

DIREITO SOCIETÁRIO E DIREITO PROCESSUAL (ARBITRAGEM)

Soluções jurídicas aplicáveis aos conflitos societários em empresas familiares

No Brasil, empresa familiar é a regra. Nove em cada dez empresas do país têm origem familiar, e isso não se restringe a pequenos negócios. JBS, Itaú, Gerdau, Votorantim, WEG e dentre outras: todas têm em comum uma família fundadora e, em maior ou menor grau, tiveram a capacidade de profissionalizar sua governança e atravessar gerações.

Atravessar gerações, porém, está longe de ser o caminho mais comum. Apenas 36% das empresas familiares brasileiras chegam à segunda geração, 19% sobrevivem até a terceira e somente 7% alcançam a quarta[1].

Isso, em grande parte dos casos, ocorre por **ausência de governança**, de **planejamento sucessório** e de **instrumentos jurídicos adequados** para gerir os conflitos que, inevitavelmente, surgem quando família e negócio se misturam.

O conflito societário em empresas familiares raramente nasce de um evento isolado. Ele se constrói, alimentado por uma **combinação de fatores** que a maioria dos fundadores prefere ignorar enquanto os negócios vão bem: a ausência de regras claras sobre distribuição de lucros, a confusão entre o patrimônio da empresa e o patrimônio pessoal dos sócios, a falta de critérios objetivos para a entrada e saída de herdeiros no negócio e a inexistência de um plano de sucessão.

Em regra, quando o fundador está vivo (e ativo), sua autoridade pessoal funciona. As decisões fluem, os conflitos são absorvidos pela hierarquia afetiva e os problemas estruturais ficam encobertos pelo prestígio de quem construiu tudo. O problema emerge na segunda ou terceira geração, **quando essa autoridade desaparece** e os herdeiros se veem diante de uma estrutura societária que nunca foi desenhada para funcionar sem o patriarca.

Foi o que quase aconteceu com a família Safra, cujo processo sucessório, após a morte do patriarca Joseph resultou em uma disputa judicial bilionária conduzida nas cortes de Nova York – com Alberto Safra acusando a mãe e os irmãos de diluírem propositalmente sua participação na holding familiar.

[1] <https://fenacon.org.br/noticias/responsavel-por-65-do-pib-brasileiro-apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-sua-segunda-geracao/>

O conflito só foi encerrado em 2024, por meio de um acordo negociado que permitiu a Alberto seguir seus negócios de forma independente, pela ASA, enquanto o controle do Banco Safra foi consolidado nos demais herdeiros – um desfecho que, apesar do longo caminho até lá, preservou a instituição e evitou uma ruptura irreversível. Outro exemplo ocorreu com o Grupo J&F, da família Batista, cuja disputa pelo controle da Eldorado Brasil Celulose se arrastou por quase uma década em arbitragens internacionais, denúncias criminais e discussões no STF, tornando-se o maior litígio entre acionistas da história do país – e que só foi resolvido em 2025, após o pagamento de R\$ 15 bilhões para retomar o controle integral da empresa.

Em escala diversa, esses casos reproduzem a mesma dinâmica observada diariamente em empresas familiares de menor porte: impasses societários que corroem patrimônio, desorganizam a gestão e contaminam vínculos pessoais.

Essa confusão se materializa em condutas aparentemente inofensivas: sucessões não planejadas, utilização de recursos da empresa para despesas particulares, uso de bens sociais para fins privados ou pagamento de obrigações pessoais com recursos empresariais. Enquanto há harmonia entre os sócios, tais práticas tendem a ser toleradas. O risco emerge quando há conflito, fiscalização ou necessidade de responsabilização.

Do ponto de vista jurídico, **a confusão patrimonial é uma das hipóteses que autoriza a desconsideração da personalidade jurídica da sociedade**, nos termos do art. 50 do Código Civil. Isso significa que, verificada a mistura de patrimônios, um credor da empresa pode alcançar o patrimônio pessoal dos sócios (e vice-versa).

Paradoxalmente, quando o conflito se instala, os sócios recorrem aos instrumentos societários existentes e descobrem que estes são insuficientes. A maior parte das empresas familiares brasileiras foi constituída com contratos sociais genéricos, baseados em modelos padronizados, que não contemplam as especificidades da dinâmica familiar nem mapeiam e antecipam situações de possíveis impasse.

Ausências relevantes tornam-se evidentes: falta de critérios para distribuição de lucros, inexistência de regras para entrada e saída de herdeiros, omissão quanto à dissolução parcial, ausência de mecanismos de resolução de conflitos e inexistência de cláusulas que disciplinem concorrência e confidencialidade.

Nesse cenário, a **governança corporativa** deixa de ser um conceito abstrato e passa a representar uma **técnica jurídica essencial de organização**. Seus princípios (transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade) aplicam-se integralmente às empresas familiares, independentemente do porte.

Mais do que isso, a governança cumpre uma função estruturante: **separar o que é família do que é empresa**. Questões patrimoniais e sucessórias passam a ser tratadas em fóruns próprios, enquanto decisões empresariais são tomadas com base em critérios objetivos, reduzindo a interferência de fatores emocionais na condução do negócio.

Sob a perspectiva contenciosa, quando os instrumentos preventivos – como as cláusulas do contrato social e as disposições do acordo de sócios – se mostram insuficientes para conter o conflito instaurado, a arbitragem emerge como alternativa especialmente adequada. Sua preferência em contextos familiar-societários justifica-se pelo caráter sigiloso do procedimento, que protege informações sensíveis da empresa e preserva a imagem dos envolvidos, e pela maior liberdade na escolha de especialistas e na condução do processo, fatores que tendem a produzir soluções mais aderentes à realidade do negócio do que as obtidas pela via judicial convencional.

Nenhum tema, contudo, é mais evitado nas empresas familiares do que a sucessão. Falar sobre o que acontecerá com o negócio após a morte do fundador parece, para muitos, um mau presságio. O resultado dessa omissão, porém, é invariavelmente mais doloroso do que o desconforto da conversa: herdeiros despreparados, estruturas societárias inadequadas, patrimônios expostos e conflitos que poderiam ter sido evitados com anos de antecedência.

O direito oferece um arsenal robusto de instrumentos para quem decide agir antes que o problema chegue. O contrato social bem redigido, o acordo de sócios, a holding familiar, o conselho de família, o planejamento sucessório e os mecanismos de resolução de disputas não são privilégio das grandes corporações. São ferramentas acessíveis a empresas de qualquer porte que, quando adotadas com antecedência, têm o poder de poupar patrimônio, preservar relacionamentos e evitar anos de litígio.

Em empresas familiares, o conflito nunca foi algo estranho – é algo inerente à própria estrutura. O verdadeiro risco, portanto, não reside em sua existência, mas na ausência de mecanismos capazes de administrá-lo. Sem essa estrutura, a empresa deixa de ser uma organização econômica autônoma e passa a refletir, diretamente, as fragilidades das relações familiares que a sustentam.



Ana Paula Tomasi

atomasi@efcan.com.br