucessório

3.1. Conflitos típicos nas empresas familiares

Os conflitos nas EF surgem, na maior parte das vezes, devido à intersecção e interação entre o ambiente familiar e o ambiente negocial/económico. Como já demonstrado, nas EF a propriedade e a gestão pertencem a família, o que, em especial ao longo das gerações, pode ser um grande desafio.

As dinâmicas emocionais, expectativas pessoais e históricos de longa data inerentes às relações familiares podem levar a problemas como favoritismo, rivalidades e disputas sobre sucessão e responsabilidades. Essas questões complicam as interações dentro da família e podem gerar conflitos de interesses entre os membros, resultando em divergências significativas sobre a direção e gestão do negócio. Tais conflitos, se não gerenciados adequadamente, ameaçam a harmonia familiar e a sustentabilidade da empresa ao longo das gerações.

Nota-se que os desafios enfrentados pelas EF são singulares. Para além dos conflitos vulgares da atividade empresarial¹⁵⁸, a interação necessária com as relações familiares, potencia o surgimento de conflitos mais extremados, divididos em três tipologias: “*litígios apenas entres os sócios da empresa; litígios apenas entre os gerentes ou administradores da empresa; ou litígios entre os sócios e os gerentes ou administradores da empresa*”¹⁵⁹.

¹⁵⁸ Segundo Gonçalves: “*Conflitos envolvendo a empresa e os seus fornecedores de bens e de capitais, os seus clientes e os seus trabalhadores, assim como os conflitos respeitantes à sua atividade operacional, como sejam a política de investimentos, de compras ou de vendas*”. In: GONÇALVES, Marco, p. 3.

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 3 e 4.

Ainda há conflitos que podem surgir de âmbito estritamente pessoal, o que, conseqüentemente, repercutirá na empresa, seja pelo surgimento de novos conflitos seja agravando uma situação litigiosa já existente.¹⁶⁰

Tem-se como principais fontes de litígio: “*o desempenho dos membros à frente da gestão; a escolha dos futuros líderes da família e da empresa; a definição da remuneração para os membros da família à frente da gestão; decisões sobre a estratégia do negócio; decisões em torno de quem pode ou não trabalhar no negócio; discordâncias entre a família e os gestores sobre decisões-chave; decisões sobre reinvestimento de lucros e pagamento de dividendos; direitos e responsabilidades de parentes por afinidade em relação ao negócio; saída de sócios da sociedade; base de avaliação das ações da empresa para os sócios que deixam o negócio; decisões sobre o futuro da empresa com base na evolução do ambiente de negócios*”¹⁶¹.

Tais conflitos intensificam-se na transmissão da empresa para as próximas gerações. Quando da formação da empresa, tem-se a “*sociedade de irmãos*”, ou seja, detém o controlo o fundador, há menos sócios, os laços de parentesco são mais próximos e há maior participação ativa na sociedade, estes fatores facilitam o consenso e a harmonia da sociedade. Entretanto, ao longo das gerações, em especial a partir da terceira, a família empresária aumenta e acaba por distanciar-se, há mais opções para a escolha de um sucessor, em muitos casos, tem-se a divisão de sócios gestores e não gestores - ou seja, “*pode haver um número maior de membros da família que não deseje trabalhar na EF, ainda que espere obter proventos dela*”¹⁶² - ou ainda a entrada de terceiros estranhos à família empresária, fatores estes que podem ocasionar conflitos.¹⁶³

Verifica-se, nessa fase da empresa, uma tensão entre um critério empresarial de mérito e capacidade e um critério familiar de igualdade e proteção dos membros da família.¹⁶⁴ Tem-se um impasse entre as relações familiares e profissionais, o que aparenta ser o melhor para a sociedade pode não ser para a família, ou vice-versa, resultando em conflitos de interesses¹⁶⁵.

Nesse cenário, além da necessidade de criação de um planejamento sucessório adequado e do preparo das futuras gerações para assumir o controlo da empresa, de rigor

¹⁶⁰ GONÇALVES, Marco, *Op. cit.*, p. 3 e 4.

¹⁶¹ ALVES, MENDONÇA, *Op. cit.*, p. 25.

¹⁶² MARQUES, SILVA, p. 8.

¹⁶³ MARTINS, 2023.

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ LOPES, p. 33.

que os acordos parassociais e os protocolos familiares prevejam expressamente formas de resolução de conflitos, os quais podem impactar a gestão e o sucesso da empresa ao longo das gerações.

3.2. Cláusulas de resolução de conflitos nos acordos parassociais e nos protocolos familiares

Diante da existência de conflitos inerentes às EF, é imprescindível que os acordos parassociais e os protocolos familiares incluam cláusulas específicas para a resolução de litígios que possam surgir ao longo da vida da empresa. Tais cláusulas podem variar entre o foro do Estado ou a arbitragem, eventualmente, precedidos de fases de conciliação ou mediação ou de procedimentos análogos.

3.2.1 A Jurisdição e o Poder Judiciário

Segundo a visão de Dinamarco, a jurisdição pode ser conceituada como a atividade que o juiz exerce no processo, sendo este detentor da capacidade de decidir imperativamente e impor decisões, externando, assim, o poder estatal com a finalidade de promover a pacificação de conflitos interindividuais através dos processos. Para o autor, a jurisdição é, ao mesmo tempo, atividade, poder e função.¹⁶⁶

A premissa que aqui se pretende colocar é que a jurisdição está fundada na soberania estatal e tem sua legitimidade atrelada à Constituição, já que só será legitimamente exercida a partir de um devido processo constitucional, em que serão respeitados os direitos fundamentais, tanto materiais como processuais.

Nesse sentido, tem-se que o escopo da jurisdição é realizar a justa composição do litígio apresentado, promovendo o restabelecimento da ordem jurídica,¹⁶⁷ sendo mediante o exercício da jurisdição que o Estado busca, em cada caso concreto, materializar o direito abstrato.¹⁶⁸

Essa atividade jurisdicional possui uma série de características, as principais e mais citadas na doutrina são: a substitutividade - o Estado-Juiz se substitui às partes; a imperatividade - a decisão é imposta às partes; a definitividade/imutabilidade - após o

¹⁶⁶ DINAMARCO, p. 259.

¹⁶⁷ THEODORO, p 53.

¹⁶⁸ DINAMARCO. *Op. cit.*, p. 261.

trânsito em julgado a decisão se torna definitiva;¹⁶⁹ a lide - a função jurisdicional só será exercida através de uma lide¹⁷⁰ e a inércia - necessidade do interessado postular em juízo¹⁷¹.

Portanto, de forma simplificada, importante a definição de Gonçalves, em que jurisdição consiste, pura e simplesmente, na “*função de tutela de interesses exercida por um terceiro indiferente no processo*”¹⁷².

O processo judicial é assim a forma tradicional de resolução de conflitos em que o Juiz togado exerce a jurisdição para buscar a pacificação do litígio. Contudo, não é só o Judiciário que pode julgar os conflitos inerentes das EF, os chamados “*meios alternativos de resolução de litígios*” - a arbitragem, a mediação e a conciliação - são importantes mecanismos para a solução de diversas controvérsias.

3.2.2 A arbitragem

Tanto a jurisdição estatal quanto a arbitragem representam heterocomposição, ou seja, “*solução do conflito pela atuação de um terceiro dotado de poder para impor, por sentença, a norma aplicável ao caso que lhe é apresentado*”¹⁷³. Nesse sentido, pode-se definir a arbitragem como meio privado e alternativo de resolução de conflitos, em que a decisão arbitral é proferida por terceiros, sendo tal decisão vinculativa às partes. Diferencia-se da sentença judicial, na medida em que a coerção é prerrogativa exclusiva do Estado, faltando ao árbitro *imperium*.¹⁷⁴

No que diz respeito à natureza jurídica da arbitragem, existem quatro teorias: a contratualista, a jurisdicionalista, a intermediária/mista e a autônoma.

A jurisdição, segundo os defensores da teoria contratualista¹⁷⁵, por ser fundada na soberania estatal, é exclusiva do Estado e exercida apenas por juízes togados, enquanto a arbitragem, fundada na autonomia da vontade, é um acordo privado, limitada às pessoas capazes de contratar diante de direitos patrimoniais disponíveis.¹⁷⁶ Ou seja, para os

¹⁶⁹ GONÇALVES, Marcelo, p. 95 a 97.

¹⁷⁰ “*Conflito de interesses qualificado por uma pretensão resistida*”. In: DINAMARCO, *Op. Cit.*, p. 262.

¹⁷¹ BUENO, p.256.

¹⁷² GONÇALVES, Marcelo. *Op. cit.*, p. 365.

¹⁷³ SCAVONE, p.23.

¹⁷⁴ *Ibid*, p.23. e no mesmo sentido: GOUVEIA, p. 119.

¹⁷⁵ Como defensores da natureza contratual da arbitragem, podemos citar Marinoni, Arenhart, Mitidiero e Scarpinella.

¹⁷⁶ MARINONI, p. 174 a 180.

defensores desta teoria, a decisão arbitral nada mais é do que um contrato, celebrado pelos árbitros como mandatários das partes ¹⁷⁷.

Já para a teoria jurisdicional, as decisões arbitrais são atos jurisdicionais¹⁷⁸. Assim, entendem seus defensores que, ao passo que é atribuído ao árbitro poderes para solucionar conflitos através de uma sentença que terá força e eficácia de título executivo judicial, é conferido ao árbitro a qualidade de juiz de fato e de direito, estendendo a ele a atividade jurisdicional.¹⁷⁹ Essa é a teoria aceita pela doutrina brasileira majoritária e pelo STJB.¹⁸⁰ O CPCB¹⁸¹ e a Lei 13.129/2015¹⁸², a qual alterou a LAB, também reforçam a jurisdicionalidade da arbitragem.

A teoria intermediária ou mista mistura as duas primeiras ao defender que a arbitragem é pautada no negócio jurídico realizado pelas partes, mas esta não se pode desenvolver fora de um sistema jurídico, submetendo-se à ordem legal existente.¹⁸³ A doutrina portuguesa atual tem adotado esta tese, na medida em que a convenção arbitral traduz um fundamento contratual, mas a atividade é jurisdicional, já que conduz à uma decisão com eficácia jurisdicional¹⁸⁴.

Por fim, a teoria autônoma defende que a arbitragem é totalmente desvinculada a qualquer sistema jurídico existente, dispensado, o procedimento arbitral, a lei do país em que tem sede a arbitragem.¹⁸⁵ Segundo essa teoria, a arbitragem se funda em três princípios: “liberdade”, “igualdade” e “eficácia”, sendo o primeiro praticamente absoluto.¹⁸⁶

Independente da teoria adotada, para que o procedimento arbitral venha a ocorrer é essencial a existência de uma convenção arbitral, a qual pode ser definida como “*o acordo de vontades pelo qual as partes se vinculam à solução de litígios determinados ou determináveis, presentes ou futuros, por meio de juízo arbitral, sendo derogada, em relação aos mencionados litígios, a jurisdição estatal*”¹⁸⁷.

¹⁷⁷ GOUVEIA. *Op. cit.*, p. 119.

¹⁷⁸ *Ibid*, p. 120 e 121.

¹⁷⁹ CAHALI, p. 136 e 137.

¹⁸⁰ Tem como defensores: Dinamarco, Cahali, Carmona e Humberto Theodoro Júnior. Além da jurisprudência pacificada do STJB (em An.).

¹⁸¹ Art. 3 do CPCB.

¹⁸² Os art(s): 1, § 1, 22-C e 25 da LAB, não deixam qualquer dúvida em relação ao caráter jurisdicional da arbitragem. In: GONÇALVES, Marcelo. *Op. cit.*, p. 138.

¹⁸³ CAHALI. *Op. cit.*, p. 135.

¹⁸⁴ Nas palavras de Gouveia: “*A arbitragem voluntária é contratual na sua origem, privada na sua natureza e jurisdicional na sua função*”. In: GOUVEIA. *Op. cit.*, p. 121.

¹⁸⁵ BERALDO, p. 4.

¹⁸⁶ ANDRADE, p.6.

¹⁸⁷ GUERRERO, p. 25.

A convenção arbitral tem duas modalidades: compromisso arbitral e cláusula compromissória¹⁸⁸. O compromisso arbitral é a convenção estabelecida após a existência de um conflito, já a cláusula compromissória é instituída antes da existência de um conflito, no momento da celebração do contrato. Nesse sentido, como a cláusula está vinculada a um contrato, a arbitragem só poderá ter como objeto o negócio jurídico em que ela se adere¹⁸⁹.

Tem-se que a convenção de arbitragem tem dois propósitos: como acordo de vontades, vincula as partes à resolução de litígios por meio do juízo arbitral (efeito positivo); já como pacto processual, afasta a jurisdição estatal (efeito negativo).¹⁹⁰ Ademais, a convenção de arbitragem é um negócio jurídico processual, e, nesse sentido, devem ser observados os planos da existência, validade e eficácia¹⁹¹.

A vontade efetivamente manifestada pelas partes, de forma escrita¹⁹², é indispensável para a própria legitimidade do processo arbitral, sendo certo que o vício de consentimento implica na anulabilidade da própria convenção de arbitragem, o que levará a extinção do processo arbitral como um todo.¹⁹³

O objeto do negócio jurídico deve ser lícito, possível, determinado ou determinável, e a essas características, na arbitragem, dá-se nome de arbitrabilidade objetiva. Nos termos do art. 1 da LAB, esta só poderá ser a forma de resolução de conflitos quando este trata de direitos patrimoniais disponíveis, limitando-se, assim, os bens jurídicos arbitráveis. Já nos termos do art. 2, n. 1 e 2 da LAV não serão arbitráveis os litígios sujeitos a arbitragem necessária, tampouco os de competência exclusiva dos tribunais judiciais, já serão arbitráveis litígios de natureza patrimonial ou não patrimoniais se transacionáveis.

O direito é considerado patrimonial quando envolve questões monetárias e disponível quando pode ser exercido livremente pelo seu titular. Portanto, em síntese, a arbitrabilidade objetiva envolve todos os bens e direitos que podem ser objeto de contrato, com as ressalvas trazidas acima.¹⁹⁴

Ademais, tem-se também como pressuposto de existência a possibilidade do sujeito se comprometer por si, nos termos da legislação aplicável à arbitragem, o que a

¹⁸⁸ Vulgarmente conhecida como cláusula arbitral no Brasil.

¹⁸⁹ CAHALI. *Op. cit.*, p. 167.

¹⁹⁰ CARMONA, p. 79.

¹⁹¹ NETO, p. 105.

¹⁹² Art. 2, n.1 da LAV e art. 4, § 1 da LAB

¹⁹³ NETO. *Op. cit.*, p. 105.

¹⁹⁴ GUERRERO. *Op. cit.*, p. 67/69.

doutrina define como arbitrabilidade subjetiva. Nas palavras de Guerrero, poderão ser partes aqueles aos quais a lei aplicável aquele litígio permita.¹⁹⁵

Nos exatos termos do art. 1 da LAB, poderão valer-se de arbitragem as pessoas capazes de contratar. Já o art. 1, n. 5 da LAV estabelece a possibilidade de entidades públicas serem, ou não, partes em processos arbitrais, será admissível quando as entidades estejam autorizadas por lei ou se as convenções tiverem como objeto litígios de direito privado. Nota-se que a lei brasileira é mais ampla do que a portuguesa no que diz respeito à arbitrabilidade subjetiva.

Por fim, convém falar do efeito suspensivo da convenção de arbitragem. Esse efeito se dará nos casos de coexistência entre métodos de solução de conflitos, em especial quando convencionadas cláusula escalonadas, as quais serão tratadas mais à frente. Havendo métodos consensuais e adjudicatórios combinados em cláusulas escalonadas, a convenção arbitral ficará suspensa, permitindo a realização do método consensual prévio.¹⁹⁶

Assim, havendo convenção de arbitragem, quando da existência do conflito, a parte interessada notificará a parte demandada e proceder-se-á aos trâmites para a formação do Tribunal Arbitral, após aceitação dos árbitros e definição das regras processuais, inicia-se o processo arbitral, o qual objetiva a resolução de conflitos com a prolação de uma sentença vinculativa às partes.

3.2.3 Os métodos autocompositivos

Métodos de autocomposição são aqueles em que cabe às partes resolver o litígio, engloba, principalmente: a negociação, conciliação e mediação.

A negociação é um conjunto de atos que objetiva a solução dos mais variados conflitos¹⁹⁷, em que uma, ou ambas as partes, resignificam e alteram seus interesses para alcançar um acordo satisfatório para as partes envolvidas¹⁹⁸. Tal definição aplica-se a qualquer meio de resolução de litígios não adjudicatório, a diferença está que na mediação e na conciliação existe um terceiro imparcial. Diante disso, há quem defenda que a

¹⁹⁵ GUERRERO. *Op. cit.*, p. 73/76.

¹⁹⁶ *Ibid.*, p. 167.

¹⁹⁷ SCAVONE, *Op. cit.*, p. 269.

¹⁹⁸ GOUVEIA. *Op. cit.*, p. 42.

negociação nada mais é do que componente dos outros meios autocompositivos de resolução de litígios e, por isso, não seria um meio autónomo de resolução de conflitos.¹⁹⁹

Já a conciliação implica a atuação do conciliador ao sugerir soluções ao conflito, direcionando às partes a obtenção de um acordo. Este meio é amplamente utilizado nos tribunais judiciais brasileiros²⁰⁰ e portugueses²⁰¹, a chamada conciliação judicial. Inclusive, no procedimento arbitral, discute-se a existência da função de conciliar.²⁰² As leis brasileira e portuguesa nada dizem; entretanto, as *IBA Guidelines on Conflicts of Interests in International Arbitration*, na regra n. 4(d), admitem ao árbitro a possibilidade de conciliar.

Por sua vez, a mediação consiste “no meio consensual de abordagem de controvérsias em que alguém imparcial atua para facilitar a comunicação entre os envolvidos e propiciar que eles possam, a partir da percepção ampliada dos meandros da situação controvertida, protagonizar saídas produtivas para os impasses que os envolvem”²⁰³.²⁰⁴

Deve-se ter como premissa que abordar-se-á a mediação facilitadora, pois esta é a adotada nas leis de mediação brasileira e portuguesa, não cabendo neste trabalho desenvolver outras formas de mediação, em especial a interventora (*evaluative mediation*).

A mediação facilitadora permite aos envolvidos atuarem de forma cooperativa na busca pela resolução do litígio, o mediador contribui no diálogo, mas as partes protagonizam o procedimento. O essencial na mediação é o pleno domínio do processo pelas partes (*empowerment*), “é nas partes que reside a solução do problema”²⁰⁵. Ademais, a mediação é marcada pela confidencialidade, a qual visa a participação nas sessões com maior transparência, permitindo às partes expressarem seus interesses, sentimentos e opiniões sem receios²⁰⁶.

Certo é que há semelhanças entre a mediação e a conciliação, em ambas: há participação de um terceiro imparcial, busca-se o diálogo entre os envolvidos, não se impõe o resultado, estimula-se à busca das soluções pelos envolvidos e é inerente o

¹⁹⁹ GOUVEIA. *Op. cit.*, p. 43.

²⁰⁰ Art. 165 e 334 do CPCB

²⁰¹ Art. 594, n. 3 do CPCP

²⁰² GOUVEIA. *Op. cit.*, p. 102.

²⁰³ TARTUCE, p. 175.

²⁰⁴ As leis de mediação brasileira e portuguesa não fogem dessa definição. Respectivamente, nos termos do § único do art. 1 da lei n. 13.140 e nos termos do art. 2 da lei n. 29/2013.

²⁰⁵ GOUVEIA. *Op. cit.*, p. 49.

²⁰⁶ TARTUCE. *Op. cit.*, p. 209.

exercício da autonomia privada na elaboração das possíveis soluções.²⁰⁷ Diante disso, há quem entenda que a conciliação é uma forma de mediação²⁰⁸.

Entretanto, existem diferenças. Na conciliação, o conciliador pode sugerir propostas de solução, já o mediador tem um papel unicamente auxiliar, “*o mediador assiste: não dirige, não impõe qualquer acordo*”²⁰⁹. Ademais, na mediação as questões subjetivas têm mais destaque, já que, normalmente, as relações envolvidas têm caráter de continuidade, já na conciliação o enfoque é mais objetivo, já que as interações costumam ser episódicas.^{210 211}

Por fim, mas não menos importante, frisa-se que as partes podem prever contratualmente a obrigatoriedade de submissão do litígio à mediação ou a conciliação antes de recorrer à heterocomposição. A denominada cláusula escalonada que, nada mais é do que a obrigação das partes realizarem o procedimento de autocomposição antes de submetê-lo ao Poder Judiciário ou a arbitragem, com a finalidade de impor a tentativa de resolução consensual às partes.²¹²

Tem-se, portanto, o procedimento autocompositivo como um requisito para a instauração do processo judicial ou arbitral. Essas cláusulas podem ser muito benéficas, tanto pela possibilidade de resolução consensual e imediata do conflito - agilizando o processo e reduzindo custos para as partes - quanto pela chance de diálogo. Este último aspecto é particularmente valioso, pois fomenta um ambiente mais favorável à disputa, seja no âmbito judicial ou arbitral. A promoção do diálogo não apenas esclarece os interesses e perspectivas de cada parte, mas também enriquece a fase de heterocomposição, tornando-a mais informada e propícia a alcançar uma decisão mais equilibrada e justa.

Após explorar as características fundamentais dos procedimentos heterocompositivos e autocompositivos, surge a questão: Dentre estes, quais seriam mais eficazes e vantajosos para solucionar conflitos em EF?

3.3. Meios alternativos ou preferíveis?

²⁰⁷ TARTUCE. *Op. cit.*, p. 177.

²⁰⁸ GOUVEIA, *Op. cit.*, p. 105. No mesmo sentido: TARTUCE. *Op. cit.*, p. 178.

²⁰⁹ GOUVEIA, *Op. cit.*, p. 49.

²¹⁰ TARTUCE, *Op. cit.*, p. 178.

²¹¹ O CPCB traz distinção da mediação e conciliação: Art. 165, §§ 2 e 3 do CPCB

²¹² SCAVONE. *Op. cit.*, p. 297.

Da expressão “*meio alternativo*”, não restam dúvidas de que a via jurisdicional estatal é o mecanismo vulgar para resolução de litígios. Entretanto, ao longo das últimas décadas, em atenção a insuficiência da prestação estatal, os meios “*alternativos*” foram se tornando cada vez mais essenciais para solucionar conflitos. A letra “A” na sigla “ADR”, outrora indicativa de “*Alternative Dispute Resolution*”, hoje passa a ser considerada como indicadora de “*appropriate*”.²¹³

Cada vez mais é reconhecido que o processo judicial pode não ser o mais favorável a todos os litígios. Cada caso concreto deve ser analisado de maneira pormenorizada e diante das especificidades de cada um deve ser definido o melhor procedimento. Com efeito, os meios de acesso à justiça, seja judicial ou extrajudicial, constituem o chamado sistema multiportas (*multi-door courthouse*), expressão utilizada pela primeira vez, em 1976, pelo Prof. Frank Sander (Harvard).²¹⁴

Nesse sentido, é vulgar que os acordos de acionistas contenham cláusulas de resolução de conflitos por meio de conciliação, mediação e/ou arbitragem.²¹⁵ Isto porque, as boas práticas de governança brasileira, recomendam, expressamente, que os contratos contenham cláusula de resolução de conflitos por meio da conciliação e/ou mediação precedentes à arbitragem, todos em substituição do Poder Judiciário. Ou seja, prefere-se a estipulação das cláusulas escalonadas, em primeiro lugar a tentativa de resolução por meios autocompositivos e, posteriormente, se infrutífero, a sujeição do conflito à arbitragem.²¹⁶

Embora o CGS do IPCG, revisado em 2023, não tenha incorporado a recomendação brasileira de incluir cláusula de resolução de conflitos por meio de conciliação, mediação e arbitragem, é importante destacar a eficácia desses mecanismos. Especialmente em contextos de EF, onde as particularidades demandam abordagens menos litigiosas, é fundamental reconhecer a superioridade da arbitragem e dos métodos consensuais, como a mediação, sobre o processo judicial. Assim, será abordada de forma específica a importância e a aplicação da mediação e da arbitragem como ferramentas eficazes na resolução de conflitos em EF. Essa perspectiva não apenas reflete uma crítica construtiva ao Código português, mas também serve como uma sugestão para futuras revisões.

²¹³ TARTUCE. *Op. cit.*, p. 141/142

²¹⁴ VASCONCELOS, p. 95.

²¹⁵ PRADO. *Manual prático e teórico da empresa familiar*, p. 108.

²¹⁶ Nos termos do CMPGC do IBGC.

3.3.1 A mediação nas empresas familiares

A mediação é um procedimento que valoriza o diálogo e a responsabilidade compartilhada, facilitando a compreensão dos papéis e responsabilidades de cada membro da família e, no caso, da empresa sem imposições. Por meio de um mediador que estimula a reconstrução da comunicação e a assunção de responsabilidades, tanto pelos conflitos presentes quanto pelos acordos futuros, essa abordagem promove uma resolução eficaz de disputas. Além disso, ao encorajar decisões conscientes e voluntárias, a mediação familiar conduz à paz entre os membros e ao aprendizado de gerenciar e resolver conflitos internos, mantendo a privacidade e incentivando uma reflexão sobre o futuro de forma construtiva.²¹⁷

Nas EF a mediação, não só tem papel fundamental na resolução de conflitos, como também é importante ferramenta para auxiliar no desenho do planejamento sucessório. O advogado, contratado para construir o planejamento, detectando que há conflitos de interesses e questões familiares complexas mal resolvidas, deve orientar os envolvidos (sócios, administradores e herdeiros) a buscarem entendimento por meio da mediação.²¹⁸

A mediação como instrumento na construção do planejamento “*é um catalisador por natureza*”²¹⁹, ela atua para acelerar e facilitar o processo de entendimento e de tomada de decisões entre as partes envolvidas, sem alterar a natureza dos conflitos ou questões subjacentes. A mediação ajuda as partes a chegarem a um consenso mais rapidamente e de forma mais eficiente, promovendo o entendimento mútuo e facilitando a alocação de cada indivíduo em seu papel dentro da família e da empresa, respeitando suas aspirações e capacidades.

Os tópicos a serem abordados durante o processo de mediação, para fundamentar as diretrizes do plano de sucessão empresarial, incluem: “*(i) a compreensão do papel de cada um; (ii) o papel do Empresário; (iii) o papel de cada membro da Família; (iv) o papel dos colaboradores mais próximos e, entre outros e tão importante; (v) o papel do (s) advogado (s) na orientação dos melhores caminhos*”²²⁰.

O mediador irá coletar as informações e entender os interesses do empresário, bem como as aspirações reais de todos os participantes, promovendo reflexões de forma periódica. O objetivo é harmonizar interesses conflitantes que possam surgir e

²¹⁷ VICTORIANO, p. 146.

²¹⁸ MAMEDE, 2015, p. 37 a 39.

²¹⁹ GRONOWICZ, p. 3.

²²⁰ *Ibid.*, p. 4.

desenvolver uma estratégia na qual potenciais desavenças contribuam para o crescimento equilibrado dos princípios estabelecidos.²²¹

De fato, a mediação preventiva nas EF é instrumento crucial no planejamento sucessório, pois proporciona resultados rápidos e eficazes para o fortalecimento da empresa, do patrimônio e das relações familiares, ao oportunizar, reconhecimento e resignificação da função da empresa, além de propiciar uma renovação da atividade empresarial para alinhá-la às exigências do mercado, bem como oferecer a chance de examinar se os herdeiros estão de fato seguindo suas próprias paixões ou perpetuando as aspirações de gerações passadas.²²²

Em que pese a importância da mediação preventiva, a mediação é de grande valia na resolução de litígios na EF. A intervenção do mediador nas relações empresariais promove uma nova interpretação da controvérsia, por meio da confluência das diversas perspectivas, permitindo a cooperação dos envolvidos e a busca conjunta e consciente da resolução de conflitos, o que leva a um maior cumprimento das obrigações assumidas após o término do procedimento.²²³

O fato da mediação permitir o protagonismo dos indivíduos na tomada de decisão, sendo um procedimento que privilegia a autonomia da vontade e a liberdade²²⁴, acaba por ser uma das grandes vantagens no contexto das EF, pois oportuniza o diálogo e a tomada de decisão consciente dos envolvidos sem qualquer imposição de um terceiro estranho (o mediador apenas auxilia). Ademais, a confidencialidade é outro fator essencial, pois promove a possibilidade dos membros da empresa em trazer suas opiniões e interesses de forma aberta.

A mediação serve como uma ferramenta essencial para abordar conflitos de forma natural e buscar soluções ou transformações harmoniosas, dentro das empresas. Ela enfatiza a importância de identificar e respeitar os papéis de cada um na empresa, promovendo um diálogo colaborativo que se estende aos indivíduos e à sociedade como um todo. Com objetivos e missões da empresa guiando o processo, a mediação facilita a gestão e a solução de disputas internas.²²⁵

Portanto, a mediação emerge como um mecanismo vital para entender as dinâmicas organizacionais e aprimorar a comunicação interna em qualquer empresa, que

²²¹ GRONOWICZ. *Op. cit.*, p. 4.

²²² BARBOSA, p. 136

²²³ CAHALI, TEODORO, p. 7.

²²⁴ TARTUCE. *Op. cit.*, p. 189/191.

²²⁵ CAHALI, TEODORO, *Op. cit.*, p.8.

dirá nas EF, em que a dinâmica que envolve os conflitos é complexa, com a frequente confluência dos assuntos familiares e empresarias, bem como com a necessidade de se manter o vínculo e o convívio entre as partes, entes de uma mesma família.

Em contrapartida, o procedimento judicial, além de não resolver a controvérsia de forma rápida, económica e eficaz, na maioria dos casos, não resolve a verdadeira raiz do litígio, que acaba se perpetuando. Portanto, além da rapidez e economia, na mediação não há vencedores e perdedores,²²⁶ o que é uma vantagem essencial na resolução dos conflitos das EF. O papel de perdedor gera a sensação de injustiça e fracasso o que pode resultar no rompimento de qualquer relação prévia existente entre as partes, dificilmente sujeitos que se enfrentaram em tribunal posteriormente conseguem restabelecer a mesma relação. Isto para uma EF pode ser a causa da sua dissolução.

Ademais, a mediação por ser um procedimento de carácter voluntário, sem qualquer imposição de terceiros - já que o mediador apenas auxilia a comunicação - em que há verdadeiro protagonismo das partes ao exporem seus interesses e sentimentos, contribui, e muito, para o respeito das decisões.

Certo é que todo litígio tende a impactar, em algum nível, a essência e o funcionamento de uma empresa, podendo, dependendo de sua severidade, ameaçar a continuidade da sociedade empresarial. A recuperação desses prejuízos e a restauração desse laço crítico são influenciadas pelo método de resolução de conflitos adotado. Escolher um processo que esteja em harmonia com práticas cooperativas e a identidade da empresa, pode significar aumentar as chances de mitigar os impactos negativos do desentendimento.²²⁷

Nesse sentido, os métodos alternativos de resolução de conflitos, especialmente a mediação, com sua estrutura, organização e fundamentos, empregada como ferramenta de resolução de conflitos aliada, às práticas de governança familiar potencializa, a reparação dos objetivos e interesses, as chances de expansão empresarial e a perpetuação da EF por futuras gerações.

3.3.2 A arbitragem nos conflitos familiares

Tem-se como premissa as vantagens genéricas do procedimento arbitral quando comparado com o judicial. Enumera Scavone, de forma não exaustiva: a especialização,

²²⁶ MARTIN, p. 2.

²²⁷ MARTINS. 2021/2022, p. 182 e 183.

visto que o árbitro, na maioria das vezes, será especialista na questão da controvérsia; a rapidez, na arbitragem, em menos tempo, tem-se uma resolução com o mesmo efeito da sentença judicial transitada em julgado; a informalidade, a arbitragem acaba por ser um procedimento que traz grande liberdade de criação das partes, desde a escolha dos árbitros até o próprio cronograma de prazos, a título de exemplo; a irrecorribilidade, na maior parte dos casos, não há possibilidade de recorrer da sentença arbitral e; por fim, a confidencialidade, é sigilosa a arbitragem em detrimento do Princípio Constitucional da Publicidade que vigora, como regra, nos processos judiciais.²²⁸

Estes benefícios acabam por ser essenciais na resolução de conflitos nas EF, especialmente a especialização, pois possibilita a escolha de árbitros voltados ao Direito Empresarial e de Família e, até mesmo, profissionais de outras áreas, como administradores, economistas ou, até mesmo, psicólogos. Tal especialização é crucial para melhor resolução de conflitos complexos dessas empresas, que podem vir a ter como objeto questões que ultrapassem o âmbito jurídico, relativas a outros aspectos da vida societária, ou ainda, questões e interesses puramente familiares. O sigilo também é questão de grande importância, visto que evita que o conflito seja conhecido pelo grande público e pelo mercado, protegendo os interesses da EF.

Ademais, em comparação com a mediação, pode-se dizer que na arbitragem projeta-se ao longo de todo o procedimento a autonomia privada, nomeadamente, na possibilidade de escolha do tribunal arbitral, no estabelecimento das regras processuais e do direito material aplicado, bem como na eleição do critério de decisão arbitral. Nesse sentido, apesar de a decisão do conflito caber a terceiro(s), os árbitros, é possível dizer que, mesmo indiretamente, a arbitragem gira em torno da vontade das partes.²²⁹

Portanto, cláusulas escalonadas, em especial as chamadas *Med-Arb*, são a melhor opção para a resolução de conflitos nas EF. Perpetuando-se o conflito após a tentativa de resolução por meios consensuais, como a mediação e a conciliação, a arbitragem seria o método mais eficaz, em substituição ao Poder Judiciário, para resolução de conflitos neste tipo de sociedade.

Essas cláusulas compromissórias devem constar nos acordos parassociais ou no protocolo familiar, prevendo a negociação, a mediação e/ou a arbitragem, como forma de

²²⁸ SCAVONE, *Op. cit.*, p 7.

²²⁹ MARTINS. *Op. cit.*, p. 183/184.

resolução do litígio, bem como regulando o procedimento para a escolha dos árbitros, ou da Câmara Arbitral e o procedimento a ser seguido.²³⁰

Questão de crucial importância é saber se há diferença se essas cláusulas são previstas nos acordos parassociais, nos contratos sociais ou nos protocolos familiares e se, de fato, os conflitos existentes nas EF, relativos ao planejamento sucessório, são ou não arbitráveis.

No que diz respeito a arbitrabilidade objetiva, tratando-se de conflitos existentes nas EF em razão dos acordos de planejamento sucessório, clara é a natureza patrimonial do litígio, não havendo dúvidas sobre sua arbitrabilidade, de acordo com o previsto na LAV e na LAB, como anteriormente trazido.

Já em relação ao instrumento mais conveniente para a inclusão dessas cláusulas, deve-se ter como premissa que, se previstas no contrato social, seus efeitos estendem-se a todos os sócios; entretanto, se previstas em acordos parassociais ou protocolos familiares, operarão efeitos somente para os signatários do acordo.²³¹

Os contratos sociais, por serem inscritos nos Registros Públicos, são oponíveis a terceiros, abrangendo todos os sócios, presentes e futuros, bem como quem vier a contratar com a sociedade. Por sua vez o protocolo familiar e os acordos parassociais, não inscritos nos registros, serão inoponíveis a terceiros, vinculando, assim, apenas os seus signatários.²³²

Litígios que surjam entre signatários de um acordo parassocial (ou protocolo familiar), bem como entre a sociedade e terceiros que com ela contratam, visto que estes casos nada mais são que litígios de natureza contratual, quando devidamente convenionada cláusula compromissória, não suscitam dúvidas quanto à arbitrabilidade.

Entretanto, requer maior análise os litígios relacionados com o funcionamento das sociedades, os chamados “*intra-societários*”, tanto os decorrentes das relações: entre sócios, regidas pelo contrato social e pelas normas legais aplicadas às sociedades; entre sócios e sociedade; entre sócios e membros dos órgãos de administração e fiscalização, bem como, entre sociedade e membros desses órgãos.²³³

Para analisar se estes litígios são ou não arbitráveis, deve-se ter em conta o critério de arbitrabilidade trazido no ordenamento em questão. Se adotado o critério da

²³⁰ PRADO. *Manual prático e teórico da empresa familiar*, p. 108.

²³¹ *Ibid.*, p. 109.

²³² MARCHESINI, p. 65.

²³³ CAMELO, p. 7 e 8.

"*disponibilidade do direito*", grande parte dos litígios intra-societários pode ser resolvido por arbitragem, com excepção de arbitragens atinentes à validade de deliberações sociais²³⁴, pois necessitam de regulamentação específica para que a sentença proferida pelo tribunal arbitral possa ter eficácia geral para sociedade.²³⁵ Ademais, para Caramelo, a adopção desse critério também determina a exclusão dos litígios relativos à nulidade do contrato social e à nulidade de deliberações de órgãos sociais, pois nessas ações não existe livre disposição das partes.²³⁶ O autor entende que a LAV adota o critério da disponibilidade do direito.

Já nos ordenamentos jurídicos que adotam o critério da "*patrimonialidade do direito controvertido*", diante da natureza patrimonial que assumem, directa ou indirectamente, os litígios intra-societários, não há qualquer óbice em submetê-los à arbitragem.²³⁷ Esse parece ser o caso da LAB.

Ademais, a doutrina traz como problemática a vinculação à cláusula arbitral do sócio incorporado à sociedade em momento anterior à sua constituição; bem como em relação à possibilidade de alteração estatutária posterior para incluir tal cláusula.

De acordo com a tendência doutrinária e jurisprudencial internacional, um sócio que não é fundador também se compromete a aceitar os estatutos da empresa. Se esses estatutos incluem uma cláusula compromissória e estão devidamente registados, a cláusula aplica-se a todos os sócios, não só os que sejam membros no momento da adoção do estatuto, mas também àqueles que ingressaram posteriormente à sociedade.²³⁸

Já quanto às reformas estatutárias posteriores para incluir cláusula compromissória operam as regras preexistentes no estatuto e na legislação societária. Se a cláusula compromissória foi introduzida nos estatutos em data posterior à constituição da sociedade, por deliberação tomada pela maioria requerida para a alteração daqueles, essa cláusula vincula todos os sócios atuais, mesmo os que não participaram na assembleia ou que tenham se absterido ou votado contra, bem como os sócios futuros. Os defensores desse entendimento, em obediência a um princípio geral de proteção aos sócios trazidos nos art. 86, n. 2 e 328, n. 3 do CSC, argumentam que a inclusão de tal

²³⁴ No mesmo sentido entende Rui Pinto Duarte: "*A lei determina que a sentença que declarar nula ou anular uma deliberação produz efeitos contra e a favor de todos os sócios e órgãos da sociedade, mesmo que não tenham intervindo na ação (art. 61, n.º 1, do CSC). Parece que uma sentença arbitral não poderá ter tais efeitos, pois não poderá atingir a esfera jurídica daqueles que não tenham intervindo na convenção de arbitragem em que seja baseada*". In: DUARTE, p. 1 e 2.

²³⁵ CARAMELO. *Op. cit.*, p. 10 e 11.

²³⁶ *Ibid.*, p.11.

²³⁷ *Ibid.*

²³⁸ MARCHESINI. *Op. cit.*, p. 66.

cláusula não modifica substancialmente a situação dos respectivos sócios tampouco cria novas obrigações que justifiquem a necessidade de se obter o consentimento integral. A cláusula seria tida como neutra, não subtraindo qualquer direito, mas apenas determinando a escolha de uma outra forma - prevista em lei e equiparada à jurisdição estatal - de resolução de conflitos.²³⁹

No Ordenamento Brasileiro, a questão foi debatida em razão dos §§ 2 e 3 do art.109 da LSA. Há quem considere que, em atenção ao § segundo, não poderia a cláusula compromissória vincular aqueles que não a aprovaram. Entretanto, conforme trazido por Arnaldo Wald, *“considerando o caráter institucional da sociedade, parece-nos que é matéria a ser decidida pelos estatutos aprovados na forma da lei, cujas disposições se impõem a todos os acionistas que com ela concordaram ou dela discordaram, tendo ingressado antes ou depois de aprovação da cláusula compromissória estatutária”*²⁴⁰. É este o entendimento atual do STJB²⁴¹.

Na doutrina portuguesa, Caramelo entende da mesma forma. Pelo facto de o contrato social ter natureza de contrato associativo, em que as partes têm propósito comum a realizar, com observância obrigatória entre os sócios presentes e futuros, certo é que quem ingresse na sociedade assume a obrigação de aceitar as disposições estatutárias, não só aquelas já existentes como também as que serão introduzidas, de acordo com a legislação vigente, por deliberação da maioria. Nessa medida, a cláusula compromissória não pode ser excepcionada, pois traduz a opção coletiva da sociedade por um método de resolução de litígios, opção que é do interesse da organização.²⁴²

Ademais, a opção pela via arbitral não diminui a proteção dos sócios, o tribunal arbitral tem jurisdição, nos mesmos termos do estatal. Não há que se falar, portanto, em qualquer violação ao direito de ação, pois a cláusula compromissória apenas configura de outra forma, permitida por lei, o direito da ação.²⁴³

Mesmo que um sócio não concorde com alterações estatutárias, estas, via de regra, são vinculativas se aprovadas de acordo com os procedimentos legais, ressalvadas exceções como o art. 86, nº 2 do CSC. Assim, a cláusula compromissória inserida nos

²³⁹ CAMELO. *Op. cit.*, p. 16 e 17.

²⁴⁰ WALD, p. 22 a 28.

²⁴¹ Ac. do STJB, REsp: 1727979 MG 2017/0219081-2, Rel: Min. Marco Aurélio Bellizze, 12/06/2018 (em An.).

²⁴² CAMELO. *Op. cit.*, p. 36 e 37.

²⁴³ *Ibid.*, p. 37.

contratos sociais, mesmo que posteriormente, obriga todos os sócios, refletindo o princípio da prevalência da maioria nas decisões societárias.^{244 245}

Superadas tais indagações, resta-se demonstrado que nas EF a arbitragem é método mais eficaz, em substituição ao Poder Judiciário.

²⁴⁴ Entretanto esse posicionamento não é pacífico na doutrina portuguesa. Defende Rui Pinto Duarte que, na ausência de lei nesse sentido, um sócio que não foi parte no CS ou que não interveio na deliberação de alteração de estatutos que a fez passar a constar dos mesmos, ou que até votou contra a cláusula compromissória, não poderia estar vinculado a ela. Menos ainda aquele que adquire em bolsa de valores uma participação em sociedade cujos estatutos incluem tal cláusula. Tampouco titulares dos órgãos de administração e de fiscalização que não são sócios, ao aceitarem a designação, estariam automaticamente vinculados a CL s compromissórias. *In: DUARTE, Op. cit.*, p. 1.

²⁴⁵ O ordenamento português parece ir ao encontro desse posicionamento. A Associação Portuguesa elaborou uma proposta de diploma legislativo, discutido em maio de 2016, com o intuito de facilitar o recurso à arbitragem em matéria societária, atualmente o projeto encontra-se em discussão.

Conclusão

Diante da complexidade da sucessão nas EF, decorrente das especificidades destas empresas, por força da intersecção entre as relações familiares e empresariais, em contraste com normas sucessórias inadequadas, o planeamento sucessório surge como estratégia essencial, não só para a transferência de gestão e propriedade, mas também como um meio de prevenir eventuais litígios. Os acordos parassociais e os protocolos familiares são elementos cruciais nesse planeamento, oferecem um quadro para a governança familiar e corporativa, estipulando regras claras para a gestão e sucessão e, nessa medida, são essenciais para a prevenção de litígios futuros e para garantir a continuidade e estabilidade das operações empresariais para as gerações seguintes.

Apesar de um planeamento patrimonial e sucessório bem estruturado, conflitos nas EF, tanto no momento da transmissão, como posteriormente, podem surgir e, diante destes envolverem relações pessoais e valores empresariais profundamente entrelaçados, o Poder Judiciário não é o meio mais adequado para a resolução destes litígios. Assim, é essencial que os instrumentos que regem as EF – contrato social, protocolo familiar e acordo de sócios – prevejam formas de resolução desses litígios, notadamente, por meio de cláusulas escalonadas *Med-Arb*, as quais alinha as necessidades das EF com mecanismos mais eficazes de resolução de conflitos que os tradicionais processos judiciais. A arbitragem e a mediação, oferecem processos mais flexíveis, confidenciais e adaptados às complexas dinâmicas destas empresas, permitindo soluções mais harmoniosas e preservando as relações familiares e empresariais ao longo das gerações. Ademais, a mediação nas EF é ferramenta valiosa não só na resolução dos litígios, mas também como instrumento facilitador na composição do planeamento sucessório.

Em conclusão, os meios alternativos de resolução de conflitos são, não apenas preferíveis, mas essenciais para assegurar a continuidade e a harmonia dentro das EF, portanto, a promoção desses mecanismos deve ser vista como uma parte integral da estratégia de qualquer EF que deseja prosperar através das gerações, mantendo intactos tanto o legado empresarial quanto a união familiar.

Por fim, a abordagem comparativa entre os sistemas jurídicos português e brasileiro destacou semelhanças e diferenças, buscando uma perspectiva sobre como esses dois contextos jurídicos podem se complementar e evoluir para aprimorar a governança e a resolução de conflitos em EF, as quais representam a maior parte das sociedades em ambos os países.

Referências Bibliográficas

ALVES, Fernando. MENDONÇA, Carlos. *O papel do protocolo familiar na longevidade da família empresária*. São Paulo: IBGC, 2018.

ANDRADE, Érico. *Novas Fronteiras da arbitragem: superação da discussão em torno da natureza contratual ou jurisdicional*. In: Revista dos Tribunais Online, v. 205, p. 461/491, 2020.

APEF - Associação Portuguesa de Empresas Familiares. *Empresas Familiares*. YouTube, 22/09/2023. 2:43. Disponível em: < <https://youtu.be/RqT-SetW22c>>. Acesso em: 24/04/2024.

AZEVEDO, Álvaro Villaça. *Teoria Geral dos Contratos Típicos e Atípicos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BAIROS, Rita Mafalda Vera-Cruz Pinto. *Os acordos parassociais – breve caracterização*. In: Revista de Direito das Sociedades, Ano II, nº 1-2, p.333-358, 2010.

BARBOSA, Águida Arruda. *Mediação em empresas familiares*. In: SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da. *Mediação de conflitos*. São Paulo: Grupo GEN, 2013.

BARROS, João Nuno. *O protocolo familiar enquanto corolário da autonomia da vontade na vida empresarial da família*. In: Atas das Jornadas Internacionais, Igualdade e Responsabilidade nas Relações Familiares. Escola de Direito da Universidade do Minho, 2020.

BERALDO, Leonardo de Faria. *Curso de arbitragem: nos termos da lei nº 9.307/96*. São Paulo: Atlas, 2014.

BUENO, Cassio Scarpinella. *Curso Sistematizado de direito processual civil: teoria geral do direito processual civil*. v. 1. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CAHALI, Francisco José. *Curso de Arbitragem: Mediação: Conciliação: Tribunal Multiportas*. 7ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

CAHALI, Francisco José. TEODORO, Viviane Rosolia. *A conciliação e a mediação para solucionar conflitos nas micro e pequenas empresas*. In: Revista dos Tribunais, v. 1016, p. 187/213, jun. de 2020.

CAMPOS, José Carlos Ribeiro. *Os instrumentos jurídicos de auxílio à governação da empresa familiar*. Tese (Mestrado em Direito da Empresa) – Direito – Universidade Católica Portuguesa Escola do Porto, Porto, 2016.

CARAMELO, António Sampaio. *Arbitragem de Litígios Societários*. In: Revista Internacional de Arbitragem e Mediação, ano IV, 2013.

CARMONA, Carlos Alberto. *Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/96*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CUNHA, Paulo Olavo. *Direito das Sociedades Comerciais*. 7ª ed. Coimbra: Almedina, 2021.

CUNHA, Paulo Olavo. *Direito empresarial para economistas e gestores*. 3ª ed. Coimbra: Almedina, 2020.

DINAMARCO, Cândido Rangel; BADARÓ, Gustavo Henrique Righi Ivahy; LOPES, Bruno Vasconcelos Carrilho. *Teoria Geral do Processo*. 33ª ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

DINIZ, Gustavo Saad. *Acordos parassociais: prestações típicas, cumprimento e descumprimento*. In: Revista de Direito das Sociedades, Ano XI, nº 1, p. 9-31, 2019.

DINIZ, Maria H. *Curso de direito civil brasileiro: direito das sucessões*. v.6. São Paulo: Saraiva, 2023.

DINIZ, Thales Janguê Silva. *O acordo de acionistas como forma de prevenção de conflitos nas sociedades de origem familiar*. Dissertação (L.L.M em Direito Societário) – Direito - Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER), São Paulo, 2018.

DUARTE, Rui Pinto. *Arbitragem Societária*. Janeiro de 2017 (inédito, disponibilizado aos Alunos de Práticas Arbitrais).

EIZIRIK, Nelson. *Acordo de acionistas - arquivamento na sede social - vinculação dos administradores de sociedade controlada*. In: Revista de Direito Mercantil, ano XLII, n.129, jan/mar, 2003.

FERNÁNDEZ, Joan Egea. *Protocolo familiar y pactos sucesorios. La proyectada reforma de los heredamientos*. In: Revista para el análisis del derecho. Barcelona, Julio 2007.

FRADA, Manuel Carneiro da. *Acordos parassociais omnilaterais*. In: DSR, ano 1, v. 2, 2009.

GIMENES, Maíra Soares Teixeira Gomes. *A importância do acordo de quotistas como instrumento integrante do planejamento sucessório do sócio fundador de empresa familiar*. Dissertação (L.L.M em Direito Societário) – Direito - Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER), São Paulo, 2018.

GOUVEIA, Mariana França. *Curso de resolução alternativa de litígios*. 3ª ed. Coimbra: Almedina, 2015.

GOMES, Orlando. *Contratos*. 28ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

GOMES, Orlando. *Sucessões*. 17ª ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019.

GONÇALVES, Diogo Costa. *Breves notas sobre o governo das sociedades familiares*. Disponível em: <<https://portal.oa.pt/media/133304/diogo-costa-goncalves.pdf>> Acesso em: 27/02/24.

GONÇALVES, Marcelo Barbi. *Teoria Geral da Jurisdição*. Salvador: Juspodivm, 2020.

GONÇALVES, Marco Carvalho. *Resolução de litígios no âmbito das empresas familiares: aspetos jurídico-processuais*. Texto correspondente à lição proferida no âmbito do Curso Breve de Governação de Empresas Familiares – Aspetos Jurídicos, Escola de Direito da Universidade do Minho, 2021.

GRONOWICZ, Gilda. *Os benefícios da mediação na construção do planeamento sucessório*. Disponível em: <<https://cbar.org.br/site/wp-content/uploads/2018/06/os-beneficios-da-mediacao-na-construcao-do-planeamento-sucessorio.pdf>> Acesso em: 04/03/2024.

GUERRERO, Luis Fernando. *Convenção de arbitragem e processo arbitral*. 4ª ed. São Paulo, SP: Almedina, 2022.

IBEF – SP - Instituto brasileiro de Executivos de Finança em São Paulo. *Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?* Disponível em: <<https://ibefsp.com.br/por-que-tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>>. Acesso em 18/05/2023.

LEITÃO, Luis Manuel Teles de Menezes. *Direito das Sucessões*. Coimbra: Almedina, 2021.

LOPES, Helena Martins. *Sociedades Familiares. Conflitos familiares/societários*. Tese (Mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais/Direito Empresarial) – Direito - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016.

MADALENO, Rolf. *Planejamento Sucessório*. In: Anais do IX Congresso Brasileiro de Direito de Família. Famílias: Pluralidade e Felicidade. Belo Horizonte: IBDFAM, 2014.

MADALENO, Rolf. *Sucessão Legítima*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020.

MAMEDE, Gladston. MAMEDE, Eduarda Cotta. *Empresas Familiares: O Papel do Advogado na Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014.

MAMEDE, Gladston. MAMEDE, Eduarda Cotta. *Planejamento Sucessório: Introdução à Arquitetura Estratégica - Patrimonial e Empresarial - com Vistas à Sucessão Causa Mortis*. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015.

MARCHESINI, Guaitiero Martin. *Arbitrahe en las empresas familiares*. In: *Revista de Arbitragem e Mediação*, v. 32, p. 63/77, jan/mar 2012.

MARINONI, Luiz Guilherme, ARENHART, Sérgio Cruz, MITIDIERO, Daniel. *Novo Curso de Processo Civil - Teoria Geral do Processo Civil*. v. 1. 2ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

MARQUES, Ana Paula; SILVA, Leandro Alves da. *Negociação da sucessão intergeracional nas "mãos da família": testemunhos de empresas familiares portuguesas e brasileiras*. In: *Configurações – Revista Ciências Sociais*, 2022.

MARTINS, André Almeida. *Conflitos nas empresas familiares: prevenir e remediar*. Publicado em 14/03/2023. Disponível em: <<https://eco.sapo.pt/opiniao/conflitos-nas-empresas-familiares-prevenir-e-remediar/>>. Acesso em 19/05/2023.

MARTINS, André Almeida. *Mediação e arbitragem cooperativas no ordenamento jurídico português: primeiras reflexões*. In: *Cooperativismo e Economia Social (CES)*, n. 44, 2021/2022.

MARTIN, Nuria Belloso. *Reflexiones sobre mediación familiar: algunas experiencias em el derecho comparado*. In: *Revista de Direito Privado*, v. 24, p. 253/333, out/dez 2005.

MORAIS, Daniel. *Direito das sucessões e direito da família. Eternas questões, respostas atuais*. Lisboa: AAFDL, 2023.

NETO, João Luiz Lessa. *Arbitragem e Poder Judiciário: A definição da competência do árbitro*. Salvador: Juspodivm, 2016.

NOVAIS, Paula Alexandra Pereira. *Os pactos sucessórios: a importância das doações por morte, o alargamento da autonomia privada e a autodeterminação sucessória por contrato*. Tese (Mestrado em Direito das crianças, família e sucessões) – Direito - Universidade do Minho, Minho, 2021.

OLIVEIRA, Euclides Benedito. AMORIM, D. e Sebastião Luiz. *Inventário e Partilha*. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2021.

OURIQUES, Paolla. *Implicações societárias do protocolo familiar*. Trabalho de Conclusão de Curso (L.L.M. em Direito Societário) - Direito - Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER), São Paulo, 2017.

PINHEIRO, Jorge Duarte. *O Direito das Sucessões Contemporâneo*. 2ª ed. Lisboa: AAFDL, 2017.

PRADO, Roberta N. *Estratégias Societárias e Sucessórias no Direito Brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2023.

PRADO, Roberta N. *Manual prático e teórico da empresa familiar: organização patrimonial, planejamento sucessório, governança familiar e corporativa e estratégias societárias e sucessórias (governança jurídica)*. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2023.

SABA, Larissa Aguiar Barros Heras. *Aspectos contratuais do acordo de acionistas no ordenamento jurídico brasileiro e implicações relevantes*. In: Revista de Direito empresarial, v. 9, p. 99-126, mai./jul., 2015.

SCAVONE JR., Luiz Antonio. *Arbitragem - Mediação Conciliação e Negociação*. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

SEROL, João Diogo Gonçalves. *Os acordos parassociais omnilaterais*. Tese (Mestrado em Direito Empresarial) – Direito – Universidade Católica Portuguesa Escola de Lisboa, Lisboa, 2017.

STEINBERG, Herbert. BLUMENTHAL, Josenice. *A família empresária - organizando as relações poder e dinheiro por meio da governança corporativa*. 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2011.

TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos Conflitos Cíveis*. 7ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

TARTUCE, Flávio. HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. *Planejamento Sucessório: conceito, mecanismos e limitações*. In: Revista brasileira de direito civil, Belo Horizonte, v. 21, p. 87-109, jul./set. 2019.

TELLES, Inocêncio Galvão. *Direito das Sucessões. Noções Fundamentais*. 6ª ed. Coimbra: Coimbra Editora, 1996.

THEODORO Júnior, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil - Teoria geral do direito processual civil e processo de conhecimento*. v. I. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

TRIGO, Graça. *Acordos Parassociais - Síntese das questões jurídicas mais relevantes*. In: Problemas do Direito das Sociedades, IDET. Coimbra: Almedina, 2002.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. *Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas*. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

VARELA, João de Matos Antunes. *Das obrigações em geral*. v. I, 7ª ed. Coimbra: Almedina, 1993.

VENTURA, João. *O protocolo familiar como instrumento de governança das empresas familiares*. Disponível em: https://www.csassociados.pt/xms/files/v2/CS_Insight_Protocolo_Familiar_Mar23.pdf
> Acesso em: 22/02/2024.

VICENTE, Dário Moura (coord.). *Lei da Arbitragem Voluntária Anotada*. 5.ed. Coimbra: Almedina, 2021.

VICTORIANO, Celso Ferreira da Crus. *A mediação e arbitragem como instrumentos de governança nas empresas familiares*. São Paulo: Dialética, 2021.

XAVIER, Rita Lobo. COSTA, António Nogueira da. *O reconhecimento legal das estruturas de gestão da família empresária institucionalizada*. In: Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais, p. 171-188, out. 2018.

XAVIER, Rita Lobo. *Planeamento Sucessório e Transmissão do Património à margem do Direito das Sucessões*. Porto: Universidade Católica Editora, 2016.

XAVIER, Rita Lobo. *Sucessão familiar na empresa. A empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*. Porto: Universidade Católica Editora, 2017.

WALD, Arnoldo. *A arbitrabilidade dos conflitos societários: considerações preliminares (I)*. In: Revista de Arbitragem e Mediação. v. 12. p. 22/28. Jan-Mar/2007.

Anexo I

Legislação Brasileira Citada

CFB:

Art. 5, XXX: é garantido o direito de herança;

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

CCB:

Art. 104. A validade do negócio jurídico requer: I - agente capaz; II - objeto lícito, possível, determinado ou determinável; III - forma prescrita ou não defesa em lei.

Art. 425. É lícito às partes estipular contratos atípicos, observadas as normas gerais fixadas neste Código.

Art. 426. Não pode ser objeto de contrato a herança de pessoa viva.

Art. 549. Nula é também a doação quanto à parte que exceder à de que o doador, no momento da liberalidade, poderia dispor em testamento.

Art. 1.028. No caso de morte de sócio, liquidar-se-á sua quota, salvo: I - se o contrato dispuser diferentemente; II - se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade; III - se, por acordo com os herdeiros, regular-se a substituição do sócio falecido.

Art. 1.639. É lícito aos nubentes, antes de celebrado o casamento, estipular, quanto aos seus bens, o que lhes aprouver.

§ 1-O regime de bens entre os cônjuges começa a vigorar desde a data do casamento.

§ 2-É admissível alteração do regime de bens, mediante autorização judicial em pedido motivado de ambos os cônjuges, apurada a procedência das razões invocadas e ressalvados os direitos de terceiros.

Art. 1.640. Não havendo convenção, ou sendo ela nula ou ineficaz, vigorará, quanto aos bens entre os cônjuges, o regime da comunhão parcial. Parágrafo único. Poderão os nubentes, no processo de habilitação, optar por qualquer dos regimes que este código regula. Quanto à forma, reduzir-se-á a termo a opção pela comunhão parcial, fazendo-se o pacto antenupcial por escritura pública, nas demais escolhas.

Art. 1.784. Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários.

Art. 1.804. Aceita a herança, torna-se definitiva a sua transmissão ao herdeiro, desde a abertura da sucessão.

Art. 1.829. A sucessão legítima defere-se na ordem seguinte: I - aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separação obrigatória de bens (art. 1.640, parágrafo único); ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares; II - aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge; III - ao cônjuge sobrevivente; IV - aos colaterais.

Art. 1.845. São herdeiros necessários os descendentes, os ascendentes e o cônjuge.

Art. 2.018. É válida a partilha feita por ascendente, por ato entre vivos ou de última vontade, contanto que não prejudique a legítima dos herdeiros necessários.

CPCB:

Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

§ 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei.

Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

§ 1º A composição e a organização dos centros serão definidas pelo respectivo tribunal, observadas as normas do Conselho Nacional de Justiça.

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

Art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência.

LSA:

Art. 109. Nem o estatuto social nem a assembléia-geral poderão privar o acionista dos direitos de: I - participar dos lucros sociais; II - participar do acervo da companhia, em caso de liquidação; III - fiscalizar, na forma prevista nesta Lei, a gestão dos negócios sociais; IV - preferência para a subscrição de ações, partes beneficiárias conversíveis em ações, debêntures conversíveis em ações e bônus de subscrição, observado o disposto nos artigos 171 e 172; V - retirar-se da sociedade nos casos previstos nesta Lei. § 1º As ações de cada classe conferirão iguais direitos aos seus titulares. § 2º Os meios, processos ou ações que a lei confere ao acionista para assegurar os seus direitos não podem ser elididos pelo estatuto ou pela assembléia-geral. § 3º O estatuto da sociedade pode estabelecer que as divergências entre os acionistas e a companhia, ou entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários, poderão ser solucionadas mediante arbitragem, nos termos em que especificar.

Art. 118. Os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede.

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

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

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

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

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

§ 6º O acordo de acionistas cujo prazo for fixado em função de termo ou condição resolutiva somente pode ser denunciado segundo suas estipulações.

§ 7º O mandato outorgado nos termos de acordo de acionistas para proferir, em assembléia-geral ou especial, voto contra ou a favor de determinada deliberação, poderá prever prazo superior ao constante do § 1º do art. 126 desta Lei.

§ 8º O presidente da assembléia ou do órgão colegiado de deliberação da companhia não computará o voto proferido com infração de acordo de acionistas devidamente arquivado.

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

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

§ 11. A companhia poderá solicitar aos membros do acordo esclarecimento sobre suas cláusulas.

LAB:

Art. 1º As pessoas capazes de contratar poderão valer-se da arbitragem para dirimir litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis.

§ 1º A administração pública direta e indireta poderá utilizar-se da arbitragem para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis. (Incluído pela Lei nº 13.129, de 2015)

§ 2º A autoridade ou o órgão competente da administração pública direta para a celebração de convenção de arbitragem é a mesma para a realização de acordos ou transações.

Art. 4º A cláusula compromissória é a convenção através da qual as partes em um contrato comprometem-se a submeter à arbitragem os litígios que possam vir a surgir, relativamente a tal contrato.

§ 1º A cláusula compromissória deve ser estipulada por escrito, podendo estar inserta no próprio contrato ou em documento apartado que a ele se refira.

Art. 22-C. O árbitro ou o tribunal arbitral poderá expedir carta arbitral para que o órgão jurisdicional nacional pratique ou determine o cumprimento, na área de sua competência territorial, de ato solicitado pelo árbitro. (Incluído pela Lei nº 13.129, de 2015)

Parágrafo único. No cumprimento da carta arbitral será observado o segredo de justiça, desde que comprovada a confidencialidade estipulada na arbitragem. (Incluído pela Lei nº 13.129, de 2015) (Vigência)

~~Art. 25. Sobrevindo no curso da arbitragem controvérsia acerca de direitos indisponíveis e verificando-se que de sua existência, ou não, dependerá o julgamento, o árbitro ou o tribunal arbitral remeterá as partes à autoridade competente do Poder Judiciário, suspendendo o procedimento arbitral. (Revogado pela Lei nº 13.129, de 2015)~~

~~Parágrafo único. Resolvida a questão prejudicial e juntada aos autos a sentença ou acórdão transitados em julgado, terá normal seguimento a arbitragem. (Revogado pela Lei nº 13.129, de 2015)~~

LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015. (Lei de Mediação)

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

Parágrafo único. Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Anexo II

Jurisprudência citada no Trabalho

Nota de rodapé 35: Ac. do STJB de 23/10/2014, REsp 1.472.945/RJ, de rel. do Min. Ricardo Villas Bôas.

Ementa: RECURSO ESPECIAL. DIREITO DAS SUCESSÕES. INVENTÁRIO E PARTILHA. REGIME DE BENS. SEPARAÇÃO CONVENCIONAL. PACTO ANTENUPCIAL POR ESCRITURA PÚBLICA. CÔNJUGE SOBREVIVENTE. CONCORRÊNCIA NA SUCESSÃO HEREDITÁRIA COM DESCENDENTES. CONDIÇÃO DE HERDEIRO. RECONHECIMENTO. EXEGESE DO ART. 1.829, I, DO CC/02. AVANÇO NO CAMPO SUCESSÓRIO DO CÓDIGO CIVIL DE 2002. PRINCÍPIO DA VEDAÇÃO AO RETROCESSO SOCIAL. 1. O art. 1.829, I, do Código Civil de 2002 confere ao cônjuge casado sob a égide do regime de separação convencional a condição de herdeiro necessário, que concorre com os descendentes do falecido independentemente do período de duração do casamento, com vistas a garantir-lhe o mínimo necessário para uma sobrevivência digna. 2. O intuito de plena comunhão de vida entre os cônjuges (art. 1.511 do Código Civil) conduziu o legislador a incluir o cônjuge sobrevivente no rol dos herdeiros necessários (art. 1.845), o que reflete irrefutável avanço do Código Civil de 2002 no campo sucessório, à luz do princípio da vedação ao retrocesso social. 3. O pacto antenupcial celebrado no regime de separação convencional somente dispõe acerca da incomunicabilidade de bens e o seu modo de administração no curso do casamento, não produzindo efeitos após a morte por inexistir no ordenamento pátrio previsão de ultratividade do regime patrimonial apta a emprestar eficácia póstuma ao regime matrimonial. 4. O fato gerador no direito sucessório é a morte de um dos cônjuges e não, como cedição no direito de família, a vida em comum. As situações, porquanto distintas, não comportam tratamento homogêneo, à luz do princípio da especificidade, motivo pelo qual a intransmissibilidade patrimonial não se perpetua post mortem. 5. O concurso hereditário na separação convencional impõe-se como norma de ordem pública, sendo nula qualquer convenção em sentido contrário, especialmente porque o referido regime não foi arrolado como exceção à regra da concorrência posta no art. 1.829, I, do Código Civil. 6. O regime da separação convencional de bens escolhido livremente pelos nubentes à luz do princípio da autonomia de vontade (por meio do pacto antenupcial), não se confunde com o regime da separação legal ou obrigatória de bens, que é imposto de forma cogente pela legislação (art. 1.641 do Código Civil), e no qual efetivamente não há concorrência do cônjuge com o descendente. 7. Aplicação da máxima de hermenêutica de que não pode o intérprete restringir onde a lei não excepcionou, sob pena de violação do dogma da separação dos Poderes (art. 2º da Constituição Federal de 1988). 8. O novo Código Civil, ao ampliar os direitos do cônjuge sobrevivente, assegurou ao casado pela comunhão parcial cota na herança dos bens particulares, ainda que os únicos deixados pelo falecido, direito que pelas mesmas razões deve ser conferido ao casado pela separação convencional, cujo patrimônio é, inexoravelmente, composto somente por acervo particular. 9. Recurso especial não provido.

Nota de rodapé 180: Tem como defensores: Dinamarco, Cahali, Carmona e Humberto Theodoro Júnior. Além da jurisprudência pacificada do STJB.

STJ - REsp: 1735538 SP 2017/0270963-0, Relator: Ministro MARCO AURÉLIO BELLIZZE, Data de Julgamento: 06/10/2020, T3 - TERCEIRA TURMA, Data de Publicação: DJe 14/10/2020, com a seguinte ementa: “*Sobressai evidente o propósito legislativo de a tudo equiparar, mormente em relação aos efeitos, a sentença arbitral à sentença judicial, o que decorre, naturalmente, do reconhecimento de que a atividade desenvolvida no âmbito da arbitragem possui a natureza jurisdicional. Nessa medida, o atributo da executibilidade conferido a determinado tipo de sentença judicial também deverá estar presente, necessariamente, na sentença arbitral com idêntico conteúdo*”.

No mesmo sentido: STJ - AgInt nos EDcl no AgInt no CC: 170233 SP 2019/0386014-7, Relator: Ministro MOURA RIBEIRO, Data de Julgamento: 14/10/2020, S2 - SEGUNDA SEÇÃO, Data de Publicação: DJe 19/10/2020, com a seguinte ementa: “*O caráter jurisdicional da arbitragem, decorrente da regra Kompetenz-Kompetenz, prevista no art. 8º da lei de regência, impede a busca da jurisdição estatal quando já iniciado o procedimento arbitral, operando-se o efeito negativo da arbitragem previsto no art. 485, VII, do NCPC*”.

No mesmo sentido: STJ - AgInt no CC: 153498 RJ 2017/0181737-7, Relator: Ministro MOURA RIBEIRO, Data de Julgamento: 23/05/2018, S2 - SEGUNDA SEÇÃO, Data de Publicação: DJe 14/06/2018, com a seguinte ementa: “*A jurisprudência desta Corte se firmou no sentido de que é possível, diante da conclusão de que a atividade arbitral tem natureza jurisdicional, que exista conflito de competência entre Juízo arbitral e órgão do Poder Judiciário, cabendo ao Superior Tribunal de Justiça seu julgamento*”.

Nota de rodapé 241: Ac. do STJB, REsp: 1727979 MG 2017/0219081-2, Rel: Min. Marco Aurélio Bellizze, 12/06/2018.

EMENTA: “RECURSO ESPECIAL. AÇÃO DE DISSOLUÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADE CUMULADA COM APURAÇÃO DE HAVERES EM VIRTUDE DA MORTE DE SÓCIO E AUSÊNCIA DE AFFECTIO SOCIETATIS ENTRE O SÓCIO REMANESCENTE E OS SUCESSORES DA PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA. ESTABELECIMENTO, NO CONTRATO SOCIAL, DE CLÁUSULA COMPROMISSÓRIA ARBITRAL. 1. ALEGAÇÃO DE IMPOSSIBILIDADE DE SE ARBITRAR DIREITOS INDISPONÍVEIS (DIREITO À SUCESSÃO). INSUBSISTÊNCIA. QUESTÃO EXCLUSIVAMENTE SOCIETÁRIA, PASSÍVEL DE SER SUBMETIDA À ARBITRAGEM. 2. CLÁUSULA COMPROMISSÓRIA ARBITRAL INSERTA NO CONTRATO SOCIAL POR OCASIÃO DA CONSTITUIÇÃO DA SOCIEDADE. PRETENSÃO DE DISSOLUÇÃO PARCIAL DA SOCIEDADE. REPERCUSSÃO DIRETA NO PACTO SOCIAL. VERIFICAÇÃO. COMPETÊNCIA DO JUÍZO ARBITRAL. RECONHECIMENTO. 3. EXTENSÃO SUBJETIVA DOS EFEITOS DO COMPROMISSO ARBITRAL. VINCULAÇÃO DA SOCIEDADE, DOS SÓCIOS, ATUAIS E FUTUROS, ASSIM COMO DOS SUCESSORES DA PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA, ATÉ QUE INGRESSEM NA SOCIEDADE NA CONDIÇÃO DE SÓCIO OU ATÉ QUE EFETIVEM, EM DEFINITIVO, A EXCLUSÃO DE SUA QUOTA SOCIAL. 4. RECURSO ESPECIAL IMPROVIDO. 1. A ação de dissolução (parcial) de sociedade tem por propósito dirimir o conflito de interesses existente entre os sucessores do sócio falecido que não desejam ingressar na sociedade ou do sócio remanescente, em sociedade de pessoas, que, por alguma razão, objetiva obstar o ingresso dos sucessores do sócio falecido na sociedade. Diz respeito aos interesses dos sócios remanescentes; dos sucessores do falecido, que podem ou não ingressar na sociedade na condição de sócio; e, principalmente da sociedade. Os direitos e interesses, nessa seara, discutidos, ainda que adquiridos por sucessão, são exclusivamente societários e, como tal, disponíveis por natureza. Não constitui, portanto, objeto da ação em comento o direito à sucessão da participação societária, de titularidade dos herdeiros, que se dá, naturalmente, no bojo de ação de inventário e partilha. A indisponibilidade do direito atrela-se a aspectos inerentes à personalidade de seu titular (no caso, do sócio falecido), do que, no caso, a toda evidência, não se cogita. 1.1 Os direitos e interesses discutidos na ação de dissolução parcial de sociedade são exclusivamente societários e, como tal, sujeitos à arbitralidade, de modo a não atrair a incidência do art. 1º, caput, da Lei n. 9.307/1996. 2. Estabeleceu-se, no contrato social da sociedade recorrida, cláusula compromissória arbitral, segundo a qual todos os conflitos afetos a questões societárias que repercutam essencialmente no pacto social, envolvendo os sócios entre si e entre estes e a sociedade, estão sujeitos à análise do Juízo arbitral. Encontram-se, assim, submetidos à arbitragem todos os conflitos de interesses que se relacionam com a própria existência da sociedade e, como tal, produzam reflexos na consecução dos objetos sociais, na administração da sociedade e na gestão de seus negócios, e, ainda, no equilíbrio e na estabilidade das relações societárias. 2.1 Sob o aspecto objeto, ressurte clarividente que a matéria discutida no âmbito da ação de dissolução parcial de sociedade, destinada a definir, em última análise, a subsistência da pessoa jurídica e a composição do quadro societário, relaciona-se diretamente com o pacto social e, como tal, encontra-se abarcada pela cláusula compromissória arbitral. 3. A cláusula compromissória arbitral, inserta no contrato social por ocasião da constituição da sociedade, como in casu, ou posteriormente, respeitado o quórum legal para tanto, sujeita a sociedade e a todos os sócios, atuais e futuros, tenham estes concordado ou não com tal disposição, na medida em que a vinculação dos sócios ao conjunto de normas societárias (em especial, do contrato social) dá-se de modo unitário e preponderante sobre a vontade individual eventualmente dissonante. 3.1 Se ao sócio não é dado afastar-se das regras e disposições societárias, em especial, do contrato social, aos sucessores de sua participação societária, pela mesma razão, não é permitido delas se apartar, sob pena de se comprometer os fins sociais assentados no contrato e a vontade coletiva dos sócios, representada pelas deliberações da sociedade. 3.2 A condição de sócio (já que poderá, inclusive, intentar a exclusão, em definitivo, desta, por meio da dissolução parcial da sociedade), não lhe confere margem de escolha para não seguir, como um todo, o conjunto de regras societárias (em especial, do contrato social), notadamente no tocante ao destino da participação societária sucedida, que, como visto, em tudo se relaciona com o pacto social. 4. Recurso especial improvido”.