

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE DIREITO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DIREITO
PROCESSUAL

FERNANDA BISSOLI PINHO CARVALHO

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PROCEDIMENTAIS PARA O
TRATAMENTO ADEQUADO DOS CONFLITOS DECORRENTES
DA SUCESSÃO *CAUSA MORTIS* NA EMPRESA FAMILIAR

VITÓRIA
2025

FERNANDA BISSOLI PINHO CARVALHO

**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PROCEDIMENTAIS PARA O
TRATAMENTO ADEQUADO DOS CONFLITOS DECORRENTES DA
SUCESSÃO *CAUSA MORTIS* NA EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Direito Processual da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Direito, na área de concentração Processo, Constitucionalidade e Tutela de Direitos Patrimoniais e Existenciais.

Orientador: Professor Pós-Doutor
Rodrigo Reis Mazzei

VITÓRIA
2025

- B623t Bissoli Pinho Carvalho, Fernanda, 1986-
Técnicas e instrumentos procedimentais para o tratamento
adequado dos conflitos decorrentes da sucessão causa mortis na
empresa familiar / Fernanda Bissoli Pinho Carvalho. - 2025.
231 p. : il.
- Orientador: Rodrigo Reis Mazzei.
Dissertação (Mestrado em Direito Processual) - Universidade
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e
Econômicas.
1. Empresas familiares. 2. Herança e sucessão. 3. Direito
processual. I. Reis Mazzei, Rodrigo. II. Universidade Federal do
Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III.
Título.

CDU: 340

FERNANDA BISSOLI PINHO CARVALHO

**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PROCEDIMENTAIS PARA O
TRATAMENTO ADEQUADO DOS CONFLITOS DECORRENTES DA
SUCESSÃO *CAUSA MORTIS* NA EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Direito Processual da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Direito.

Aprovada em 14 de maio de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rodrigo Reis Mazzei
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

Prof. Dr. Tiago Figueiredo Gonçalves
Universidade Federal do Espírito Santo
Membro Interno

Prof. Dr. Thiago Rodovalho dos Santos
Pontifícia Universidade Católica de
Campinas
Membro Externo

Aos anjos que, ao longo desta jornada, se foram sem que eu pudesse segurá-los, mas que me acompanharam em cada passo desse caminho.

AGRADECIMENTOS

Embora a pesquisa seja, em muitos momentos, um exercício de solidão e reflexão individual, este trabalho é resultado de muitas presenças – algumas visíveis, outras silenciosas – que, de diferentes formas, contribuíram para que ele se concretizasse. A todas elas, minha mais profunda gratidão.

A Deus, por ser presença constante em minha vida, renovando diariamente minha fé, minha coragem e meu propósito. Foi em Ti que encontrei força nos momentos de dúvida e serenidade nos dias mais difíceis.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rodrigo Mazzei, pela confiança desde o início, pela generosidade com que compartilhou seus conhecimentos e pela oportunidade de crescimento intelectual e profissional. Sou profundamente grata pelas portas abertas ao longo desta caminhada.

Aos colegas do mestrado – que já eram amigos, mas se conectaram comigo de uma maneira especial ao longo desta jornada, compartilhando as angústias, desafios e alegrias da caminhada na vida acadêmica. Meu carinho especial a Diego Gomes Dummer, Flora Gaspar da Silva e Mariah Ferrari Pires, por sua incansável parceria.

Aos meus pais, Denise e Guilherme, pelo amor incondicional, pelo apoio silencioso e torcida constante e, especialmente, por tantas renúncias feitas em favor dos meus sonhos. Todo este caminho só foi possível porque os alicerces que vocês construíram sempre estiverem firmes sob meus pés.

À minha irmã, Luisa, pelo amor e companhia de sempre, por ser presença certa nos momentos mais desafiadores, oferecendo incentivo e motivação com afeto e sensibilidade.

Ao meu marido, André, pelo apoio cotidiano, pelo incentivo nos momentos mais desafiadores e por estar ao meu lado e cada etapa desta longa caminhada. Com você eu aprendi que nenhuma conquista tem verdadeiro sentido se não houver alguém com quem compartilhá-la.

E, finalmente, aos meus colegas de trabalho, que foram fundamentais ao compreenderem minhas ausências e vibrarem com cada pequena vitória. Obrigada pela paciência, pelo incentivo e pela parceria de sempre.

*Tudo que é feito com o coração,
encontra um caminho para florescer.*

RESUMO

A sucessão *causa mortis* em empresas familiares apresenta desafios peculiares que transcendem as estruturas tradicionais do direito das sucessões e do direito societário, exigindo um tratamento processual adequado à complexidade envolvida. Esta pesquisa tem por objetivo identificar e propor mecanismos processuais eficazes para a resolução de litígios sucessórios que envolvem participações societárias, especialmente no contexto brasileiro, onde a informalidade nas práticas de governança e a ausência de planejamento sucessório agravam e por vezes potencializam os conflitos. Mediante abordagem teórico-dogmática, com análise normativa, revisão bibliográfica e levantamento jurisprudencial, a dissertação categoriza os conflitos em três eixos: litígios de natureza pessoal e psicológica; disputas sobre a administração provisória das participações sociais e controvérsias técnicas relacionadas à apuração de haveres. Com base nessa sistematização, propõem-se soluções baseadas no novo modelo de gestão processual implementado no processo civil brasileiro a partir do Código de Processo Civil brasileiro, fundadas, essencialmente, na ideia de um modelo processual cooperativo e orientado pela flexibilidade e adaptação. Sustenta-se que, sem necessidade de criação de novos institutos, o sistema processual já dispõe de instrumentos suficientes para lidar com tais litígios, desde que utilizados de forma coordenada, cooperativa e adaptada à realidade empresarial e familiar. Conclui-se que a resposta jurisdicional adequada demanda um modelo de gestão processual sensível à sobreposição entre família, gestão e propriedade, de modo a preservar não apenas o patrimônio hereditário, mas também a continuidade e estabilidade das empresas familiares.

Palavras-chave: empresa familiar; sucessão *causa mortis*; inventário; dissolução parcial de sociedades; apuração de haveres; procedimentos especiais; processo civil cooperativo.

ABSTRACT

The *causa mortis* succession in family businesses presents unique challenges that transcend the traditional structures of inheritance law and corporate law, requiring a procedural approach suited to the complexity involved. This research aims to identify and propose effective procedural mechanisms for resolving succession disputes involving corporate shares, especially in the Brazilian context, where informal governance practices and the absence of succession planning tend to aggravate conflicts. Through a theoretical and dogmatic approach—including normative analysis, literature review, and case law survey—this dissertation categorizes the disputes into three axes: conflicts of a personal and psychological nature; disputes related to the provisional administration of corporate holdings; and technical controversies regarding the valuation of the deceased partner's equity. Based on this systematization, the study proposes solutions grounded in the new procedural management model introduced by the Brazilian Code of Civil Procedure, centered on the idea of a cooperative process shaped by flexibility and adaptability. It is argued that the current procedural system already offers sufficient instruments to address such disputes without the need to create new legal mechanisms, provided they are applied in a coordinated, cooperative, and context-sensitive manner. The study concludes that an adequate jurisdictional response demands a model of procedural management that is attuned to the intersection of family, management, and ownership, thus preserving not only the hereditary estate but also the continuity and stability of the family business.

Keywords: family business; *causa mortis* succession; probate; partial dissolution of companies; equity valuation; cooperative civil procedure.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Art. – Artigo

Arts. – Artigos

CC/16 – Código Civil de 1916

CC – Código Civil de 2002

CF – Constituição Federal de 1988

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CPC/39 – Código de Processo Civil de 1939

CPC/1973 – Código de Processo Civil de 1973

CPC/2015 – Código de Processo Civil de 2015

FPPC - Fórum Permanente dos Processualistas Cíveis

LF – Lei Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

STF – Supremo Tribunal Federal

Ss. – Seguintes

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. A EMPRESA FAMILIAR	17
1.1 Origem histórica, evolução e dados atuais	17
1.2 Conceituação e principais características	24
1.3 A experiência do direito comparado	38
1.3.1 Itália	40
1.3.2 França	43
1.3.3 Espanha	45
1.4 As particularidades das empresas familiares brasileiras	48
2. UM RAIOS-X DO PROBLEMA	56
2.1 O retrato da legislação atual	56
2.2 A tipologia dos conflitos jurisprudenciais	69
2.2.1 Conflitos advindos de questões de natureza pessoal e psicológica	74
2.2.2 Conflitos advindos de questões decorrentes da administração provisória das participações sociais integrantes da herança	77
2.2.3 Conflitos advindos de questões técnicas relacionadas à apuração de haveres	85
3. A CAIXA DE FERRAMENTAS	94
3.1 Entre o conflito e a solução: instrumentos para a busca de uma tutela processual adequada	94
3.2 O novo modelo de gestão de conflitos	97
3.2.1 Flexibilização procedimental	104
3.2.2 Justiça multiportas	121
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PROCEDIMENTAIS PARA O ADEQUADO TRATAMENTO DO LITÍGIO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR	134
4.1 O uso eficiente das ferramentas disponíveis	134
4.2 Técnicas processuais voltadas à contenção de conflitos de natureza pessoal e emocional	137
4.3 Técnicas de organização processual para litígios envolvendo a administração provisória da participação societária	146

4.4 Técnicas para o enfrentamento de controvérsias relacionadas à apuração de haveres	156
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	164
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
7. ANEXOS	178
7.1 Anexo I (Levantamento jurisprudencial TJ/ES)	178
7.2 Anexo II (Levantamento jurisprudencial STJ)	189
7.3 Anexo III (Levantamento jurisprudencial TJ/SP)	199

INTRODUÇÃO

A empresa familiar ocupa, hodiernamente, posição de destaque no panorama econômico e social mundial, sendo que sociedades controladas por grupos familiares representam expressiva e relevante parcela do segmento, que há muito não se restringe a pequenos e médios negócios, tampouco a atividades agrárias, como originalmente. Gigantes estrangeiras como Wal-Mart, Ford, Samsung, exemplificam bem o atual cenário dos grupos empresariais familiares e evidenciam a importância deste tipo de instituição na contemporaneidade.

O contexto nacional não discrepa deste cenário, sendo as organizações familiares protagonistas no cenário econômico, tendo exercido papel determinante na formação das estruturas produtivas brasileiras desde os primórdios da colonização.

Conquanto tenha o modelo, desde então, evoluído e se sofisticado ao longo do tempo, permanece ainda hoje como o mais numeroso entre os formatos empresariais do país, representando expressiva parcela do PIB e da geração de empregos.

Ainda assim, mesmo diante da inquestionável relevância sócio-econômica, o ordenamento jurídico pátrio, a despeito de exemplos colhidos no direito comparado, não contempla um regime normativo específico para a empresa familiar, tampouco oferece tratamento sistematizado para os conflitos que emergem em seu seio, sobretudo aqueles que se acentuam com o falecimento de um dos sócios e a subsequente reorganização societária.

Não obstante isso, há grande dedicação em seara doutrinária ao tema, abundando estudos acerca da organização da sucessão nas empresas familiares, buscando, geralmente com ênfase na governança corporativa, traçar diretrizes estratégicas para minimizar os riscos na transição geracional, com vistas a assegurar a perpetuação dos negócios e o êxito da própria sociedade.

Neste passo, são comuns – e cada vez mais robustos - trabalhos voltados ao exame de instrumentos e mecanismos de planejamento, tais como acordos parassociais; protocolos ou pactos de família; planejamento patrimonial e sucessório; constituição de *holdings* familiares; acordos de acionistas ou quotistas; constituição de *Family offices*, dentre outros. Todos estes, vale frisar, possuem viés eminentemente material e atuam preponderantemente na fase preventiva do litígio entre sócios e herdeiros, abordando, especialmente, questões axiológicas no ambiente empresarial e da cultura familiar,

diretrizes gerenciais para a condução dos negócios, estruturas para precaver conflitos e plano de sucessão do sócio fundador.

Ocorre que, quando não existem prévia organização e planejamento da sucessão familiar empresarial, ou quando tal é insatisfatório para evitar a instauração da crise na sociedade, o conflito desagua no Poder Judiciário e lá, usualmente, não recebe um tratamento multidisciplinar adequado, como deveria.

Como consequência, não é incomum deparar-se com situações em que decisões proferidas para atender anseios do conflito familiar interferem no funcionamento da atividade empresarial ou no andamento do respectivo processo, ou, no sentido inverso, determinações proferidas em âmbito societário, judicial ou extrajudicial, que negligenciam os aspectos pessoais, irrompendo em desarmonia no seio de convivência familiar.

Tais problemas, vale frisar, não são exclusivos da sociedade familiar, mas, indubitavelmente, ganham mais amplitude quando nela ambientados, já que, em sua seara, existem sensíveis pontos de contato entre os interesses dos herdeiros e sócios, sobrepondo-se vínculos patrimoniais e afetivos.

Deste contexto exsurge a problemática central da pesquisa, que é identificar quais são os instrumentos e técnicas processuais disponíveis no sistema jurídico brasileiro que podem ser empregados para compatibilizar os interesses familiares e societários oriundos da sucessão hereditária nas sociedades familiares, conferindo abordagem e enfrentamento satisfatórios ao complexo conflito.

Considera-se a hipótese de que o ordenamento jurídico brasileiro já dispõe de um arcabouço processual suficiente para o enfrentamento desses litígios, e que, embora dispersos, tais instrumentos podem ser mobilizados de forma estratégica, coordenada e adaptada, a fim de viabilizar uma tutela jurisdicional efetiva, justa e tempestiva – isto é, adequada – ao contexto da sucessão *causa mortis* nas empresas familiares.

Mais que isso, pretende-se, ao fim, propor um esquema procedimental que se atente e se conforme com as peculiaridades do litígio em estudo, viabilizando, assim, seu tratamento uniforme e adequado – e, quiçá, contribuindo para minimizar as disputas que envolvem a sucessão hereditária na empresa familiar e seus impactos nas partes relacionadas e no próprio Judiciário.

Este trabalho parte do reconhecimento de que a adequada solução dos litígios oriundos da sucessão empresarial familiar exige mais do que a aplicação isolada de

normas materiais: requer também uma resposta processual condizente com a complexidade e multifacetariedade do conflito.

Daí porque se propõe a investigar quais técnicas e instrumentos processuais já disponíveis no ordenamento jurídico podem ser mobilizados para assegurar uma tutela jurisdicional efetiva, justa e tempestiva — isto é, adequada — aos conflitos que emergem com a sucessão *causa mortis* nas empresas familiares.

Para tanto, a metodologia adotada é teórico-dogmática, com análise normativa, levantamento jurisprudencial e revisão bibliográfica especializada. A estrutura da pesquisa foi organizada em quatro capítulos.

primeiro capítulo dedica-se à compreensão do fenômeno da empresa familiar, com destaque para suas origens, características e relevância no contexto brasileiro e internacional. Trata-se de um ponto de partida essencial, pois a delimitação conceitual e estrutural da empresa familiar permite visualizar e compreender o ambiente em que os conflitos se desenvolvem.

O segundo capítulo realiza uma imersão no quadro normativo e jurisprudencial atual, propondo uma tipologia dos conflitos que emergem no contexto da sucessão hereditária em empresas familiares. A partir de um levantamento empírico de decisões judiciais, identificam-se os principais focos de tensão, como os embates que acobertam descentendimentos de natureza eminentemente pessoal; discussões sobre a administração provisória da participação societária e o exercício de direitos políticos daí decorrente e a apuração de haveres devida a partir de um cenário de liquidação das quotas ou ações sociais.

O terceiro capítulo, por sua vez, inaugura a fase propositiva da dissertação. Nele se delineiam os critérios para a construção de uma tutela jurisdicional adequada, a partir do marco teórico do processo civil constitucional e do modelo de gestão cooperativa dos litígios. Neste ponto, propõe-se a ideia de uma “caixa de ferramentas” processual: um conjunto de mecanismos já previstos na legislação vigente, mas que precisam ser compreendidos e aplicados de modo mais estratégico e integrado, à luz das peculiaridades do litígio societário-sucessório.

No quarto e último capítulo, constrói-se a proposta de arquitetura procedimental adequada ao tratamento desses litígios, a partir da articulação das ferramentas analisadas. Parte-se do pressuposto de que o problema não está na ausência de instrumentos legais, mas na subutilização ou aplicação fragmentada daqueles que já existem. Com isso, a proposta busca contribuir para a racionalização da atuação judicial e para a redução do

impacto negativo que a ausência de coordenação processual tem causado às empresas familiares em momento de sucessão.

Com essa abordagem, espera-se que a presente dissertação colabore com a construção de um processo civil mais sensível à realidade dos litígios complexos, promovendo uma atuação jurisdicional que não apenas responda às demandas, mas que ofereça caminhos mais eficazes para a pacificação dos conflitos que envolvem a sucessão hereditária nas sociedades familiares.

1. A EMPRESA FAMILIAR

1.1 Origem história, evolução e dados atuais

É antiga e intrincada a relação entre família e sociedade empresarial, havendo relatos históricos remotos de organizações e tradições que são identificadas doutrinariamente como formas rudimentares e embrionárias da empresa familiar. Já desde o antigo Egito, por princípio religioso¹, o ofício do pai era transmitido ao filho, a quem incumbia a obrigação de continuidade da atividade familiar, o que se tornou um costume bastante enraizado na sociedade².

No Direito Romano, especialmente no período pré-clássico, a família assumia relevante papel na estruturação política e ideológica da sociedade, sendo que cada *pater familias* – o chefe, figura principal, “pai de família” – detinha direitos sobre os bens, animais e escravos que constituíam seu núcleo familiar³. Com seu falecimento, impunha-se aos herdeiros a indivisão do patrimônio⁴, cabendo-lhes administrar os bens em condomínio, do que resultava, independentemente de haver um interesse comum a ser perseguido, a necessidade de prosseguir no desenvolvimento da atividade econômica.

Esta prática era comum também no período da Idade Média, quando os comerciantes consagravam seu patrimônio hereditário ainda indiviso ao comércio, o que impunha aos filhos, após seu falecimento, a estruturação de organizações familiares com o propósito de dar continuidade aos negócios do ascendente⁵, tanto que as pessoas de um mesmo tronco familiar “ficavam tão caracterizadas por suas ocupações que as famílias eram identificadas como *Shoemaker* (sapateiro), *Cook* (cozinheiro), *Baker* (padeiro), *Farmer* (fazendeiro), *Fisher* (pescador)”⁶.

Robert L. Heilbroner relata que as sociedades baseadas na tradição geravam uma cadeia de hereditariedade, atribuindo as tarefas dos pais aos respectivos filhos, o que garantia que as qualificações seriam transmitidas e desempenhadas de geração para

¹ “Todo homem era levado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e acreditava-se cometer ele o mais horrível dos sacrilégios se repudiasse aquela por outra”. (SMITH, Adam. *The wealth of nations*, 1937, *apud* HEILBRONER, Robert L., *A formação da sociedade econômica*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974, p. 24).

² ADACHI, Pedro Podboi, *Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*, São Paulo: Atlas, 2006, p. 23.

³ REBELATO, Daniela Rocegalli, Breves apontamentos sobre o direito sucessório à luz do direito romano e suas similaridades com o direito brasileiro, *Revista Científica Multidisciplinar de Conhecimento*, v. 09, n. 07, p. 72–86, 2021.

⁴ BORBA, José Edwaldo Tavares, *Direito societário*, 19. ed. Barueri/SP: Atlas, 2022, p. 01-02.

⁵ BORGES, João Eunápio, *Curso de direito comercial terrestre*, 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1959, p. 63.

⁶ ADACHI, *Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*, p. 23-24.

geração e, ao mesmo tempo, asseguravam que as tarefas indispensáveis na sociedade econômica seriam desenvolvidas, “resolvendo os problemas econômicos de maneira bastante exequível”. O autor explica, ainda, que estas soluções tradicionais eram comuns em sociedades primitivas agrárias e não-industriais, em que “além de preencher uma função social, a aceitação indiscutível do passado proporciona a perseverança e a continuidade necessárias para enfrentar rudes destinos.”⁷

Este arranjo familiar arcaico, estruturado para viabilizar negócios hereditários, é, inclusive, apontado como a origem das sociedades em nome coletivo, as quais eram designadas como companhias, termo derivado do latim *cum panis* (“pão comum”), em alusão aos familiares que se sentavam à mesma mesa e comiam do mesmo pão⁸.

Deste ponto, as organizações foram sendo sucessivamente modificadas pelos fins sociais, até contemplarem o ingresso de terceiros já não relacionados à comunidade familiar, surgindo, por conseguinte, a noção de vinculação recíproca e solidária dos sócios e de responsabilidade por atos de gestão, inclusive com a edição de contratos sociais para publicização das corporações. Desta maneira, foi a partir desta prática mercantil medieval, do comércio exercido por “irmãos *communiter viventes*”, que se desenvolveu a noção de sociedade, bem como, mesmo que de forma rudimentar, princípios que são identificados com a essência da sociedade empresária atual⁹.

Com o término da Idade Média e o início do período das grandes navegações, a pujança mercantil foi transportada do Mediterrâneo ao “Novo Mundo”¹⁰, tendo cada metrópole instituído em suas colônias modelo de exploração moldado por suas diretrizes e estratégias econômicas e interesses comerciais, o que foi determinante na formação da estrutura produtiva, social e política dos países que emergiram destes territórios¹¹.

Na história brasileira, afirma-se que as empresas familiares surgiram já no início do século XIV, logo após o descobrimento português, tão logo foram constituídas as companhias hereditárias para viabilizar a administração das novas terras¹².

⁷ HEILBRONER, A formação da sociedade econômica, p. 24-25.

⁸ BORGES, Curso de direito comercial terrestre, p. 63-64.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira, Curso avançado de direito comercial, 12. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022, p. 28.

¹¹ FURTADO, Celso, Formação econômica do Brasil, 17. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1980, p. 5-8.

¹² “Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras.” (OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, Empresa familiar, São Paulo: Atlas, 1999, p. 21).

Muito embora, como destacam Ives Martins, Paulo Menezes e Renato Bernhoeft¹³, poucos façam essa conexão histórica, as capitanias hereditárias estavam na origem da empresa familiar brasileira, sendo “a primeira forma de empreendimento privado que tivemos”.

Pedro Podboi Adachi, em semelhante trilhar, relaciona a transmissão hereditária das capitanias no período colonial a uma forma inicial e elementar de empresa familiar, na medida em que se constituía mecanismo para continuação das atividades do donatário por sua família:

No início da colonização brasileira, o país foi dividido em capitanias hereditárias, que representavam as divisões territoriais doadas pela Coroa portuguesa a donatários, com a transmissão de seus direitos aos filhos, porém, com a restrição de vender a terceiros. Pode-se dizer que estas capitanias hereditárias foram as primeiras empresas familiares brasileiras¹⁴.

Tendo em vista o papel econômico definido por Portugal à sua colônia, “fatalmente os primeiros empresários nacionais estiveram dedicados à atividade agrário-exportadora, durante muito tempo e em grande parte como sócios da Coroa”¹⁵, de sorte que os empreendimentos consolidaram-se a partir das atividades dos fazendeiros de café e grandes senhores de engenho¹⁶.

Nesta evolução histórica, grande impulso ocorreu a partir dos fluxos migratórios que aportaram no país entre e após as duas grandes guerras mundiais, sendo fundamentais para “desenhar um novo capítulo da história das empresas familiares brasileiras”, porque os imigrantes que desembarcaram no país, e posteriormente seus descendentes, imbuídos do desejo pela busca de novas oportunidades e detentores de novos hábitos de consumo, técnicas de produção e experiências de trabalho, fomentaram fortemente o empreendedorismo, fundando a maioria das empresas familiares que ainda hoje existem no país¹⁷.

¹³ MARTINS, Ives; MENEZES, Paulo; BERNHOEFT, Renato, **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**, São Paulo: Negócio, 1999, p. 17-18.

¹⁴ ADACHI, Família S.A. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**, p. 24.

¹⁵ GONÇALVES, Sérgio de Castro, **Patrimônio, família e empresa**, São Paulo: Negócio, 2000, p. 157.

¹⁶ ADACHI, Família S.A. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**, p. 24.

¹⁷ *Ibid*, 25. Espelhando esta realidade, Renato Bernhoeft e Miguel Gallo apontam que “No caso brasileiro, a maioria das nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais. Mas dispondo de duas características importantes para surgimento do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder, e alguma habilidade que lhe permitiu empresariá-la com base na sua forte intuição. São origens, naturalmente, muito mais apoiadas em variáveis

Nas décadas de 30, 40 e 50, em razão da conjuntura econômica da época, marcada pela forte proteção do Estado, com subsídios, proteção alfandegária e reserva de mercado, verificaram-se condições mais favoráveis ao surgimento de empresas familiares, o que também foi uma realidade no período de regime militar, em que o corporativismo estatal refletiu em fortalecimento e proteção de empresas com este perfil¹⁸.

Já em meados da década de 70, fatores sociais e culturais foram essenciais na modelação de novas concepções quanto ao patrimônio – ponto este fundamental na projeção de novas perspectivas para a empresa familiar, emprestando-lhe novos contornos, regulamentações e, principalmente, novos desafios. Rodrigo Mazzei comenta este panorama, especialmente sob o prisma do direito sucessório - o qual, sem dúvidas, detém estreita e evidente relação com o tema das empresas familiares:

Afora a mutação deflagrada pelo contexto legal, a visão acerca do patrimônio na década de 70 era bem diversa do que se tem nos dias atuais, pois, além de seguir uma cultura da acumulação patrimonial (que se aglomerava durante gerações nas famílias), a propriedade era tida como espécie praticamente única de titularidade, projetando-se para os bens de natureza duráveis. O contexto fazia com que a administração do patrimônio da herança se fixasse basicamente na conservação de bens duráveis, sendo que tais bens, na maioria das vezes, eram provenientes de herança ou de aquisição com recursos próprios, pois as linhas de crédito bancárias (e financiamentos respectivos) não se colocavam em grande escala para a população¹⁹.

Com efeito, as profundas transformações no conceito de patrimônio e propriedade, que são impulsionadas pelo avanço do capitalismo financeiro, pela globalização e pela mudança nos padrões de consumo, ensejam uma migração para um modelo de acesso flexível e fluido, como parte de um processo contínuo e volátil, redefinindo valores sociais e estruturais²⁰.

Esse fenômeno proporciona modelos empresariais mais ágeis e escaláveis, com menor imobilização de patrimônio e maior capacidade de adaptação ao mercado, influenciando, por conseguinte, a dinâmica societária. Segundo Jeremy Rifkin, a economia contemporânea está deixando de ser baseada na acumulação patrimonial para

e características emocionais do que em qualquer lógica ou visão estratégica.” (BERNHOFET, Renato; GALLO, Miguel, **Governança na empresa familiar**, Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 06-07).

¹⁸ OLIVEIRA, **Empresa familiar**, p. 18.

¹⁹ MAZZEI, Rodrigo Reis; FREIRE, Deborah Azevedo, Nomeação do inventariante: critérios para (interpretar) e aplicar o art. 617 do CPC, *in*: **Ensaio sobre o inventário sucessório**, São Paulo: JusPodivm, 2022, p. 223–263, p. 235.

²⁰ BAUMAN, Zygmunt, **Modernidade líquida**, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001.

se concentrar no acesso temporário a bens e serviços, impulsionando novos modelos de negócios mais dinâmicos e adaptáveis às mudanças do mercado²¹.

No contexto das empresas familiares, essa mudança representa uma ruptura da visão tradicional das sociedades como mero prolongamento do patrimônio pessoal de seus fundadores, evidenciando a necessidade de modelos de governança profissionalizados, que permitam uma boa adaptação dos negócios ao processo contínuo de modernidade e aperfeiçoamento tecnológico. São os desafios impostos pela chamada “Quarta Revolução Industrial”, que impactam de forma especialmente relevante as organizações familiares, que, por natureza, tendem a ser mais conservadoras, mas que devem, em ordem de preservar sua sobrevivência e competitividade, buscar o alinhamento de seus valores estratégicos frente a este cenário de inovação²².

Em resumo, a análise histórica empreendida, ainda que breve, permite compreender o alinhamento e condicionamento que as circunstâncias sociais impõem ao desenvolvimento das empresas familiares, sendo de todo relevante a afirmativa de Pedro Podboi Adachi de que “a origem das empresas familiares está misturada com a história da civilização e com a evolução da sociedade”²³.

Por sua vez, Renato Bernhoeft destaca como as empresas familiares contribuíram para a transformação do país, identificando sua influência nas estruturas políticas, sociais e econômicas:

No campo político, há participação mais intensa do empresário através das associações de classe e outros mecanismos de pressão inerentes aos sistemas democráticos. Na perspectiva social, a empresa familiar representa uma das maiores geradoras de emprego com uma correspondente descentralização dos polos regionais de desenvolvimento. O lado econômico também recebe dela fundamental contribuição, uma vez que se produz um aumento do mercado consumidor e uma melhora da distribuição de renda²⁴.

A relevância das empresas familiares no Brasil evidencia-se também pelo expressivo quantitativo de tais organizações dentro do contexto empresarial brasileiro, havendo

²¹ RIFKIN, Jeremy, **A era do acesso**, São Paulo: Makron Books, 2001.

²² “Esse processo contínuo de modernidade e aperfeiçoamento tecnológico, chamado de Quarta Revolução Industrial, retrata as mudanças procedentes da globalização e dos avanços tecnológicos. É a Quarta Revolução Industrial convidando a empresa familiar a ser 4.0. Esse avanço da tecnologia trouxe uma série de desafios para as empresas familiares, que precisam compreender e se preparar para introduzir uma visão transformadora de adaptabilidade em um mundo em movimento. (...) Inovação deve estar alinhada aos interesses do negócio e da família e, para que isso ocorra, a palavra-chave é profissionalismo.” (SEABRA, Augusto Messias; SANTOS, Nádia dos; TAJRA, Sanmya Feitosa, **Empresas familiares. Uma abordagem para pequenas e médias empresas bem-sucedidas.**, Rio de Janeiro: Alta Books, 2021, p. 01 – 06).

²³ ADACHI, Família S.A. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**, p. 25.

²⁴ BERNHOEFT, Renato, **Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**, São Paulo: IBECOM, 1987, p. 18.

pesquisas e levantamentos que chegam a apontar que 90% (noventa por cento) das empresas constituídas no país são de natureza familiar²⁵.

Em verdade, como destaca Gustavo Cerqueira, muito embora abundem estudos e mapeamentos do cenário empresarial brasileiro, nenhum censo oficial é feito para quantificação específica das empresas familiares, não havendo indicadores neste sentido nas pesquisas do IBGE, tampouco do Departamento de Registro de Empresas e Integração²⁶.

Independentemente disso, as estimativas realizadas, ainda que não específicas ou oficiais, traduzem números importantes e expressivos, que indicam, já de há muitos anos, como as empresas familiares representam uma parcela significativa no cenário empresarial brasileiro.

Em 1999, Djalma de Pinho Rebouças Oliveira considerava que as empresas familiares correspondiam “a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondiam por mais de 3/5 das receitas e 2/3 dos empregos” no país²⁷.

Em 2004, um estudo conduzido pelo SEBRAE com o objetivo de identificar o perfil das micro e pequenas empresas brasileiras constatou que 73% (setenta e três por cento) destas eram controladas e gerenciadas por grupos familiares²⁸.

Em 2005, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone indicou, em sua publicação “Sucessão na Empresa Familiar”, que as empresas familiares eram responsáveis por 60% (sessenta por cento) da oferta de empregos no Brasil e por 48% (quarenta e oito por cento) da produção nacional, afirmando, a partir de números recolhidos junto ao BNDES, que “as empresas familiares podem ser consideradas, sem dúvida alguma, pilares da economia brasileira”²⁹.

Em 2010, Fernando Curado enfatizou a precariedade das estatísticas, mas indicou que “pelo menos 90% das empresas brasileiras são de origem familiar, e as cotações de suas

²⁵ Pesquisa apresentada por Armando Lourenzo (LOURENZO, Armando, **Sucessão na empresa familiar. Transferência do comando entre gerações e gestão de carreira dos sucessores e sucessoras**, São Paulo: Ed. do Autor, 2022, p.16).

²⁶ CERQUEIRA, Gustavo, **Sucessão hereditária nas empresas familiares: interações entre o direito das sucessões e o direito das sociedades.**, São Paulo: YK, 2018, p. 25-29.

²⁷ OLIVEIRA, **Empresa familiar**, p. 22.

²⁸ PADULA, Antônio Domingos, **Empresa familiar. Criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão**, Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004, p. 10.

²⁹ LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra, **Sucessão na empresa familiar**, São Paulo: Atlas, 2005, p. 23.

ações, em épocas de normalidade dos mercados, em bolsa ou em negócios diretos, são de 6% a 10% maiores que as cotações das demais empresas”³⁰.

Em 2014, Eduardo Goulart Pimenta e Máira Leitoguinhos de Lima Abreu destacaram que, de acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa com 55 companhias listadas no Ibovespa, 23 foram identificadas como familiares e, em estudo semelhante realizado pela revista Carta Capital com 99 companhias, 24 delas foram classificadas como tal³¹.

Novo estudo foi conduzido pelo SEBRAE, em 2016, buscando identificar a proporção que as empresas familiares representavam no universo dos pequenos negócios formais do Brasil e constatou que, das 6.617 empresas consultadas, 23,5% (vinte e três vírgula cinco por cento) têm como sócio algum familiar, enquanto 22,6% (vinte e dois vírgula seis por cento) possuem familiares como empregados ou colaboradores³².

Levantamento mais recente - a 4ª edição da pesquisa “Retratos de Família: Um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras”, realizada em 2021 e conduzida pelo ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil – apontou que 90% (noventa por cento) das empresas instaladas no Brasil têm perfil familiar e atestou ainda que respondem por mais da metade do PIB e empregam 75% (setenta e cinco por cento) da mão de obra brasileira³³.

No Brasil, há bons exemplos de empresas de sucesso com origem em atividade familiar, as quais lograram sua continuidade mediante o equacionamento da sucessão, como o Grupo Votorantim, Grupo Itaú, Cedro Cachoeira, Gerdau, Globo e Pão de Açúcar – apenas para se mencionar corporações mais conhecidas³⁴.

O cenário demonstra que, embora muito tempo haja decorrido desde as remotas organizações familiares e as medievais sociedades em nome coletivo, ou mesmo das capitâneas hereditárias coloniais, o modelo de organização familiar segue presente e pujante na sociedade, evidentemente revestido de contornos jurídicos mais hodiernos e

³⁰ CURADO, Fernando, **A empresa familiar a salvo de rupturas**, São Paulo: saint Paul Editora, 2010, p. 23.

³¹ GOULART, Eduardo Pimenta; ABREU, Máira Leitoguinhos de Lima, Conceituação jurídica da empresa familiar, *in*: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.), **Empresa familiar: estudos jurídicos**, São Paulo: Saraiva, 2014, p. 50.

³² CERQUEIRA, **Sucessão hereditária nas empresas familiares: interações entre o direito das sucessões e o direito das sociedades**, p. 28.

³³ Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/03/artigo-evolucao-empresas-familiares.pdf>

³⁴ CURADO, **A empresa familiar a salvo de rupturas**, p. 23.

complexos, ante o robusto desenvolvimento histórico, social, jurídico e, sobretudo, econômico.

1.2 Conceituação e principais características

Como demonstrado alhures, a empresa familiar é, há muitos anos, uma realidade importante na economia brasileira, mas, não obstante isso, a despeito do que ocorre em outros países, como se verá adiante, o direito pátrio não se ocupa da categoria enquanto figura autônoma.

A ausência de previsão legal no ordenamento pátrio desfalca a doutrina de uma conceituação uniforme do termo, instalando-se, em torno dele, grande controvérsia³⁵.

Com efeito, ao se tratar da conceituação da empresa familiar, o consenso que se tem na doutrina especializada é, exatamente, em torno da dificuldade de se lograr uma significação jurídica única e que contemple todos os aspectos que a distinguem e particularizam.

No sentido, Pedro Podboi Adachi reflete que “apesar de diversas publicações existentes a respeito das empresas familiares, não é uma tarefa simples encontrar uma definição pacífica acerca desse tema”³⁶.

De igual forma, René A. Werner pondera que “a definição da empresa familiar não tem sido uma tarefa fácil para autores e estudiosos do tema em função da diversidade do universo empresarial. Um dos maiores desafios, é encontrar uma definição comum”³⁷.

A dificuldade noticiada se compreende pela necessidade de se identificar pontos de contato e características comuns em entidades tão distintas, haja vista que existem empresas familiares em todos os lugares do mundo, nos mais variados tamanhos, explorando as mais diferentes atividades e gozando de destoantes estruturas organizacionais e administrativas³⁸⁻³⁹.

³⁵ Neste sentido, Eduardo Goulart Pimenta e Máira Leitoguinhos de Lima Abreu escreveram, em artigo dedicado ao tema (“Conceituação da Empresa Familiar): “Apesar deste destaque, o ordenamento jurídico nacional não prevê a sua disciplina como um tipo societário próprio e, portanto, não existe um regime jurídico especialmente destinado à sua regulação. (...) A conceituação de sociedade familiar, principalmente por uma falta de previsão legal, ainda é ponto controverso na doutrina.” (GOULART; ABREU, Conceituação jurídica da empresa familiar, p. 50-62.)

³⁶ ADACHI, *Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*, p. 17.

³⁷ WERNER, René A., *Família & negócios. Um caminho para o sucesso*, Barueri/SP: Manole, 2004, p. xix.

³⁸ ADACHI, *Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*, p. 26.

³⁹ No mesmo sentido, Roberta Nioac Prado: “Inicialmente, é de se ter claro que as empresas familiares podem apresentar as mais diversas características. Em termos de porte, quanto ao faturamento e à geração de empregos diretos e indiretos, existem empresas familiares em todas as classificações: grupos e conglomerados empresariais, empresas grandes, médias, pequenas ou micro, podendo, ainda, atuar em

Outrossim, a nomenclatura une termos – “empresa” e “família” - que, por si só, são abrangentes e revestem-se de acepções jurídicas muitas vezes imprecisas e cambiantes, o que dificulta que se alcance uma delimitação conceitual adequada.

À vista disso, é imperativo compreender, preliminarmente, que a designação “empresa” se refere, no caso, não à atividade econômica em si, mas sim, propriamente, à sociedade empresária⁴⁰.

No âmbito do Direito Empresarial, a distinção entre empresa e sociedade é fundamental e amplamente tratada na Teoria da Empresa, possuindo relevância no aspecto acadêmico, mas também na compreensão de outros fenômenos, como, por exemplo, no reconhecimento de que uma sociedade pode existir sem necessariamente ser empresária⁴¹, como ocorre com as sociedades simples, e que a empresa pode ser exercida sem necessariamente depender da estrutura da sociedade, como no caso do empresário individual.

Neste desiderato, a empresa é concebida em nosso direito positivado como um conceito funcional, relacionado à atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, como se extrai a partir dos termos do art. 966 do Código Civil⁴²⁻⁴³; ao passo que a sociedade é uma figura jurídica de natureza contratual ou institucional, definida como a união de duas ou mais pessoas que se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, com a partilha de

qualquer segmento de negócio e explorar quaisquer tipos de atividades no comércio, na indústria ou na prestação de serviços.” (PRADO, Roberta Nioac (Org.), **Direito, gestão e prática: empresas familiares, governança familiar e governança jurídica**, São Paulo: Saraiva, 2011, p. 19).

⁴⁰ “A primeira preocupação de um estudo sobre o conceito de empresa familiar deve ser a própria imprecisão técnica inerente à expressão analisada. Conforme se extrai da definição de empresário expressa no art. 966 do Código Civil, empresa é a atividade econômica exercida profissionalmente e de forma organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Não há dúvidas de que empresa é a atividade e empresários são os sujeitos titulares de direitos e obrigações que exercem tal atividade. (...) Neste contexto, nota-se que a usualmente referida ‘empresa familiar’ é, nos termos do Código Civil, na verdade a sociedade empresária (e não a empresa) que, por ser composta e controlada por sócios ligados por laços familiares, destaca-se e especifica-se.” (GOULART; ABREU, **Conceituação jurídica da empresa familiar**, p. 53).

⁴¹ “Poderá existir sociedade sem empresa, ainda que seu objeto compreenda atividade própria de empresário, bastando, para isso, que seus atos constitutivos sejam inscritos na Junta Comercial sem, de fato, entrar em atividade, deixando de exercer a exploração do objeto. Teremos, desse modo, uma sociedade, mas não a empresa, que só surgirá com o fim da inatividade.” (CAMPINHO, Sérgio, **Direito de empresa**, 18. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022, p. 25).

⁴² O Código Civil não traz uma definição específica de empresa, mas esta é aferível a partir da redação do art. 966, em que define o empresário como “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”.

⁴³ Sobre a empresa, Sérgio Campinho enuncia: “Manifesta-se como uma organização técnico-econômica, ordenando o emprego de capital, trabalho e tecnologia para a exploração, com fins lucrativos, de uma atividade econômica. Nasce a empresa a partir do início da atividade economicamente organizada, sob o comando do empresário. Ela será exercida através do fundo da empresa (estabelecimento).” (CAMPINHO, **Direito de empresa**, p. 25).

seus resultados (art. 981 do CC⁴⁴). A empresa é a atividade em si, enquanto a sociedade é uma das possíveis formas organizacionais para sua exploração.

Por seu turno, Tullio Ascarelli diferencia os conceitos afirmando que a empresa é um fenômeno econômico, enquanto a sociedade é uma estrutura jurídica que pode servir como veículo para sua realização⁴⁵.

Para a tarefa aqui empreendida, ainda que, como visto, possa haver imprecisão técnica, tomar-se-á o termo “empresa familiar” como sinônimo de “sociedade familiar”, haja vista que o instituto é assim reconhecido amplamente pela doutrina especializada.

Desta sorte, é importante a clareza conceitual para que não haja – como é comum - confusão com institutos relativamente semelhantes, como o do empresário individual que atua mediante o concurso de parentes; o da “família empresária”⁴⁶ e o da “família investidora”.

O primeiro, vale dizer, nada mais é do que uma pessoa física que exerce, pessoalmente, ainda que com a colaboração de familiares, a atividade empresarial, sem a constituição de empresa no sentido jurídico e estrutural e sem distinção entre o patrimônio pessoal e empresarial - verdadeiramente, o empresário é o titular do negócio e por isso, em regra, seu falecimento enseja a extinção da atividade empresarial⁴⁷⁻⁴⁸.

⁴⁴ Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.

⁴⁵ ASCARELLI, Tulio, **Problemas das Sociedades e das Empresas**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1982.

⁴⁶ PLETI, Ricardo Padovani, Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas., *in*: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.), **Empresa familiar: estudos jurídicos**., São Paulo: Saraiva, 2014, p. 66.

⁴⁷ “Não há que confundir o empresário individual com o sócio de uma sociedade empresária. O sócio, com efeito, não é empresário, mas sim integrante de uma sociedade empresária. O empresário poderá ser pessoa física, que explore pessoal e individualmente a empresa (empresário individual), ou uma pessoa jurídica, a qual, detentora de personalidade jurídica própria, distinta de seus membros, exerce diretamente a atividade econômica organizada (sociedade empresária)”. (CAMPINHO, **Direito de empresa**, p. 27).

⁴⁸ Em contraposição, Roberta Nioac Prado entende que o empresário individual pode, sim, constituir-se como empresa familiar: “Entretanto, no meu ponto de vista, e em termos da necessidade da implementação de estruturas e instrumentos de governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória, uma empresa de um único dono pode sim ser familiar. Imaginemos, por exemplo, uma firma individual que já está consolidada no mercado há algumas décadas, na qual o cônjuge, casado sob o regime de comunhão total de bens, e os filhos do empresário participam da gestão ainda que de forma eventual e informal. E, além disso, algum ou alguns deles tem interesse em suceder o fundador na sua atividade. Porque tal empresa seria menos familiar do que outra com o mesmo porte e objetivo social, porém constituída sob a forma de sociedade limitada, na qual o sócio controlador, também casado sob o regime de comunhão total de bens, detém 98% das suas quotas, e cada um de seus dois filhos é titular de 1 %? É fato que, em ambas, uma separação ou divórcio do fundador, bem como sua morte ou afastamento, por exemplo, por incapacidade civil, acarretaria efeitos jurídicos que poderiam vir a comprometer a estrutura de controle e gestão empresarial e, consequentemente, o andamento regular dos negócios e a sua continuidade.” (PRADO (Org.), **Direito, gestão e prática: empresas familiares, governança familiar e governança jurídica**, p. 21).

Já “família empresária” é aquele núcleo de membros de uma mesma família “que investem ou empreendem conjuntamente em uma ou mais empresas e/ou em novos negócios, geralmente participando de seu controle ou gestão”⁴⁹.

Por último, a “família investidora” é aquele grupo familiar de alto poder aquisitivo que opta por “manter um portfólio conjunto de investimentos geridos por um *Family Office* comum”⁵⁰.

Adiante, para a completa definição da empresa familiar, resta debruçar-se acerca do segundo elemento da nomenclatura, fazendo-se referência ao conceito de família.

Em verdade, o estudo de tal conceituação é tarefa árdua e de enorme amplitude, que poderia render, por si só, um trabalho monográfico ou dissertação, com investigações que, inclusive, extrapolam o âmbito do direito, alcançando a filosofia, sociologia, antropologia, psicologia e até mesmo a religião⁵¹.

Todavia, para evitar o desvirtuamento deste estudo, analisar-se-á a conceituação de família somente na medida necessária para fornecer subsídios para a compreensão aqui perquirida.

Em linhas gerais, “a família é um agrupamento informal, de formação espontânea no meio social, cuja estruturação se dá através do Direito”⁵², recebendo, por sua relevância, especial proteção do Estado, conforme Declaração Universal dos Direitos do Homem: “A família é o núcleo natural e fundamental da sociedade e tem direito à proteção da sociedade e do Estado” (artigo XVI⁵³).

Historicamente, a ideia de família esteve atrelada a entidades bilaterais constituídas formalmente a partir do casamento civil entre um homem e uma mulher, incluindo-se no núcleo também pessoas com vínculo consanguíneo, descendentes de um ancestral comum (parentes em linha reta e colaterais)⁵⁴.

⁴⁹ PRADO, Roberta Nioac, **Manual prático e teórico da empresa familiar**, São Paulo: SaraivaJur, 2023, p. 31.

⁵⁰ *Ibid*, p. 31-32.

⁵¹ A propósito, Cristiano Chaves de Farias e Nelson Rosenvald: “Sem dúvida, então, a família é o fenômeno humano em que se funda a sociedade, sendo impossível compreendê-la senão à luz da interdisciplinariedade, máxime na sociedade contemporânea, marcada por relações complexas, plurais, abertas, multifacetárias e (por que não?) globalizadas”. (FARIAS, Christiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson, **Curso de direito civil. Famílias**, 9. ed. Salvador: JusPodivm, 2016, p. 33).

⁵² DIAS, Maria Berenice, **Manual de direito das famílias. De acordo com o novo CPC**, 11. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016, p. 47-49.

⁵³ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: https://brasil.un.org/sites/default/files/2025-03/ONU_DireitosHumanos_DUDH_UNICRio_20250310.pdf. Acesso em 02.12.2024.

⁵⁴ GOULART; ABREU, **Conceituação jurídica da empresa familiar**, p. 53-54.

A moral conservadora de outra época, herdada dos patriarcas antigos e dos senhores medievais, impunha à família uma feição patriarcal, monogâmica, hierarquizada e patrimonial⁵⁵, sendo que o Código Civil de 1916, com influência dos princípios da Revolução Francesa⁵⁶, regulava a família do início do século XX, prestigiando uma visão limitada e discriminatória, diferenciando seus integrantes e impondo classificações preconceituosas às pessoas que mantinham relações fora do casamento, bem como aos filhos oriundos dessas uniões. Ademais disso, as menções no texto legal aos laços extraconjugais e à filiação ilegítima possuíam um caráter sancionatório, sendo utilizadas unicamente para restringir direitos, na tentativa de preservar o modelo familiar fundamentado no matrimônio⁵⁷.

Mais ainda, “compreendia-se a família como uma unidade de produção, realçados os laços patrimoniais”, prestigiando-os em detrimento dos laços afetivos, já que as pessoas constituíam núcleos familiares com o propósito de acumulação de bens, com vistas a transmiti-los aos seus sucessores⁵⁸.

A partir do momento em que a sociedade avança e passa a se inspirar por novos valores, esta ideologia começa a ser desconstruída, o que se percebe muito claramente, em termos legislativos, com o advento da Constituição Federal de 1988, que expandiu a conceituação jurídica de família para permitir o reconhecimento de outros modelos de relação familiar “que não fossem obrigatoriamente ligados ao casamento, e diante dessa realidade estender à união estável e à família monoparental o mesmo braço protetor destinado ao matrimônio.”⁵⁹

Como sintetiza Rolf Madaleno,

A Constituição Federal de 1988 realizou a primeira e verdadeira grande revolução no Direito de Família brasileiro, a partir de três eixos: 1) a) o da família plural, com várias formas de constituição (casamento, união estável e a monoparentalidade familiar); b) a igualdade no enfoque jurídico da filiação, antes eivada de preconceitos; e c) a consagração do princípio da igualdade entre homens e mulheres⁶⁰.

⁵⁵ MADALENO, Rolf, **Direito de família**, 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, cap. 01, item 1.4.

⁵⁶ “(...) toma-se como ponto de partida o modelo patriarcal, hierarquizado e transpessoal de família, decorrente das influências da Revolução Francesa sobre o Código Civil brasileiro de 1916. Naquela ambientação familiar, necessariamente matrimonilizada, imperava a regra ‘até que a morte nos separe’, admitindo-se o sacrifício da felicidade pessoal dos membros da família em nome da manutenção do vínculo de casamento”. (FARIAS; ROSENVALD, **Curso de direito civil. Famílias**, p. 35)

⁵⁷ DIAS, **Manual de direito das famílias. De acordo com o novo CPC**, p. 51.

⁵⁸ FARIAS; ROSENVALD, **Curso de direito civil. Famílias**, p. 35.

⁵⁹ MADALENO, Rolf, **Direito de família**, 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, cap. 01, item 1.3.

⁶⁰ *Ibid.*

Comentando este alargamento do conceito de família promovido pelo legislador constituinte, Maria Berenice Dias afirma que

Procedeu o legislador constituinte ao alargamento do conceito de família ao emprestar juridicidade ao relacionamento fora do casamento. Afastou da ideia de família o pressuposto do casamento, identificando como família também a união estável entre um homem e uma mulher. A família à margem do casamento passou a merecer tutela constitucional porque apresenta condições de sentimento, estabilidade e responsabilidade necessários ao desempenho das funções reconhecidamente familiares. Nesse redimensionamento, passaram a integrar o conceito de entidade familiar também as relações monoparentais: um pai com os seus filhos. Ou seja, para a configuração da família, deixou de se exigir necessariamente a existência de um par, o que, consequentemente, subtraiu de seu conceito a finalidade procriativa⁶¹.

Ainda assim, não obstante a inegável evolução, esta ampliação constitucional não foi capaz de contemplar todos os diferentes arranjos que hodiernamente compõem o mosaico familiar da sociedade contemporânea, mas abriu espaço para que, por meio de novas referências legislativas, fossem projetadas novas referências jurídicas, como a Lei n.º 12.010/2009 (“Nova Lei da Adoção”), que contempla modelos familiares que ultrapassam o rol taxativo da CF⁶², e o Estatuto da Criança e do Adolescente, o qual incorpora filosofia pluralista, reconhecendo diferentes núcleos familiares, como a família natural, a ampliada e a substituta⁶³.

Para além disso, foi grandiosa neste processo a contribuição jurisprudencial do Supremo Tribunal Federal, no paradigmático julgamento da ADI (Ação Direta de Inconstitucionalidade) 4.277/2009⁶⁴ e ADPF (Arguição de Descumprimento de Preceito

⁶¹ DIAS, **Manual de direito das famílias. De acordo com o novo CPC**, p. 58.

⁶² Art. 25, Parágrafo único - Entende-se por família extensa ou ampliada aquela que se estende para além da unidade pais e filhos ou da unidade do casal, formada por parentes próximos com os quais a criança ou adolescente convive e mantém vínculos de afinidade e afetividade.

⁶³ MADALENO, Rolf, **Direito de família**, 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, cap. 01, item 1.3.

⁶⁴ ARGUIÇÃO DE DESCUMPRIMENTO DE PRECEITO FUNDAMENTAL (ADPF). PERDA PARCIAL DE OBJETO. RECEBIMENTO, NA PARTE REMANESCENTE, COMO AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE. UNIÃO HOMOAFETIVA E SEU RECONHECIMENTO COMO INSTITUTO JURÍDICO. CONVERGÊNCIA DE OBJETOS ENTRE AÇÕES DE NATUREZA ABSTRATA. JULGAMENTO CONJUNTO. Encampação dos fundamentos da ADPF nº 132-RJ pela ADI nº 4.277-DF, com a finalidade de conferir “interpretação conforme à Constituição” ao art. 1.723 do Código Civil. Atendimento das condições da ação. 2. PROIBIÇÃO DE DISCRIMINAÇÃO DAS PESSOAS EM RAZÃO DO SEXO, SEJA NO PLANO DA DICOTOMIA HOMEM/MULHER (GÊNERO), SEJA NO PLANO DA ORIENTAÇÃO SEXUAL DE CADA QUAL DELES. A PROIBIÇÃO DO PRECONCEITO COMO CAPÍTULO DO CONSTITUCIONALISMO FRATERNAL. HOMENAGEM AO PLURALISMO COMO VALOR SÓCIO-POLÍTICO-CULTURAL. LIBERDADE PARA DISPOR DA PRÓPRIA SEXUALIDADE, INSERIDA NA CATEGORIA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS DO INDIVÍDUO, EXPRESSÃO QUE É DA AUTONOMIA DE VONTADE. DIREITO À INTIMIDADE E À VIDA PRIVADA. CLÁUSULA PÉTREA. (...) (ADI 4277, Relator(a): AYRES BRITTO, Tribunal Pleno, julgado em 05-05-2011, DJe-198 DIVULG 13-10-2011 PUBLIC 14-10-2011 EMENT VOL-02607-03 PP-00341 RTJ VOL-00219-01 PP-00212)

Fundamental) 132/2008⁶⁵, em que se reconheceu a união homoafetiva como entidade familiar, sobrevivendo, ainda, esforço do Conselho Nacional de Justiça para regulamentar em âmbito nacional o casamento por pessoas do mesmo sexo (Resolução n.º 175/2013).

Este cenário denota que a família não pode mais ser compreendida apenas sob o viés tradicional do casamento, pois a realidade social impõe uma visão mais ampla, que importa compreendê-la como uma instituição em constante mutação, que deve ser analisada sob a ótica da afetividade e do princípio da dignidade da pessoa humana.

Nas lições de Cristiano Chaves de Farias e Nelson Rosenvald

Os novos valores que inspiram a sociedade contemporânea sobrepujam e rompem, definitivamente, com a concepção tradicional de família. A arquitetura da sociedade moderna impõe um modelo familiar descentralizado, democrático, igualitário e desmatrimonializado. O escopo precípua da família passa a ser a solidariedade social e demais condições necessárias ao aperfeiçoamento do progresso humano, regido o núcleo familiar pelo afeto, como mola propulsora⁶⁶.

Em palavras outras, estes novos arquétipos da entidade familiar assumem um formato pluralista e baseado nos vínculos de afetividade⁶⁷, deixando a família de ser apenas um núcleo patrimonial para ser vista como um espaço de convivência e solidariedade recíproca entre seus membros, onde prevalecem os laços emocionais sobre os formais⁶⁸.

Esta é a significação que deve ser considerada na análise da empresa familiar, uma vez que a configuração do núcleo familiar impacta diretamente a estrutura e a dinâmica dessas organizações.

⁶⁵ ARGUIÇÃO DE DESCUMPRIMENTO DE PRECEITO FUNDAMENTAL (ADPF). PERDA PARCIAL DE OBJETO. RECEBIMENTO, NA PARTE REMANESCENTE, COMO AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE. UNIÃO HOMOAFETIVA E SEU RECONHECIMENTO COMO INSTITUTO JURÍDICO. CONVERGÊNCIA DE OBJETOS ENTRE AÇÕES DE NATUREZA ABSTRATA. JULGAMENTO CONJUNTO. (...) (ADPF 132, Relator(a): AYRES BRITTO, Tribunal Pleno, julgado em 05-05-2011, DJe-198 DIVULG 13-10-2011 PUBLIC 14-10-2011 EMENT VOL-02607-01 PP-00001)

⁶⁶ FARIAS; ROSENVALD, **Curso de direito civil. Famílias**, p. 35.

⁶⁷ Sobre a importância da afetividade na estrutura da família contemporânea, Maria Berenice Dias destaca que: “A afetividade é o princípio que fundamenta o direito das famílias na estabilidade das relações socioafetivas e na comunhão de vida, com primazia em face de considerações de caráter patrimonial ou biológico. O termo *affectio societatis*, muito utilizado no direito empresarial, também pode ser utilizado no direito das famílias, como forma de expor a ideia da afeição entre duas pessoas para formar uma nova sociedade: a família. O afeto não é somente um laço que envolve os integrantes de uma família. Também tem um viés externo, entre as famílias, pondo humanidade em cada família” (DIAS, **Manual de direito das famílias. De acordo com o novo CPC**, p. 84).

⁶⁸ Em sentido semelhante, Maria Berenice Dias: “O fato é que a família, apesar do que muitos dizem, não está em decadência. Ao contrário, houve a repersonalização das relações familiares na busca do atendimento aos interesses mais valiosos das pessoas humanas: afeto, solidariedade, lealdade, confiança, respeito e amor.” (DIAS, **Manual de direito das famílias. De acordo com o novo CPC**, p. 54).

Em prosseguimento, tendo-se já bem clarificadas as delimitações de “empresa” e de “família”, poder-se-ia pensar estar resolvida a celeuma acerca da definição de “empresa familiar” que se almeja, contudo, a junção destes termos não é capaz de exprimir as feições, particularidades e complexidades do instituto.

Isso porque, “a mera existência de membros da família do empreendedor na empresa não é suficiente para considerá-la uma organização familiar”⁶⁹; “a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar (...) e uma empresa onde a família põe o dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar”⁷⁰ – refletindo o que aqui se afirma, no sentido de que há outros numerosos fatores a serem considerados no entendimento deste tipo de empreendimento.

João Bosco Lodi, um dos pioneiros no estudo das empresas familiares no Brasil, em sua investigação acerca destes fatores próprios e caracterizadores da sociedade familiar, faz referência ao conceito de Robert G. Donnelly, em clássico trabalho “A Empresa Familiar”, publicado na Harvard Business Review e traduzido pela Revista Expansão, afirmando que “no conceito de Donnelly, a empresa familiar é aquela que se identifica como uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”⁷¹.

Explorando esta assertiva, o autor destaca que a empresa familiar geralmente tem nascedouro com a segunda geração de dirigentes, sendo que, antes disso, ela pode ser no máximo considerada como “pessoal” e não “familiar”, enfatizando que “para o fundador, as relações de poder nasceram de sua iniciativa com os seus colaboradores; para a geração seguinte, as relações de poder nascem do direito de sangue.”⁷²⁻⁷³

A partir destas considerações, Lodi desenvolve o seu próprio conceito:

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador⁷⁴.

⁶⁹ WERNER, **Família & negócios. Um caminho para o sucesso**. René A. Werner – Família & Negócios, p. xxi.

⁷⁰ LODI, João Bosco, **A empresa familiar**, São Paulo: Livraria Pioneira, 1978, p. 6.

⁷¹ *Ibid*, p. 5-6.

⁷² *Ibid*.

⁷³ Em sentido próximo, René A. Werner destaca que, antes de que ocorra a primeira transição geracional, a empresa não pode ser considerada familiar, mas tão somente uma “empresa empreendedora”: “É importante saber diferenciar a empresa familiar da empresa empreendedora. Esta última está na primeira geração e, portanto, sob o domínio direto do empreendedor. Já a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores.” (WERNER, **Família & negócios. Um caminho para o sucesso**, p. xx).

⁷⁴ LODI, **A empresa familiar**, p. 6.

Portanto, o autor aponta que a identidade institucional da organização está essencialmente atrelada aos valores e à influência de uma família específica, consolidando como elemento fundamental a ideia de que a empresa familiar se constrói sobre uma relação de poder e sucessão hereditária.

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira parece considerar, em sua proposição conceitual, os mesmos fatores, apregoando que “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”⁷⁵.

Nota-se que o autor agrega à definição a noção de pluralidade de famílias, considerando que a sociedade que possua “duas ou mais famílias” no controle do poder de decisão e do destino dos negócios não se descaracteriza enquanto empresa familiar - tendo, senão, uma classificação própria, de empresa plurifamiliar, em contraposição àquelas de um singular núcleo parental, que são designadas como unifamiliares⁷⁶⁻⁷⁷.

Modesto Carvalhosa, por sua vez, entende de modo diverso, tomando em consideração esta questão para, a partir disto, diferenciar seus conceitos, afirmando que

As sociedades familiares e multifamiliares exercem grande influência na economia brasileira e mundial, qualquer que seja a sua dimensão: grande, pequena, aberta ou fechada. O conceito aqui a ser adotado no tocante às primeiras refere-se à empresa (i) cujas ações sejam detidas, em sua totalidade ou em sua maioria, pelos membros de uma mesma família (o que levará, por sua vez, a fazer com que estes membros estabeleçam as principais diretrizes da companhia, atuando, dessa maneira, como seus gestores) e (ii) que tenha, ao menos, algum membro que atue na presidência, de modo que implemente as decisões dos gestores. Já as sociedades multifamiliares são representadas pela união de duas ou mais famílias, não sendo possível, contudo, dizer que se trata de espécies das sociedades familiares, uma vez que reúnem grupos familiares distintos, com objetivos de realização de empreendimentos econômicos comuns⁷⁸.

No ponto, Carvalhosa demonstra ser posicionamento minoritário, uma vez que este elemento específico, da pluralidade familiar, não parece ser tomado como determinante na caracterização do instituto pela doutrina especializada, a exemplo do conceito trazido por Pedro Podboi Adachi, que considera que “empresa familiar é toda

⁷⁵ OLIVEIRA, **Empresa familiar**, p. 18.

⁷⁶ ADACHI, **Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**, p. 20.

⁷⁷ Roberta Nioca Prado melhor detalha estas classificações, afirmando que: “Empresas familiares, em regra, são aquelas fundadas por uma pessoa, ou um casal, tendo o fundador, o casal fundador, e/ou seus descendentes como principais controladores e gestores da empresa. (...) Empresas multifamiliares, por sua vez, são as empresas fundadas e controladas por duas ou mais famílias que, em geral, contam com membros dessas famílias no quadro executivo da empresa.” (PRADO, **Manual prático e teórico da empresa familiar**, p. 30-31).

⁷⁸ CARVALHOSA, Modesto, Aspectos societários relevantes nas empresas familiares, *in*: **Acontece nas melhores famílias. Repensando a empresa familiar**, São Paulo: Saraiva, 2008, p. 309-310.

organização na qual *uma ou poucas famílias* concentra o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão”⁷⁹.

Vê-se que, para o autor, os fatores mais relevantes para se compreender o conceito são (i) organização; (ii) uma ou poucas famílias; (iii) concentração do poder decisório; (iv) controle da sociedade e (v) eventual participação na gestão⁸⁰.

Armando Lourenzo toma praticamente estes mesmos elementos para propor sua conceituação, entendendo que a empresa familiar é a “organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho” – geralmente na diretoria⁸¹.

O destaque, nesta proposição, referencia-se à inclusão do termo “propriedade”, de modo que ultrapassa a noção usualmente considerada de mero controle empresarial administrativo. Nilda Maria de Clodoaldo Guerra Leone considera, por seu turno, que a noção de propriedade está inserida no próprio controle da empresa, pois “a ideia de propriedade é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio”⁸².

De todo modo, o elemento é também destacado por Roberta Nioac Prado, já que a autora entende que a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações, tem a sucessão da gestão baseada em fatores hereditários, enquanto seus valores institucionais e sua cultura organizacional refletem os da família, sendo a propriedade e o controle acionário predominantemente mantidos por uma ou mais famílias⁸³.

Em resenha, estas digressões vão ao encontro do que já havia sido anunciado anteriormente, no sentido de que a delimitação conceitual da empresa familiar é uma tarefa desafiadora, na medida em que envolve múltiplos enfoques inter-relacionados, cuja relevância pode variar conforme a perspectiva adotada por cada autor.

Fato é que, não obstante estas variações, para se alcançar um conceito satisfatório e que seja “internacionalmente aceito”, é essencial que sejam prestigiadas, nos dizeres de Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone, as “três grandes vertentes”, compreendendo (i) o nível da *propriedade*, que abrange, em sua visão, o controle da

⁷⁹ ADACHI, *Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*, pg. 18.

⁸⁰ *Ibid*, p. 18-19.

⁸¹ LOURENZO, *Sucessão na empresa familiar. Transferência do comando entre gerações e gestão de carreira dos sucessores e sucessoras*, p. 19.

⁸² LEONE, *Sucessão na empresa familiar*, p. 8.

⁸³ PRADO (Org.), *Direito, gestão e prática: empresas familiares, governança familiar e governança jurídica*, p. 20.

sociedade pela família; (ii) o nível da *gestão*, que considera a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida pelos membros da família, revelando que “o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma família” e, finalmente, (iii) o nível da *sucessão*, relacionando a ocupação das posições diretivas e estratégicas ao vínculo familiar, de modo que “a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente”⁸⁴.

Um conceito que agregue tais vertentes revelar-se-á satisfatório e capaz de exprimir os elementos preponderantes que identificam a empresa familiar. Neste desiderato, ousa-se a arriscar uma definição própria, no sentido de que será considerada como tal a sociedade empresária controlada por uma ou mais famílias, cujas diretrizes institucionais são influenciadas pelos valores relacionados ao grupo familiar e na qual a sucessão é determinada pela hereditariedade.

Não obstante, ainda que se tenha logrado alcançar, para os fins didáticos deste trabalho, uma definição jurídica segura, pondera-se que mais importante do que reduzir o instituto a um único critério fixo e taxativo é compreender, dentro da abordagem multifatorial que lhe é particular, as características essenciais inerentes à empresa familiar, que a tornam única e merecedora de um tratamento jurídico diferenciado⁸⁵.

Neste desiderato, René A. Werner enuncia que

A empresa familiar se caracteriza por refletir em sua cultura os aspectos que norteiam as relações familiares. Não se pode compreender uma empresa familiar sem antes compreender a dinâmica familiar, assim como não se pode analisar a dinâmica familiar sem antes analisar o seu relacionamento com a sua empresa⁸⁶.

Com efeito, as empresas familiares apresentam uma dinâmica singular no cenário empresarial, marcada pela interdependência entre os vínculos familiares e as decisões estratégicas do negócio. Diferentemente das sociedades empresárias tradicionais, em que a gestão tende a ser pautada exclusivamente por critérios econômicos e administrativos, a empresa familiar incorpora elementos subjetivos decorrentes das relações de

⁸⁴ LEONE, **Sucessão na empresa familiar**, p. 8.

⁸⁵ “Conceitos taxativos são, sempre, muito perigosos, máxime quando se aborda tema tão sensível e tão suscetível de consagrar equívocos, como o Direito Comercial. É bem mais produtivo desfiar características e destacar suas interações como a rota mais segura para uma compreensão desse ramo jurídico que conheceu tantas transformações em tão pouco tempo”. (FAZZIO JUNIOR, Waldo, **Manual de direito comercial**, 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016, cap. 01, item 1.3).

⁸⁶ WERNER, **Família & negócios. Um caminho para o sucesso**, p. xx.

parentesco, como laços afetivos, valores, interesses pessoais e expectativas sucessórias, o que traz consequências profundas no processo de tomada de decisões, na perenidade dos negócios e, especialmente, na resolução de conflitos internos.

Por esta razão, não se pode dizer que a empresa familiar seja idêntica a qualquer outra, pois a presença da estrutura familiar no contexto empresarial gera abordagens e interações específicas de uma família, resultando em particularidades que influenciam sua forma de atuação⁸⁷.

Não por outra razão é que Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede, ao tratarem da empresa familiar, explicam que, neste ambiente, “crises familiares se transformam em crises empresariais”⁸⁸, o que evidencia como problemas de ordem pessoal podem influenciar e determinar as questões empresariais, tornando a sociedade sensível à dinâmica do grupo familiar, afinal

A vida da empresa avança sobre a vida da família ou das famílias, quando não é o contrário: a vida de uma família torna-se a vida da empresa. Não é nada simples. Um observador externo que preste atenção apenas às estruturas administrativas, produtivas, mercadológicas e etc. não perceberá questões vitais sobre a empresa, questões estas que se localizam fora dos estabelecimentos empresariais: seu cenário é o ambiente familiar⁸⁹.

Lodi destaca como “fraquezas evidentes” deste modelo organizacional, além dos conflitos entre os interesses da família e da empresa, a confusão patrimonial (uso indevido de recursos da empresa por membros da família); a falta de sistemas profissionais para organização e planejamento financeiro, contábil e orçamentário; a resistência à modernização do marketing e o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência⁹⁰.

Por outro lado, ainda que a interdependência entre as esferas da família e da empresa imponham uma governança jurídica mais complexa e demandem um planejamento organizacional e sucessório mais bem estruturado, é importante enaltecer características positivas usualmente relacionadas a este tipo de empreendimento, pois, ao

⁸⁷ LEONE, **Sucessão na empresa familiar**, p. 9.

⁸⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar.**, 15 ed. Barueri/SP: Atlas, 2023, p. 87.

⁸⁹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, **Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios**, São Paulo: Atlas, 2012, p.03.

⁹⁰ LODI, **A empresa familiar**, p. 4.

contrário do que se possa pensar, a influência recíproca entre elas não necessariamente tende a reduzir a eficácia empresarial⁹¹.

Traços comuns da estrutura familiar em empresas constituem-se, geralmente, em grande lealdade dos empregados; continuidade administrativa; sensibilidade social e política do grupo dirigente; respaldo econômico e político decorrente de um sobrenome forte e bem reconhecido na região e compartilhamento de valores, vocações e visões pessoais entre os gestores de diferentes gerações⁹². Ademais, esta estrutura, baseada em valores de longo prazo e compromisso intergeracional, favorece a resiliência diante de crises econômicas e a continuidade dos negócios ao longo do tempo.

Neste sentido, Gersick *et al*⁹³ oferece um bom panorama das vantagens e desvantagens usualmente verificadas em empreendimentos do gênero familiar, afirmando que

As empresas constituídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo ‘caráter especial’ tem consequências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. (...) Entretanto, esta mesma identidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas histórias e antigas dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. (...) Quando trabalham em harmonia, as famílias podem trazer níveis de comprometimento, investimentos de longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados.

Ainda, em prosseguimento, estes mesmos autores dedicaram-se à criação de um esquema para compreensão desta forma peculiar de empresa, criando o “Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar”, o qual se tornou referência metodológica para estudiosos do tema.

Em verdade, no início dos anos 80, Tagiuri e Davis, em suas pesquisas acerca de análise de comportamento organizacional complexo, na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, desenvolveram um modelo que pretendia retratar de forma precisa toda a gama de empresas familiares. A partir da concepção de dois subsistemas, *família* e *propriedade*, explicavam as influências recíprocas entre estes dois núcleos e reconheciam a importância de alinhar seus interesses e objetivos. Além disso, essa estrutura

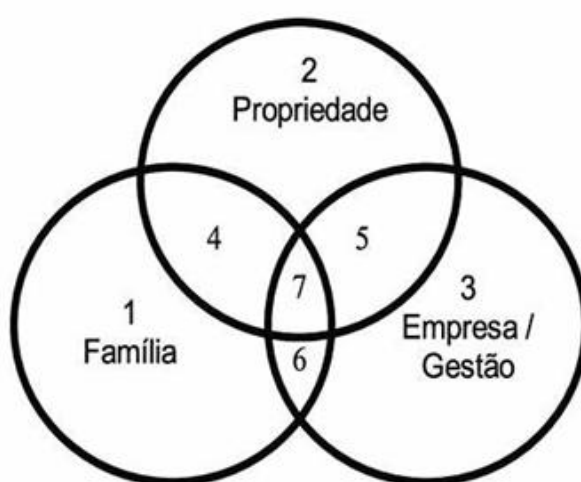
⁹¹ *Ibid*, p. 3.

⁹² *Ibid*, p. 5.

⁹³ GERSICK, Kelin E. *et al*, **De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares**, 4. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017, p. 3.

possibilitava uma melhor compreensão dos desafios enfrentados por indivíduos dentro da organização, especialmente diante dos conflitos gerados pela coexistência de normas familiares e empresariais, que competiam entre si⁹⁴.

Em aprofundamento deste modelo, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg perceberam que “muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares têm mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre família e gestão como um todo”⁹⁵. Assim, agregando-se o nível da empresa/gestão, surgiu o Modelo dos Três Círculos, que é representado pela seguinte diagramação



Fonte: GERSICK, Kelin E. *et al.*

De forma sucinta, o Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar é estruturado a partir de três esferas interligadas: *família*, *propriedade* e *empresa*, que representam os diferentes papéis e interesses envolvidos. A esfera da *família* compreende os membros que possuem laços de parentesco, independentemente de sua participação direta na gestão ou propriedade do negócio. A esfera da *propriedade* engloba os acionistas ou sócios, que podem ser familiares ou terceiros, com interesses voltados para a rentabilidade e segurança patrimonial. Já a esfera da *empresa* inclui os gestores e funcionários, responsáveis pela administração e operação do empreendimento, podendo ou não ser membros da família. Em suma, qualquer integrante de uma empresa familiar pode ser

⁹⁴ *Ibid*, p. 5-6.

⁹⁵ *Ibid*, p. 5.

alocado em um dos sete setores formados pelos círculos sobrepostos dos subsistemas, ao passo que, neste modelo, cada um tem uma localização única e específica⁹⁶.

O modelo demonstra que os desafios das empresas familiares surgem da interseção desses três círculos, em que indivíduos podem ocupar diferentes posições simultaneamente, como ser ao mesmo tempo herdeiro, acionista e gestor. Essa sobreposição gera dinâmicas complexas que impactam a governança, a sucessão e a sustentabilidade do negócio, exigindo mecanismos estruturados de gestão e sucessão para equilibrar interesses e garantir a longevidade da empresa⁹⁷.

Não há dúvidas, assim, de que “é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares”⁹⁸. Para além disso, permite compreender as principais características e desafios deste tipo de empreendimento, sendo modelo capaz de representar indistintamente a toda e qualquer empresa familiar, independentemente de seu porte ou nacionalidade.

No entanto, embora haja essa padronização estrutural, quanto ao tratamento jurídico dispensado a essas organizações em cada país, constata-se diferenças que merecem ser destacadas, pois fornecerão subsídios para auxiliar na compreensão das particularidades e especificidades deste empreendimento no Brasil – o que, ao fim e ao cabo, relaciona-se ao objeto central deste estudo.

1.3 A experiência do direito comparado

Os dados estatísticos anteriormente apresentados refletem como as empresas familiares constituem expressiva e importante parte do tecido empresarial brasileiro, tendo ganhado, ao longo dos anos em nosso país, protagonismo econômico, social e político.

Mas, a bem da verdade, esta realidade brasileira não destoa do fenômeno em nível global, sendo que “a empresa familiar mantém forte presença na economia da maioria dos países desenvolvidos, respondendo por mais da metade da sua força de trabalho em muitas sociedades”⁹⁹, chegando, em alguns países, a gerar de metade a dois terços do PIB¹⁰⁰.

⁹⁶ *Ibid*, p. 6.

⁹⁷ *Ibid*, p. 7.

⁹⁸ *Ibid*.

⁹⁹ CURADO, **A empresa familiar a salvo de rupturas**, p. 23.

¹⁰⁰ GOULART; ABREU, **Conceituação jurídica da empresa familiar**, p. 50.

Tal como ocorre com a realidade brasileira, não há censos e pesquisas precisas acerca do quantitativo de empresas controladas por famílias, contudo, mesmo as estimativas mais conservadoras indicam a proporção destas sociedades entre 65% (sessenta e cinco por cento) e 80% (oitenta por cento) do total¹⁰¹.

Com efeito, muitas das maiores e mais bem sucedidas companhias do mundo constituem-se empresas de origem familiar, dentre elas, nomes expressivos como Wal-Mart, Ford, Grupo Samsung, BMW, Motorola, Grupo LG e Hyundai¹⁰².

De acordo com Gersick *et al*, nos Estados Unidos, as empresas familiares desempenham um papel essencial na economia, sendo responsáveis por aproximadamente metade do Produto Nacional Bruto e da força de trabalho. Na Europa, esse modelo empresarial predomina entre as pequenas e médias empresas, além de representar uma parcela significativa das grandes corporações em alguns países. Já na Ásia, a influência familiar sobre a gestão varia conforme a cultura e a estrutura econômica de cada nação, mas, de modo geral, essas empresas mantêm uma posição de destaque nas economias mais avançadas, com exceção da China. Na América Latina, a predominância das empresas familiares também se evidencia, sendo a principal forma de propriedade privada em diversos setores industriais¹⁰³.

Em números mais concretos, Armando Lourenzo apresenta levantamento com indicação da proporção de empresas que se configuram como familiares dentro da realidade de cada país, destacando que: na Finlândia correspondem a 85%; na Espanha, a 75%; na França, a 85%; na Alemanha, a 79%; nos Estados Unidos, a 89%; na Argentina, a 65% e no Oriente Médio a 90%¹⁰⁴.

O cenário permite concluir pela significativa relevância econômica e social que as empresas familiares representam a nível mundial, sendo natural considerar que, por terem presença tão ampla e globalizada, encontrarão tais organizações, apesar de uma estruturação semelhante em sua essência, como já visto, dinâmicas próprias, distintos estágios de amadurecimento e normas e regulamentações específicas.

Enquanto algumas nações já possuem estruturas jurídicas bem definidas para regulamentar e apoiar esse modelo de negócio, outras ainda operam sob um arcabouço normativo mais genérico, sem distinções específicas para as sociedades familiares. Além

¹⁰¹ GERSICK *et al*, **De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares**, p. 2.

¹⁰² GOULART; ABREU, Conceituação jurídica da empresa familiar, p. 50.

¹⁰³ GERSICK *et al*, **De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares**, p. 2.

¹⁰⁴ LOURENZO, **Sucessão na empresa familiar. Transferência do comando entre gerações e gestão de carreira dos sucessores e sucessoras**, p. 16.

disso, há variações no grau de profissionalização e na adoção de práticas de governança, com algumas economias investindo fortemente em mecanismos estruturados de sucessão e gestão corporativa, enquanto outras ainda enfrentam desafios nesse sentido.

A análise do tratamento jurídico das empresas familiares em diferentes países permitirá não apenas compreender as soluções adotadas internacionalmente, mas também oferecer elementos para avaliar a posição do Brasil nesse contexto e eventuais oportunidades de aprimoramento.

Destaca-se desde logo que o intento aqui não é, propriamente, empreender um estudo comparado com estrito rigor metodológico, mas, tão somente, realizar uma observação científica sob o *prima endoprocessual*, mediante confrontação descritiva de normas legais, obviamente sem descurar das nuances e particularidades de cada sistema jurídico, assim como dos influxos sociais e econômicos de cada país sobre seu próprio Direito¹⁰⁵.

Por fim, os ordenamentos selecionados para a análise comparativa serão aqueles nos quais, reconhecidamente, os estudos pertinentes às empresas familiares são desenvolvidos e aprofundados, como Itália, França e Espanha¹⁰⁶.

1.3.1 Itália

A legislação italiana costuma ser apontada como a melhor exemplificação do tratamento legal específico da empresa familiar, albergando, em seu *Codice Civile*, disposição que contempla expressamente a *impresa familiare*, como *fattispecie* legal que conjuga elementos do direito de família e do direito de empresa¹⁰⁷.

O diploma civilista italiano não dispunha, em sua versão originalmente promulgada, em 16 de março de 1942, de regulamentação específica acerca da empresa familiar, sendo que regras neste sentido somente foram incorporadas ao ordenamento em

¹⁰⁵ Como ensina Mauro Cappelletti, ao tratar do método comparativo que desenvolveu (*tertium comparationis*), exige-se do comparatista o cuidado de compreender o direito como aspecto fundamental da história e cultura jurídico-institucional e da vida social dos países envolvidos, movendo-se para fora do campo do direito em sentido estrito, para fins de depreender de forma ampla as razões (históricas, sociológicas e éticas) que podem explicar as soluções adotadas por diferentes países, avaliando, em última medida, se tais soluções estrangeiras trazem sentido para os problemas no âmbito pesquisado. (CAPPELLETTI, Mauro, *Dimensioni della giustizia nelle società contemporanee*, Bologna: Il Mulino, 1994, p. 11-21).

¹⁰⁶ CHAVES, Natalia Cristina, **Casamento, divórcio e empresa: questões societárias e patrimoniais.**, 1ª ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2020, p. 26.

¹⁰⁷ GOMES, Elena de Carvalho, Entre o direito de família e o direito de empresa: a *impresa familiare* do *codice civile*, in: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.), **Empresa familiar: estudos jurídicos.**, São Paulo: Saraiva, 2014, p. 103-118.

1975, quando ocorreu a grande reforma do direito de família na Itália, como resposta a uma contingência que começava a gerar complicações do ponto de vista social e que se intensificava¹⁰⁸.

Isso porque, até o marco legislativo em comento, prevalecia, no regime das comunhões tácitas familiares, a presunção de gratuidade do trabalho prestado no âmbito familiar, fundamentada “na solidariedade e no *affectio* existente entre os membros da família, e também, no caso de cônjuges, na existência de obrigações de colaboração e assistência recíproca”¹⁰⁹. Tal conjuntura, contudo, mostrava-se inadequada no contexto do período pós-guerra, uma vez que negava aos jovens qualquer proteção patrimonial ou ingerência na gestão da atividade econômica familiar, especialmente nas de natureza agrícola, levando-os a buscar melhores oportunidades nos centros urbanos, resultando em um êxodo da juventude campesina, que esvaziava a força de trabalho rural e fragilizava a estrutura familiar¹¹⁰.

Neste panorama, a introdução da empresa familiar no ordenamento jurídico italiano representou um marco na tutela do trabalho – até então privado de proteção –, prestado por um indivíduo de forma contínua em favor de atividade empresarial gerida pelo familiar-empresário, garantindo-lhe direitos patrimoniais¹¹¹.

Nos termos do artigo 230 *bis*¹¹², entende-se por *impresa familiare* aquela na qual colaboram os cônjuges, os parentes consanguíneos até o terceiro grau e os parentes afins

¹⁰⁸ *Ibid*, p. 105-106; 117.

¹⁰⁹ DELGADO, Gabriela Nevez; PORTO, Lorena Vasconcelos, A empresa familiar e o direito do trabalho, in: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.), **Empresa familiar: estudos jurídicos.**, São Paulo: Saraiva, 2014, p. 121.

¹¹⁰ GOMES, **Entre o direito de família e o direito de empresa: a *impresa familiare* do codice civile**, p. 105-106.

¹¹¹ *Ibid*, p. 112.

¹¹² Art. 230-bis. (*Impresa familiare*) Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi della azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi. Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo. Ai fini della disposizione di cui al primo comma si intende come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo. Il diritto di partecipazione di cui al primo comma è intransferibile, salvo che il trasferimento avvenga a favore di familiari indicati nel comma precedente col consenso di tutti i partecipi. Esso può essere liquidato in danaro alla cessazione, per qualsiasi causa, della prestazione del lavoro, ed altresì in caso di alienazione dell'azienda. Il pagamento può avvenire in più annualità determinate, in difetto di accordo, dal giudice. In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda i partecipi di cui al primo comma hanno diritto di prelazione sull'azienda. Si applica, nei limiti in cui è compatibile, la disposizione dell'articolo 732. Le comunioni tacite familiari

até o segundo grau, prestando trabalho em favor da atividade gerida por um familiar, na qualidade de empresário individual¹¹³.

Trata-se de figura de tipo associativo, baseada na colaboração entre os familiares, independentemente da titularidade dos bens de produção. Sua constituição pode ocorrer tanto de forma expressa quanto tácita, pressupondo, no entanto, o exercício de uma atividade laborativa contínua, ainda que não necessariamente em tempo integral, devendo o trabalho prestado representar um acréscimo claro na produtividade da empresa, diferenciando-se de simples auxílio eventual¹¹⁴.

A aplicação das normas do referido dispositivo ocorre de forma residual, ou seja, somente nos casos em que os envolvidos na relação de colaboração não tenham estabelecido expressa ou tacitamente um arranjo jurídico diverso, como uma relação empregatícia, quando existe a subordinação, ou mesmo societária, quando houver a finalidade lucrativa¹¹⁵.

Com relação aos direitos assegurados ao indivíduo que labora na empresa familiar, Gabriela Neves Delgado e Lorena Vasconcelos Porto¹¹⁶ resumizam, a partir da redação do dispositivo legal

O indivíduo tem direito à manutenção de acordo com a condição patrimonial da família e participa dos lucros da empresa, dos bens adquiridos e dos valores acrescidos ao estabelecimento proporcionalmente à quantidade e à qualidade do trabalho prestado. Ademais, tem igualdade de voto em relação aos outros familiares na tomada de decisões concernentes à utilização dos lucros e dos valores acrescidos e aquelas inerentes à gestão extraordinária, às diretrizes produtivas e à cessação da empresa (art. 230 *bis* §1º). É previsto expressamente que o trabalho da mulher é equivalente àquele do homem (art. 230 *bis* §2º).

nell'esercizio dell'agricoltura sono regolate dagli usi che non contrastino con le precedenti norme. Disponível em <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1942-03-16;262:2~art230bis!vig=>. Acessado em 24.02.2025.

¹¹³ “Examinados os âmbitos objetivo e subjetivo de aplicação do art. 230 bis, voltemos a atenção para a empresa familiar, com o intuito de fixar-lhe a natureza jurídica. Tratar-se-ia de empresa individual ou admitida seria também a empresa coletiva como espécie do gênero empresa familiar? A despeito das animadas discussões suscitadas pela matéria, doutrina e jurisprudência italianadas tendem a considerar familiar apenas as empresas individualmente exercidas. Argumenta-se, a propósito, que conquanto problemática a redação do art. 230 bis não deixa dúvidas sobre o fato de competir o exercício da empresa a apenas um sujeito que embora não seja em momento algum mencionado, é pelo dispositivo claramente pressuposto: o empresário. É em referência a ele que se estabelece se aqueles que colaboram para a empresa com seu trabalho são familiares, caso em que se aplicará o art. 230 bis, se afirmativa for a resposta.” (GOMES, *Entre o direito de família e o direito de empresa: a impresa familiare do codice civile*, p. 111-112).

¹¹⁴ DELGADO; PORTO, *A empresa familiar e o direito do trabalho*, p. 121-122.

¹¹⁵ *Ibid*, p. 122

¹¹⁶ *Ibid*.

Ainda, Luisa Galantino acrescenta que, a este indivíduo que exerce atividade laborativa no âmbito da empresa familiar “são estendidos alguns benefícios previdenciários relativos a acidentes de trabalho, doenças profissionais, doenças comuns, maternidade, invalidez e velhice”¹¹⁷.

Percebe-se, assim, que a empresa familiar no direito italiano não se equipara, propriamente, a uma sociedade empresária nos moldes do direito brasileiro, sendo, senão, um modelo próprio de atividade empresarial individual cuja finalidade essencial é conciliar a proteção ao trabalho prestado pelos familiares e a preservação da autonomia do titular da empresa. Trata-se de uma estrutura voltada à tutela patrimonial daqueles que contribuem de forma contínua para a atividade econômica desenvolvida no âmbito de uma empresa individual, sob regras diferentes do contrato de trabalho, com direito a participar dos lucros, decisões extraordinárias e do produto da venda do estabelecimento.

1.3.2 França

Ao debruçar-se acerca da empresa familiar na França, é possível notar que, conquanto a legislação não albergue uma definição jurídica específica, a despeito do que ocorre na Itália, existem menções legais à tal figura e preocupação de regulamentar alguns de seus aspectos.

Tal qual ocorre na realidade italiana, o foco na legislação francesa foi de tutelar os direitos trabalhistas daqueles envolvidos no exercício da atividade empresarial familiar, oferecendo proteção jurídica e social¹¹⁸.

Neste sentido, a Lei n.º 82-596, promulgada em 10 de julho de 1982, fora instituída para reconhecer e regulamentar a participação do cônjuge de artesãos e comerciantes que trabalham na empresa familiar na França, viabilizando sua inscrição no registro do comércio ou na ordem profissional, para assegurar-lhe, especialmente, o reconhecimento de direitos previdenciários e de seguridade social.

Em sua redação original, a legislação previa que

Article 1 - Le conjoint du chef d'une entreprise artisanale ou commerciale peut y exercer son activité professionnelle, notamment en qualité de: - conjoint collaborateur mentionné au registre du commerce et des sociétés, au répertoire des métiers ou au registre des entreprises tenu par les chambres de métiers

¹¹⁷ GALANTINO, Luisa, **Diritto del lavoro**, 16. ed. Torino: G. Giappichelli, 2009, p. 44.

¹¹⁸ DELGADO; PORTO, **A empresa familiar e o direito do trabalho**, p. 121

*d'Alsace et de la Moselle; - conjoint salarié; - conjoint associé; Ses droits et obligations professionnels et sociaux en résultent*¹¹⁹.

Como se extrai do texto legal, o cônjuge que trabalhava regularmente em empresa familiar poderia escolher formalmente seu regime e, a partir disto, filiar-se a um estatuto jurídico específico, sendo previstos, por exemplo, a garantia de ingerência em alienação de bens comuns que compunham o fundo de comércio da empresa familiar¹²⁰; a possibilidade de beneficiar-se de empréstimos com taxas subsidiadas¹²¹ e até mesmo, em determinadas circunstâncias, um mandato presumido para praticar atos de gestão em nome do titular da sociedade familiar¹²².

É importante o registro de que, anos depois, esta lei foi revogada pela *Ordonnance n° 2000-912*¹²³, contudo, por consequência, dispositivos de teor assemelhado foram incorporados no *Code de Commerce* (Código de Comércio), especificamente em seu art. L121-4, que foi recentemente modificado pela *Ordonnance n° 2021-1189 de 15 de setembro de 2021*¹²⁴, com efeitos a partir de 1º de janeiro de 2023. Os dispositivos, com as atualizações referenciadas, mantiveram as diretrizes referentes à proteção do cônjuge

¹¹⁹ Em tradução livre: O cônjuge do titular de uma empresa artesanal ou comercial pode exercer sua atividade profissional na empresa, especialmente na qualidade de: Cônjuge colaborador, registrado no Registro do Comércio e das Sociedades, no Repertório de Ofícios ou no Registro de Empresas mantido pelas Câmaras de Ofícios da Alsácia e da Mosela; Cônjuge empregado; Cônjuge associado. Seus direitos e obrigações profissionais e sociais decorrem dessa escolha. Disponível em <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000319969>. Acessado em 09.03.2025.

¹²⁰ *Article 2 - Un artisan ou un commerçant ne peut, sans le consentement exprès de son conjoint, lorsque celui-ci participe à son activité professionnelle en qualité de conjoint travaillant dans l'entreprise, aliéner ou grever de droits réels les éléments du fonds de commerce ou de l'entreprise artisanale dépendant de la communauté, qui, par leur importance ou par leur nature, sont nécessaires à l'exploitation de l'entreprise, ni donner à bail ce fonds de commerce ou cette entreprise artisanale. Il ne peut, sans ce consentement exprès, percevoir les capitaux provenant de telles opérations. Le conjoint qui n'a pas donné son consentement exprès à l'acte peut en demander l'annulation ; l'action en nullité lui est ouverte pendant deux années à compter du jour où il a eu connaissance de l'acte, sans pouvoir jamais être intentée plus de deux ans après la dissolution de la communauté.* Disponível em <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000319969>. Acessado em 09.03.2025.

¹²¹ *Article 5 - II Un décret fixe les conditions dans lesquelles le conjoint survivant, ou en zone de montagne un enfant héritier copropriétaire, qui a obtenu l'attribution préférentielle d'une entreprise commerciale, artisanale, industrielle ou hôtelière à caractère familial en application du quatrième alinéa de l'article 832 du Code civil bénéficie de prêts à taux bonifiés pour le paiement de la soulte.* Disponível em <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000319969>. Acessado em 09.03.2025.

¹²² *Article 9 - Le conjoint collaborateur, lorsqu'il est mentionné au registre du commerce et des sociétés, au répertoire des métiers ou au registre des entreprises tenu par les chambres de métiers d'Alsace et de la Moselle est réputé avoir reçu du chef d'entreprise le mandat d'accomplir au nom de ce dernier les actes d'administration concernant les besoins de l'entreprise.* Disponível em <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000319969>. Acessado em 09.03.2025.

¹²³ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000219662>. Acessado em 09.03.2025.

¹²⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGIARTI000044056252/2023-01-01>. Acessado em 09.03.2025.

colaborador na empresa familiar, contribuindo, com isso, para uma gestão mais estruturada e transparente das empresas familiares na França.

1.3.3. Espanha

A Espanha é comumente citada como referência no tratamento legal da empresa familiar, afirmando-se haver uma regulamentação específica sobre o tema na “Ley de Sociedades de Capital”¹²⁵.

Porém, em verdade, tal diploma normativo não contém disposições específicas destinadas exclusivamente às empresas familiares, mas, de outra banda, possui normativas compatíveis com este arranjo empresarial e que, por isso, lhe são comumente aplicáveis, o que gera esta usual confusão como explica Natalia Álvarez Lata

Es sabido que no hay un concepto típico de empresa familiar en nuestro ordenamiento jurídico. Aunque la Ley 7/2003, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, por la que se modificaba la Ley 2/1995, de Sociedades de Responsabilidad Limitada - normas que ahora se contienen en los arts. 434 y ss. de la Ley de Sociedades de Capital (RDLeg 1/2010, de 2 de julio) -, se situó como el punto de referencia de quienes han tratado este tema, lo cierto es que la norma no regula sino una de las posibilidades —caracterizada por una mayor flexibilidad en su constitución, en la llevanza de la contabilidad, además de un régimen fiscal más beneficioso— que el concepto más amplio de “empresa familiar” puede comprender¹²⁶.

Portanto, o que a Ley de Sociedades de Capital contemplava – porque, como se verá adiante, não contempla mais, em razão da revogação dos dispositivos em comento – era o regime jurídico de um tipo empresarial – na verdade uma especialidade da sociedade limitada - normalmente associado à empresa familiar, a “Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE)”, por conta de sua facilidade de constituição, flexibilidade de gestão contábil e benefícios fiscais, o que não significa que organizações familiares não pudessem ser constituídas sob distinta estrutura societária.

De todo modo, como adiantado, a regulamentação do tipo societário fora revogada por meio do art. 2.6 da Lei 18/2022, de 28 de setembro de 2022, por se considerar que, diante da implementação de procedimentos de simplificação e otimização para criação de empresas na Espanha, especialmente o CIRCE (*Centro de Información e Red de Creación*

¹²⁵ Conforme observa Ricardo Padovani Pleti, “na Espanha optou-se por regular especificamente o assunto nas Ley de Sociedades de Capital y Empresa Familiar”. (PLETI, **Empresas familiares & familias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas**, p. 67).

¹²⁶ LATA, Natália Álvarez, *Aspectos civiles de la empresa familiar: economía familiar y sucesión hereditaria*, La Coruña: Netbiblo, 2011, p. 04.

de Empresas) e do DUE (*Documento Único Eletrónico*), que viabilizaram celeridade e eficiência para a constituição de qualquer Sociedade Limitada (SL), as vantagens e facilidades que eram anteriormente atreladas ao tipo societário específico restaram obsoletas e superadas, o que não mais justificava sua existência jurídica¹²⁷.

De se ponderar que a revogação da SLNE não representou um desprestígio à empresa familiar na Espanha, mas, de outro turno, tão somente uma evolução na simplificação dos procedimentos de constituição societária, que não restringem seus benefícios a um tipo societário específico. Evidência disso é que outras normativas, como o Real Decreto 171/2007, seguem garantindo instrumentos para a organização e sucessão das sociedades familiares, demonstrando que não houve diminuição de sua relevância no cenário empresarial espanhol.

A propósito do citado Decreto (RD 171/2007), destina-se a regular a publicidade dos protocolos familiares, os quais se constituem como documento firmado entre os membros da família do empresário, com a função de estabelecer as diretrizes fundamentais da empresa familiar, tanto no seu estado atual quanto nas orientações consideradas adequadas para o futuro, com especial ênfase na sucessão. Como expressão máxima da autorregulação da empresa familiar, o protocolo se conforma de maneira heterogênea, ajustando-se às circunstâncias específicas de cada organização e englobando desde meras declarações de intenções, cuja exigibilidade se restringe ao campo moral, até pactos e cláusulas contratuais de natureza vinculante.¹²⁸

Do texto preambular da lei, extrai-se que

Una gran parte del tejido empresarial español está integrado por sociedades de carácter familiar en sentido amplio, es decir, aquellas en las que la

¹²⁷ A propósito, veja a justificativa extraída do próprio texto legal derogatório: “Por último, se deroga el título XII de la Ley de Sociedades de Capital, relativo a la sociedad limitada nueva empresa. Esta supuso, en el momento de su puesta en marcha en 2003, un avance significativo en el proceso de constitución de sociedades al estar asociada al entonces nuevo sistema CIRCE y el DUE. No obstante, con el transcurso de los años, sus ventajas en cuanto a rapidez de constitución y la existencia de ciertos requisitos normativos se han visto superados por la aplicación del DUE a la constitución de la sociedad limitada ordinaria. Por ello se propone la eliminación de esta especialidad de sociedad limitada.” Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-15818#a2>. Acessado em 12.03.2025.

¹²⁸ “Acerca del concepto de protocolo familiar no hay unanimidad. La práctica y la doctrina lo han venido configurando como un documento suscrito entre la familia del empresario que tiene como objetivo o función establecer las líneas maestras de lo que es la empresa familiar, como se concibe en la actualidad, y las directrices que se entienden convenientes ad futurum, con especial énfasis en su sucesión. Se conforma como expresión máxima de la autorregulación de la empresa familiar, por lo que varía en función de las circunstancias de cada una. Siendo así se intuye que el contenido del protocolo resulta de lo más heterogéneo, ya que en él se combinan meras declaraciones de buenas intenciones —de escasa relevancia jurídica, solo exigibles desde una perspectiva moral— con pactos o cláusulas contractuales, suscritos de manera multilateral” (LATA, *Aspectos civiles de la empresa familiar: economía familiar y sucesión hereditaria*, p. 63)

propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí. Esta realidad económica, jurídica y social obliga a tomar en consideración sus peculiaridades y la lícita autorregulación de sus propios intereses especialmente en relación a la sucesión de la empresa familiar, removiendo obstáculos y dotando de instrumentos al operador jurídico.

La cultura del protocolo familiar, shareholders agreement, se encuentra sancionada en las prácticas económicas y de buen gobierno de las sociedades familiares de los países de nuestro entorno, especialmente anglosajones, en cuanto es considerada una garantía adicional para terceros, inversores y acreedores, además de para los propios socios, al dotar de previsibilidad el relevo generacional en la sociedad. (...)

Para el desarrollo de esta norma se ha considerado necesario articular una pluralidad de vías que permitan el acceso a la publicidad registral con diversa eficacia según la elegida y siempre de carácter voluntario para las sociedades. No es un real decreto el cauce oportuno para la alteración de los tipos societarios o para establecer especialidades de los mismos y por ello no se regulan aspectos estructurales u organizativos de la sociedad familiar ni se establecen los eventuales caracteres de la misma.

En lo que interesa, a los efectos de este real decreto, será familiar una sociedad de personas o capital en la que existe un protocolo que pretende su publicidad. Puede entenderse como tal aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares respecto de 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.

Los aspectos subjetivo, objetivo y formal del protocolo no son objeto de regulación, como tampoco lo es su contenido que será configurado por la autonomía negocial, como pacto parasocial, en hipótesis más frecuente sin más límites que los establecidos, con carácter general, en el ordenamiento civil y específico, en el societario¹²⁹.

Em suma, o intuito legislativo, como o próprio preâmbulo legal define, não foi de alterar estruturas societárias ou criar um regime jurídico específico para empresas familiares, mas apenas instituir mecanismos para dar visibilidade aos pactos que regulam a sucessão, governança e relações patrimoniais dentro dessas sociedades, disciplinando a publicidade dos acordos para conferir maior segurança jurídica aos sócios, investidores e credores, mas sem adentrar na regulamentação de seu conteúdo (aspectos subjetivos, objetivos ou formais), que permanece sujeito à autorregulação, pela autonomia das partes envolvidas.

Destarte, observa-se que o ordenamento jurídico espanhol não estabelece um regime jurídico específico para as empresas familiares, mas reconhece sua relevância no cenário econômico e oferece instrumentos normativos que auxiliam na sua continuidade e governança.

¹²⁹ Disponível no sítio eletrônico da Agência Estatal Boletín Oficial del Estado, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>. Acessado em 12.03.2025.

1.4 As particularidades das empresas familiares brasileiras

Após debruçar-se sobre os aspectos históricos, as características fundamentais e as experiências extraídas a título de tratamento jurídico no direito comparado, impõe-se, no desenvolvimento deste estudo, uma incursão aprofundada sobre a realidade da empresa familiar no Brasil, permitindo uma compreensão mais ampla das questões que emergem desse contexto.

Ao abordar a realidade das empresas familiares no país, é essencial reconhecer os riscos inerentes à generalização de um modelo organizacional tão amplamente difundido, com características que variam conforme o setor de atuação, o porte e a trajetória de cada negócio. No entanto, para fins didáticos, essa análise pode ser conduzida de forma segura por meio da identificação de nuances comuns que permeiam essas organizações, especialmente aquelas decorrentes do ambiente cultural, econômico, social e político brasileiro. Esses elementos, ainda que impactem cada empresa de maneira singular, delineiam padrões estruturais e obstáculos recorrentes e configuram um panorama que permite avaliar com maior precisão as dinâmicas próprias das empresas familiares no Brasil.

Ivan Lansberg e Kelin Gersick¹³⁰, ao conduzirem estudo com empresas familiares ao redor de todo mundo, identificaram, dentre os países latino-americanos, fatores culturais comuns, que acabam por impor soluções e desafios parecidos às sociedades. Neste sentido, destacam que

O ambiente cultural de cada região do mundo dá forma às respostas que as empresas familiares produzem para encarar esses desafios. (...) Em particular, alguns aspectos da cultura facilitam a adaptação e sobrevivência das empresas familiares, enquanto outros inserem impedimentos consideráveis ao seu crescimento e continuidade. Dito de outro modo, as tradições, normas e costumes arraigados em uma empresa familiar podem impactar fortemente – e muitas vezes diminuir – a capacidade de perpetuação das famílias e a possibilidade de prosperar nos negócios a longo prazo.

Em prosseguimento, os autores explicam que a base de seus estudos foram cinquenta importantes empresas familiares no México, América Central e Caribe, e países da América do Sul, especialmente do Mercosul, pontuando os fatores culturais e ambientais que lhes permitiram agrupar os resultados em avaliação única¹³¹.

¹³⁰ LANSBERG, Ivan; GERSICK, Kelin E., Marca de família: cultura e governança corporativa na empresa familiar latino-americana, *in*: **Acontece nas melhores famílias. Repensando a empresa familiar**, São Paulo: Saraiva, 2008, p. 47-48.

¹³¹ *Ibid*, p. 48.

Ainda que nos refiramos globalmente à América Latina, reconhecemos o risco de homogeneizar – ou, por ainda, caricaturizar – a grande diversidade de culturas e subculturas presentes nessa extensa região. Com certeza, existem alguns fatores culturais comuns: a integração histórica de três correntes culturais (a indígena, a europeia – espanhola e portuguesa – e a africana); idiomas compartilhados (espanhol e português); a influência do catolicismo; e a história pós-colonial, com seus marcados ciclos econômicos e suas correspondentes revoluções populistas e golpes autoritários.

Diante desta explanação, sem dúvidas que as empresas brasileiras se inserem no contexto pesquisado, de sorte que as linhas conclusivas traçadas – que serão adiante apresentadas - são aplicáveis à realidade do Brasil, permitindo moldar as especificidades e as dificuldades que se impõem às empresas familiares nacionais.

De princípio, tomando-se em conta que o desenvolvimento e impulsionamento no surgimento e consolidação das organizações familiares brasileiras ocorreu a partir das décadas de 50 e 60 do século passado, pelos fatores históricos já descritos, considera-se que, atualmente, atravessa-se um momento crucial para estas entidades, relacionados às suas primeiras transições geracionais. Como destacam Lansberg e Gersick, “muitas das principais empresas familiares da região foram criadas por uma geração de fundadores que agora se aproxima da idade da aposentadoria”¹³².

Desta forma, ao contrário do que ocorre com corporações norte-americanas e europeias, que são oriundas de “dinastias familiares bem estabelecidas, educadas e renovadas”¹³³, as empresas latino-americanas – brasileiras, como é o foco -, possuem tempo de existência mais reduzido e, por conseguinte, um baixo nível de maturidade e complexidade organizacional¹³⁴.

Neste cenário, a sucessão empresarial importa em criar mecanismos que permitam à sociedade adaptar-se de um modelo de centralização do comando, organizado em torno da figura do fundador, a um sistema apoiado em estruturas políticas de governança corporativa, que pressupõe gestão colaborativa e poder compartilhado, geralmente entre irmãos e/ou primos¹³⁵.

Contudo, não é tarefa fácil a estas empresas ajustarem-se a uma arquitetura de governança mais formal e institucionalizada, sobretudo porque um dos traços mais

¹³² *Ibid*, p. 50.

¹³³ LODI, **A empresa familiar**, p. 5.

¹³⁴ LEONE, **Sucessão na empresa familiar**, p. 20.

¹³⁵ LANSBERG; GERSICK, **Marca de família: cultura e governança corporativa na empresa familiar latino-americana**, p. 50.

marcantes das organizações latino-americanas é a pessoalidade de suas relações, como explicam, novamente, Lansberg e Gersick:

Em seu mundo, as relações pessoais têm prioridade; as regras, instituições e sistemas facilmente se tornam suspeitos. A rede social latino-americana está organizada em uma série de círculos concêntricos nos quais a família nuclear ocupa o centro, seguida de perto pela família estendida, depois pelos amigos pessoais e finalmente pelos sócios nos negócios nas camadas externas. (...) A lealdade à família e o respeito pela autoridade dos mais velhos são valores fundamentais. Para os latino-americanos, o mundo além das redes familiares e pessoais não é um mundo muito fácil de se confiar, o que justifica em parte a fluidez e a volatilidade do ambiente social e econômico da região. O compromisso implícito com as relações pessoais é tal que quando os requisitos emocionais e práticos dos laços familiares se chocam com as regras e os acordos, estes últimos são acomodados de forma a se ajustar às relações¹³⁶.

Agrega-se a este cenário também outra dificuldade, relacionada ao costume social arraigado de um sistema hierárquico de autoridade patriarcal centralizada¹³⁷. Como consequência deste modelo, torna-se ainda mais desafiadora a busca por um novo líder simbólico e operacional, criando-se, ainda, barreiras a dirigentes externos, que não recebem a confiança necessária da família¹³⁸.

Por conseguinte, não é incomum que a família não acate psicologicamente a estrutura organizacional e decisória inerente à gestão colaborativa, sendo que gestores externos sequer são inseridos em discussões importantes sobre a propriedade, cujas decisões acontecem de maneira informal entre os principais membros da família¹³⁹ – muitas vezes nos almoços de domingo na “casa da Nonna”¹⁴⁰.

¹³⁶ *Ibid*, p. 51.

¹³⁷ “Profundamente arraigada na psique latino-americana está uma propensão (quando não uma reverência absoluta) a sistemas hierárquicos de autoridade patriarcal centralizada. (...) O patriarcado – com sua mescla de amor, respeito e medo – estão tão arraigado que a simples intenção de envolver a geração seguinte no desenho de uma estrutura de gestão para o futuro pode ser mal interpretada como um desrespeito à autoridade estabelecida.” (*Ibid*, p. 55).

¹³⁸ “Não há dúvida de que, embora ainda existam exceções importantes, muitas famílias resistem a incorporar diretores externos. Três impedimentos culturais explicam essa resistência. Em primeiro lugar, muitas famílias empresárias latino-americanas tendem a se aglutinar emocionalmente, acumulando relações internas que se vivem com muita intensidade e onde se cria uma fronteira claramente demarcada entre a família e o mundo exterior. (...) Em segundo lugar, as famílias empresárias latino-americanas, com frequência, abrigam um sentido de unicidade que é um subproduto direto de seu êxito. (...) Finalmente, os membros das famílias empresárias latino-americanas firmam um grande significado simbólico à hierarquia de títulos e influência dentro das estruturas de comando. O forte desejo de serem reconhecidos socialmente como líderes na empresa familiar os desmotiva a entregar esses papéis a executivos externos (...).” (*Ibid*, p. 64).

¹³⁹ *Ibid*, p. 57.

¹⁴⁰ CURADO, A empresa familiar a salvo de rupturas, p. 21.

Este contexto denota a resistência natural das famílias latino-americanas no compromisso com uma estrutura organizacional mais complexa e democratizada, assim também com a gestão de processos¹⁴¹.

Por fim, Lansberg e Gersick ponderam, ainda, a necessidade de se agregar ao cenário de desafios as pressões competitivas da globalização, especialmente a concorrência mais intensa de multinacionais, e o “risco país associado a seus locais de origem”¹⁴², devendo ser sopesadas questões como corrupção, instabilidade política e aumento de impostos – fatores estes que, vale enfatizar, compõem obstáculos ao desenvolvimento empresarial no país como um todo e não somente às empresas de natureza familiar.

Debruçando-se especificamente sobre as características da empresa familiar brasileira, Fernando Curado destaca a existência de muitas sociedades de médio e pequeno porte, nas quais, segundo ele, “é difícil adotar práticas comuns em economias mais ricas (repletas de grandes empresas)”¹⁴³, impondo-se a necessidade de se buscar alternativas que sejam aplicáveis no cenário.

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone, em sentido próximo, considera que as empresas familiares brasileiras de pequeno e médio porte “não apresentam condições que lhes permitam conservar uma organização administrativa sofisticada”¹⁴⁴, de modo que a estrutura organizacional deva ser compatível com o custo e complexidade esperados.

Além da falta de profissionalismo na gestão, somam-se às dificuldades particulares das empresas familiares, especialmente as nacionais, a rivalidade entre irmãos e parentes em geral¹⁴⁵, destacando uma pesquisa realizada pela Höft Consultoria que o conflito entre parentes é a causa do insucesso de 70% das sociedades familiares brasileiras¹⁴⁶.

Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede comentam a situação dos conflitos familiares no âmbito das organizações empresariais:

O Direito de Família não cometeu o erro de pretender criar regras detalhadas para controlar o relacionamento entre irmãos, pais e filhos, sobrinhos e tios,

¹⁴¹ LANSBERG; GERSICK, *Marca de família: cultura e governança corporativa na empresa familiar latino-americana*, p. 59.

¹⁴² *Ibid*, p. 47-53.

¹⁴³ CURADO, *A empresa familiar a salvo de rupturas*, p. 37.

¹⁴⁴ LEONE, *Sucessão na empresa familiar*, p. 20.

¹⁴⁵ GERSICK *et al*, *De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares*.

¹⁴⁶ GOULART; ABREU, *Conceituação jurídica da empresa familiar*, p. 52.

primos, etc. Isso seria um equívoco, considerando a carga eminentemente afetiva dessas relações pessoais. Mas isso pode se tornar um grande desafio quando se está diante de um patrimônio em comum, nomeadamente bens que não comportam divisão fácil e rentável ou, ainda mais, bens cuja vantagem está justamente em não serem partilhados, como quotas ou ações que permitem o controle de empresa ou grupo de empresas¹⁴⁷.

O alto grau de conflituosidade comumente verificado no âmbito destes empreendimentos coloca a sucessão como o principal desafio para a sobrevivência, perenidade e continuidade dos negócios familiares.

Este perfil singular das empresas familiares brasileiras denota e acentua a relevância pela busca de mecanismos de organização e planejamento, pensados de modo específico e condizente com a realidade social, pressupondo o investimento em capital, tecnologia e capacitação em governança e gestão¹⁴⁸.

Com efeito, investigar os instrumentos que viabilizam uma transição geracional exitosa refoge dos objetivos desta pesquisa, sendo tema suficiente para uma dissertação autônoma. Aliás, abundam em nossa literatura especializada estudos acerca da organização da sucessão nas empresas familiares, buscando traçar diretrizes estratégicas para minimizar os riscos na sucessão da gestão, com vistas a assegurar a perpetuação dos negócios e o êxito da própria sociedade.

Ainda que tais mecanismos sejam essenciais para a organização e estabilidade das empresas familiares, o foco desta pesquisa recai sobre a investigação e proposição de técnicas e instrumentos procedimentais que permitam otimizar a solução do conflito para os casos em que não haja planejamento sucessório prévio ou em que este seja insuficiente, resultando conflito judicializado, situação na qual se buscará equalizar as nuances familiaristas, sucessórias e societárias do litígio na busca de uma solução célere e harmônica. Assim, esta pesquisa busca compreender de que forma o sistema processual pode oferecer respostas mais eficazes e adequadas à resolução dessas disputas.

E, para tanto, antes de se adentrar na análise das ferramentas aplicáveis, faz-se necessário ainda, dentro deste panorama geral traçado, investigar e compreender o tratamento jurídico destinado a este instituto em terras nacionais.

¹⁴⁷ MAMEDE; MAMEDE, **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**, p. 87.

¹⁴⁸ CURADO, **A empresa familiar a salvo de rupturas**, p. 41.

No Brasil, a despeito de posições doutrinárias contrárias¹⁴⁹, as sociedades familiares não foram erigidas a categoria jurídica própria, não havendo o ordenamento jurídico pátrio destinado-lhe tratamento legal específico ou regime jurídico autônomo.

Trata-se, neste aspecto, de “uma categoria metajurídica em nosso Direito, isto é, que a ele escapa, por não ter significação própria dentro desse ramo de conhecimento.”¹⁵⁰

Todavia, não obstante a inexistência de posituação legal específica possa gerar, como já demonstrado, alguma dificuldade na própria delimitação da abrangência do conceito de empresa familiar, não vem representando empecilho para que a jurisprudência reconheça, diante de diferentes situações, a particularidade destes empreendimentos.

Neste mister, colhem-se variados julgados do Superior Tribunal de Justiça em que as decisões perpassam pelas nuances e caracterizações específicas da modalidade societária em comento, como, por exemplificação, o Recurso Especial n.º 356.077/MG, de relatoria da Ministra Nancy Andrighi, julgado em 30.08.2002, em que se estende a proteção de impenhorabilidade do bem de família (Lei n.º 8.009/90) ao imóvel de propriedade da empresa familiar, para mitigar o princípio da autonomia patrimonial e resguardar o direito à moradia em caso de o imóvel ter destinação mista, abrigando não só a sede e instalações produtivas da sociedade, mas também a moradia de seus sócios¹⁵¹.

¹⁴⁹ “Apesar de seu relevante papel na economia, somente agora a empresa familiar passou a ser objeto de estudos mais aprofundados por parte dos juristas brasileiros. Parcas são as obras que analisam detalhadamente o instituto, o qual, sem exagero, pode ser erigido à condição de figura autônoma do direito pátrio.” (PLETI, **Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas**, p. 66). Também enfatizando a ausência de tratamento específico da sociedade familiar pelo direito brasileiro, Elena de Carvalho Gomes. (GOMES, **Entre o direito de família e o direito de empresa: a *impresa familiare* do codice civile**, p. 105).

¹⁵⁰ SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe, Acordos parassociais em empresas familiares., *in*: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.), **Empresa familiar: estudos jurídicos**, São Paulo: Saraiva, 2014, p. 395.

¹⁵¹ No mesmo sentido, Recurso Especial 621.399/RS, de relatoria do Min. Luiz Fux, julgado em 19.04.2005: “Empresas que revelam diminutos empreendimentos familiares, onde seus integrantes são os próprios partícipes da atividade negocial, mitigam o princípio *societas distat singulis*, peculiaridade a ser aferida *cum granu salis* pelas instâncias locais. 3. Aferida à sociedade que a família reside no imóvel sede de pequena empresa familiar, impõe-se exegese humanizada, à luz do fundamento da república voltado à proteção da dignidade da pessoa humana, por isso que, expropriar em execução por quantia certa esse imóvel, significa o mesmo que alienar bem de família, posto que, muitas vezes, *lex dixit minus quam voluit*. 4. In casu, a família foi residir no único imóvel pertencente à família e à empresa, a qual, aliás, com a mesma se confunde, quer pela sua estrutura quer pela conotação familiar que assumem determinadas pessoas jurídicas com patrimônio mínimo. 5. É assente em vertical sede doutrinária que “A impenhorabilidade da Lei nº 8.009/90, ainda que tenha como destinatários as pessoas físicas, merece ser aplicada a certas pessoas jurídicas, às firmas individuais, às pequenas empresas com conotação familiar, por exemplo, por haver identidade de patrimônios.” (FACHIN, Luiz Edson. “Estatuto Jurídico do Patrimônio Mínimo”, Rio de Janeiro, Renovar, 2001, p. 154)”. Em sentido semelhante: Recurso Especial 470893/RS, de relatoria do Min. João Otávio de Noronha, julgado em 01.06.2006 e Agravo Regimental no no Agravo em Recurso Especial 709060/RS, de relatoria do Min. Luis Felipe Salomão, julgado em 20.08.2015.

Ainda neste esforço, outro julgamento que merece destaque é Recurso Especial 4977/RJ, de relatoria do ministro Hélio Mosimann, julgado em 30.09.1992, em que reconhece, diante das circunstâncias da sociedade familiar, a flexibilização do rol legal e a legitimidade do filho de sócio para remir bens executados de titularidade da pessoa jurídica¹⁵².

Outrossim, nos Embargos de Divergência em Recurso Especial 111.294/PR, o Relator Min. Castro Filho, julgado em 10.09.2007, entendeu, mesmo antes do advento do CPC/15, pela possibilidade de dissolução parcial de sociedade anônima fechada de cunho familiar, dado o fato de que, em empresas deste modelo, a existência da *affectios societatis* é fator preponderante em sua constituição, denotando caráter *intuitu personae*, independentemente de sua estrutura jurídica¹⁵³.

No que tange à perspectiva da relação justrabalhista, diferentemente dos ordenamentos estrangeiros observados, não existe, no Brasil, um conjunto normativo que busque especificamente salvaguardar a situação do trabalhador em âmbito familiar. Há, com efeito, normas gerais que excluem da proibição do trabalho infantil aquele realizado em âmbito familiar, desde que respeitados o mínimo constitucional; bem como que definem um regime probatório diferenciado para a comprovação da relação empregatícia entre descendentes e ascendentes. Já no que pertine à relação entre cônjuges, a jurisprudência afasta o pressuposto de que haja subordinação entre os mesmos, considerando que o esforço por ambos empreendido se direcionada para a consolidação do patrimônio comum familiar, salvo se estiverem diante de uma sociedade formalmente constituída e restarem comprovados os requisitos legais necessários para configuração do vínculo empregatício¹⁵⁴.

Em resenha, o que se infere é que a jurisprudência pátria vem se mostrando sensível quanto à necessidade de flexibilização de certos princípios do direito societário para melhor adequação à realidade e singularidade dessas organizações, buscando uma interpretação das normas que favoreça a função social da empresa familiar, garantindo sua continuidade e mitigando eventuais impactos desproporcionais decorrentes da rigidez

¹⁵² “PROCESSUAL CIVIL. REMIÇÃO. FILHA DE SOCIO DA SOCIEDADE EXECUTADA. - INSTITUIDA PIETATIS CAUSA, A REMIÇÃO NÃO DEVE SER NEGADA DIANTE DE PROVADAS CIRCUNSTANCIAS RELATIVAS A SOCIEDADE DO TIPO FAMILIAR. RECURSO PROVIDO”. (REsp n. 4.977/RJ, relator Ministro Hélio Mosimann, Segunda Turma, julgado em 30/9/1992, DJ de 26/10/1992, p. 19028.)

¹⁵³ No mesmo sentido, Recurso Especial 1128431/SP, de relatoria da Ministra Nancy Andrighi, julgado em 11.10.2011.

¹⁵⁴ DELGADO; PORTO, **A empresa familiar e o direito do trabalho**, p. 128-135.

formal de determinadas regras. Neste desiderato, a atuação da jurisprudência tem sido importante para suprir lacunas normativas, consolidando entendimentos que favorecem a segurança jurídica e a estabilidade das relações empresariais e familiares.

Por seu turno, sob o ponto de vista processual, tampouco se vislumbra um regime próprio ou procedimento específico voltados ao tratamento das disputas oriundas das empresas familiares no ordenamento jurídico brasileiro – o que, a bem da verdade, não surpreende, compreendendo-se que a ausência normativa decorre diretamente da inexistência de um reconhecimento formal do instituto como uma figura jurídica autônoma dentro do direito material.

Neste desiderato, não obstante as tantas particularidades que circundam essa modalidade de empresa, os conflitos que dela decorrem são processados à luz das normas gerais do direito processual civil e societário, sem um aparato normativo diferenciado que leve em consideração suas especificidades.

Cumprido frisar, com efeito, que os litígios que exsurgem da empresa familiar não lhe são exclusivos, mas, indubitavelmente, ganham maior amplitude quando nela ambientados, especialmente aqueles que perpassam pela interseção entre os interesses de herdeiros e sócios - razão pela qual esta pesquisa se propõe a observá-los e a identificar caminhos mais eficazes para sua resolução.

2. UM RAIOS-X DO PROBLEMA

2.1 O retrato da legislação atual:

A partir do panorama geral anteriormente delineado, denota-se a ausência de um regime jurídico próprio às empresas familiares, especialmente na perspectiva processual, sendo este o contexto em que se ambienta o presente trabalho, de buscar mecanismos, dentre as hodiernas ferramentas disponíveis ao jurisdicionado em nosso sistema legal, para otimizar o tratamento dos conflitos que exsurtem no cotidiano da empresa familiar – notadamente daqueles que emergem com o falecimento de sócio que detém participação na sociedade de “natureza pessoal”, haja vista ser este o corte metodológico desta pesquisa.

A propósito, para fins de delimitar o alcance do termo (“sociedade de natureza pessoal”), bem como fixar as diretrizes legais aplicáveis, destaca-se que são objeto do presente estudo, preponderantemente, as sociedades de natureza contratual, especialmente as limitadas, sendo excluídas, a princípio, as sociedades anônimas, de cunho institucional, haja vista que estas possuem normas próprias – e mais facilitadas – referentes à transmissibilidade de suas ações, pois “a livre circulação das ações é princípio fundamental do regime jurídico das sociedades anônimas”¹⁵⁵.

Não se descarta, contudo, especialmente no âmbito das empresas familiares, que existem companhias, geralmente de capital fechado, constituídas sob a estrutura institucional capitalista, nas quais, entretanto, prevalece o caráter *intuito personae*, sendo a *affectio societatis* um fator preponderando em sua criação e funcionamento. A jurisprudência reconhece tal tipo, a exemplo das didáticas lições do Superior Tribunal de Justiça, extraídas do EREsp n. 111.294/PR:

É inquestionável que as sociedades anônimas são sociedades de capital (*intuito pecuniae*), próprio às grandes empresas, em que a pessoa dos sócios não tem papel preponderante. Contudo, a realidade da economia brasileira revela a existência, em sua grande maioria, de sociedades anônimas de médio e pequeno porte, em regra, de capital fechado, que concentram na pessoa de seus sócios um de seus elementos preponderantes, como sói acontecer com as sociedades ditas familiares, cujas ações circulam entre os seus membros, e que são, por isso, constituídas *intuito personae*. Nelas, o fator dominante em sua formação é a afinidade e identificação pessoal entre os acionistas, marcadas pela confiança mútua. Em tais circunstâncias, muitas vezes, o que se tem, na prática, é uma sociedade limitada travestida de sociedade anônima, sendo, por

¹⁵⁵ COELHO, Fábio Ulhoa, **Curso de direito comercial. Direito de empresa**, 23. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021, p. 120.

consequente, equivocado querer generalizar as sociedades anônimas em um único grupo, com características rígidas e bem definidas¹⁵⁶.

Nestes casos, pode haver restrições no estatuto social, ou em acordo de acionistas (art. 118 da LSA¹⁵⁷), para a livre circulação e transmissão hereditária das ações, geralmente fundadas na lógica do art. 36 da LSA¹⁵⁸. Em situações tais, existe uma aproximação ao instituto das sociedades contratuais, admitindo-se até mesmo a ação de dissolução parcial de sociedade (art. 599, §2º do CPC¹⁵⁹), razão pela qual, apesar do corte metodológico, não se pode descartar, circunstancialmente, a subsunção do tipo societário ao espectro deste estudo. Quando conjuntamente consideradas – sociedades limitadas e sociedades anônimas cujo elemento pessoal seja preponderante em sua definição –, serão identificadas neste trabalho como “sociedades de natureza pessoal”.

Isto posto, ainda antes de se dedicar às propostas e, posteriormente, às conclusões deste estudo, convém, para fins de se traçar um contexto amplo da problemática, analisar as regras e procedimentos previstos nos diplomas legais brasileiros, aplicáveis a partir do evento tomado em referência – isto é, da morte do empresário/sócio de empresa familiar.

De plano, infere-se que é cada dia mais normal, seja por conveniência fiscal ou mesmo por estratégia de organização e planejamento societário e/ou sucessório, que as pessoas naturais deixem de titularizar pessoalmente as relações jurídico-econômicas, passando a exercer suas atividades produtivas por meio da estrutura de sociedades empresárias, sendo este cenário indicativo de que, cada vez mais, será usual haver, dentre os bens a serem arrecadados na herança, quotas representativas de participação em capital social de empresa¹⁶⁰.

Por serem classificadas, para efeitos jurídicos e legais, como bens móveis¹⁶¹, e por possuírem valor econômico, as quotas de capital social, como qualquer outro bem,

¹⁵⁶ STJ. EREsp n. 111.294/PR, relator Ministro Castro Filho, Segunda Seção, julgado em 28/6/2006, DJ de 10/9/2007, p. 183.

¹⁵⁷ 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.

¹⁵⁸ Art. 36. O estatuto da companhia fechada pode impor limitações à circulação das ações nominativas, contanto que regule minuciosamente tais limitações e não impeça a negociação, nem sujeite o acionista ao arbítrio dos órgãos de administração da companhia ou da maioria dos acionistas.

¹⁵⁹ Art. 599, § 2º A ação de dissolução parcial de sociedade pode ter também por objeto a sociedade anônima de capital fechado quando demonstrado, por acionista ou acionistas que representem cinco por cento ou mais do capital social, que não pode preencher o seu fim.

¹⁶⁰ MAZZEI, Rodrigo Reis; PINHO, Fernanda Bissoli, O balanço do estabelecimento e a apuração de haveres no inventário causa mortis: necessidade de adequada interpretação do artigo 620, §1º, do CPC., **Revista Nacional de Direito de Família e Sucessões**, n. 42, p. 5-24, 2021.

¹⁶¹ Art. 83 (CC). Consideram-se móveis para os efeitos legais: (...) III – os direitos pessoais de caráter patrimonial e respectivas ações.

seguem a regra geral da sucessão patrimonial, transmitindo-se automaticamente pela *saisine*¹⁶² aos herdeiros, diante da morte da pessoa empresária.

Deste modo, as quotas são atraídas para o condomínio hereditário, passando a compor a massa hereditária, sendo a herança considerada como bem único, de natureza imóvel e indivisível (art. 80, II, do Código Civil¹⁶³), cabendo aos herdeiros, pois, a titularidade da quota condominial, que, por sua vez, deve ser liquidada por meio de inventário *causa mortis* (art. 1.796 do Código Civil¹⁶⁴), não se confundindo com a quota social em si¹⁶⁵.

Nesta medida, “a *saisine* não cria direito que permite que qualquer beneficiado com a herança se poste como sócio”¹⁶⁶, tampouco importa na transmissão da qualidade de sócio, não autorizando ao herdeiro, como se efeito automático fosse, se imiscuir na estrutura e rotina da sociedade e exercer os direitos inerentes à condição de partícipe da organização social.

Da mesma sorte, não existe margem para a interpretação de que qualquer bem eventualmente integrante do patrimônio da empresa possa ser diretamente transmitido aos herdeiros, esclarecendo Carla Wainer Chaleo Lgow que “no patrimônio dos sócios encontra-se a participação societária, enquanto os bens sociais são de titularidade da própria sociedade”¹⁶⁷.

Em regra, portanto, o que se transmite aos herdeiros, com a morte do titular das quotas, são os direitos patrimoniais a elas atreladas – recebimento de dividendos e,

¹⁶² Art. 1.784. Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários.

¹⁶³ Art. 80. Consideram-se imóveis para os efeitos legais: (...) II - o direito à sucessão aberta.

¹⁶⁴ Art. 1.796. No prazo de trinta dias, a contar da abertura da sucessão, instaurar-se-á inventário do patrimônio hereditário, perante o juízo competente no lugar da sucessão, para fins de liquidação e, quando for o caso, de partilha da herança.

¹⁶⁵ MAZZEI, Rodrigo Reis; PINHO, Fernanda Bissoli, A valorização das quotas sociais e a sua projeção para a sucessão *causa mortis*, o divórcio e a dissolução da união estável, **Revista Nacional de Direito de Família e Sucessões**, v. 52, p. 152–172, 2023.

¹⁶⁶ *Ibid.*

¹⁶⁷ LGOW, Carla Wainer Charleo, Pessoas jurídicas: autonomia patrimonial e desconconsideração da personalidade jurídica, **Revista Semestral de Direito Empresarial**, v. 8, p. 25, 2011.

sobretudo, de haveres - e não propriamente a condição de sócio¹⁶⁸. Neste desiderato, “sucessores ou herdeiros não são sócios, mas credores de haveres”¹⁶⁹ frente à sociedade.

Hernani Estrella bem sintetiza o ponto ao afirmar que “a vocação hereditária se opera exclusivamente na esfera patrimonial, jamais a respeito da relação essencialmente pessoal, como é aquela que deriva da qualidade de sócio”¹⁷⁰.

Isso se justifica, na perspectiva das sociedades pessoais, porque o liame que se estabelece entre os sócios é de natureza pessoal (*intuito personae*), sendo determinante para o vínculo entre eles a *affectio societatis*¹⁷¹, de sorte que não se pode impor, diante das limitações inerentes à autonomia da vontade e à relatividade dos efeitos dos contratos, o ingresso de um terceiro (herdeiro) na sociedade sem que haja o prévio consentimento dos demais sócios¹⁷².

Sob esta premissa, José Edwaldo Tavares Borba ratifica que o espólio não poderá ser considerado um sócio e que, “enquanto não designado o inventariante, será representado pelo administrador provisório, ou seja, por aquele que estiver na posse dos bens constitutivos da herança”¹⁷³.

Desta maneira, o administrador provisório e, posteriormente, o inventariante, ao representar os interesses patrimoniais correspondentes às quotas, mantém a titularidade

¹⁶⁸ “A natureza personalista da relação entre os sócios impede que haja de pleno direito a transmissão da condição de sócio aos herdeiros do sócio falecido, pois não é indiferente para a vida da sociedade quem adquire a qualidade de sócio (...) A natureza contratual impede a transmissão automática das quotas para os herdeiros, que terão que manifestar sua vontade para ingressar na sociedade. E não se invoque o princípio da saisine, pois a situação societária poderia representar uma exceção a esse princípio.” (TOMAZETTE, Marlon, **Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário**, 13. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022, p. 405).

¹⁶⁹ GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis, **Direito de empresa: comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil**, 8. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018, p. 250.

¹⁷⁰ ESTRELLA, Hernani, **Apuração dos haveres de sócio.**, 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010, p. 55-56.

¹⁷¹ “O traço mais distintivo de uma sociedade é a chamada *affectio societatis*, a vontade de cooperação ativa dos sócios, a vontade de atingir um fim comum. Não se trata do simples consenso comum aos contratos em geral, mas de uma manifestação expressa de vontade no sentido do ingresso na sociedade e na consecução de um fim comum. (...) *Affectio societatis* significa confiança mútua e vontade de cooperação conjunta, a fim de obter determinados benefícios; em outras palavras, é o propósito comum aos contratantes de se unirem para alcançar um resultado almejado, a intenção de contribuir para o proveito comum, uma vontade de colaboração ativa para a realização do objeto social. Sem tal vontade, não podemos falar em sociedade.” (TOMAZETTE, **Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário**, p. 232-233).

¹⁷² MAZZEI; PINHO, **O balanço do estabelecimento e a apuração de haveres no inventário causa mortis: necessidade de adequada interpretação do artigo 620, §1º, do CPC**.

¹⁷³ BORBA, **Direito societário**, p. 80-81.

dos direitos que, na sociedade, competem aos herdeiros, até que se proceda a apuração de haveres¹⁷⁴⁻¹⁷⁵.

Não se pode descurar a possibilidade de um desfecho diverso, especialmente, consoante artigo 1.028 do Código Civil¹⁷⁶, se houver convenção contratual prévia – isto é, previsão no contrato social que disponha acerca da transmissibilidade da qualidade de sócio¹⁷⁷; se sobrevier acordo entre os sócios remanescentes e os herdeiros acerca da substituição do falecido ou, por fim, se os demais atores sociais optarem, diante do evento morte, pela dissolução total da sociedade.

Ainda nestes casos, será necessário o regular processamento do inventário, com a apuração do monte partível, a individualização dos bens e a formalização da partilha, por meio da lavratura do formal respectivo, que viabilizará o registro da titularidade das quotas ou ações no livro societário próprio ou perante o órgão de registro empresarial competente.

De todo modo, não sendo a hipótese de umas destas situações excepcionais, é o caso de liquidação das quotas em inventário, podendo ser este processado judicial ou extrajudicialmente, a depender da presença dos requisitos (positivos e negativos) do art. 610, *caput* e §1º do CPC¹⁷⁸: (i) inexistência de testamento; (ii) interessados capazes e (iii) consensualidade geral¹⁷⁹.

O inventário extrajudicial pressupõe, como visto, a ampla concordância entre os interessados, de tal forma que não se espera o surgimento de conflitos, sendo, por isso, via que não está a merecer foco na presente pesquisa.

¹⁷⁴ Art. 1.056. A quota é indivisível em relação à sociedade, salvo para efeito de transferência, caso em que se observará o disposto no artigo seguinte. § 1º No caso de condomínio de quota, os direitos a ela inerentes somente podem ser exercidos pelo condômino representante, ou pelo inventariante do espólio de sócio falecido.

¹⁷⁵ BORBA, **Direito societário**, p. 81.

¹⁷⁶ 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.

¹⁷⁷ No ponto, Marlon Tomazette traz importante ponderação de que a previsão do contrato social acerca da possibilidade de sucessão não cria obrigação aos herdeiros, mas sim um direito potestativo de opção pelo ingresso: “No caso da cláusula contratual, é óbvio que o ingresso dos herdeiros no quadro societário dependerá de manifestação deles, pois a declaração de vontade do sucedido não pode criar obrigações para eles. Trata-se de direito potestativos dos herdeiros, o ingresso na sociedade, no caso de previsão contratual (cláusula de continuidade).” (TOMAZETTE, **Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário**, p. 405)

¹⁷⁸ Art. 610. Havendo testamento ou interessado incapaz, proceder-se-á ao inventário judicial. § 1º Se todos forem capazes e concordes, o inventário e a partilha poderão ser feitos por escritura pública, a qual constituirá documento hábil para qualquer ato de registro, bem como para levantamento de importância depositada em instituições financeiras.

¹⁷⁹ MAZZEI, Rodrigo Reis, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**, São Paulo: SaraivaJur, 2023, p. 39.

Já no âmbito judicial, destaca-se tratar de procedimento especial e obrigatório, com disciplina prevista nos artigos 610 a 673 do CPC, que tem por objetivo regular a sucessão *causa mortis*, assegurando a correta liquidação e transmissão de bens e direitos, em respeito à vontade do falecido e às regras e princípios legais aplicáveis¹⁸⁰.

Em linhas gerais, o objetivo do inventário está associado à liquidação da herança e extinção do condomínio hereditário, buscando-se, para tanto, arrecadar o patrimônio, avaliar, identificar interessados, pagar dívidas e, se houver desfecho positivo, partilhar o saldo¹⁸¹.

No ponto que ora interessa, o procedimento legal está desenhado para apuração da expressão econômica das quotas sociais, para que se viabilize, após a liquidação da participação societária, a mensuração das forças da herança¹⁸². Tanto é assim que o art. 620, §1º¹⁸³, ao disciplinar um dos atos iniciais do procedimento (a apresentação das primeiras declarações), já determina providências nesse sentido, estabelecendo que se proceda “à apuração de haveres, se o autor da herança era sócio de sociedade que não anônima”.

Esta apuração de haveres, vale dizer, consiste em cálculo do valor da quota social, sendo “levantamento contábil, que reavalia, a valor de mercado, os bens corpóreos e incorpóreos do patrimônio social, e da consideração do passivo da sociedade”, projetando-se quanto seria o acervo remanescente caso a sociedade fosse naquele momento dissolvida¹⁸⁴.

¹⁸⁰ “A lei material estabelece que ‘aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários’ (art. 1.784 do Código Civil). Logo, transmite-se a herança, não sendo, porém, especificadas a qualidade e a quantidade de bens que irão compor o quinhão de cada herdeiro ou a meação do cônjuge sobrevivente. Assim, deverá ter um procedimento em que se apurem, descrevam-se e partilhem-se os bens componentes dessa universalidade de bens. Para tanto, o direito brasileiro prevê o procedimento do inventário e da partilha, especialmente, no Código de Processo Civil de 2015, disciplinado nos arts. 610 a 673.” (DINAMARCO, Cândido Rangel, **Instituições de direito processual civil**, São Paulo: JusPodivm, 2023, p. 186).

¹⁸¹ No ponto, Antonio Carlos Marcato: “Inventário (do latim *invenire*: achar, encontrar) é, portanto, o arrolamento detalhado dos bens, créditos e quaisquer outros direitos integrantes do acervo hereditário (monte-mór ou herança bruta), tendo por objetivo a apuração da herança líquida (ou monte-partível) e sua posterior partilha entre os herdeiros (ou adjudicação, havendo apenas um) ou, sendo o caso, entre os legatários, cessionários e credores do espólio.” (MARCATO, Antonio Carlos, **Procedimentos especiais**, 18. ed. São Paulo: Atlas, 2021, p. 139).

¹⁸² Em linhas gerais, a arrecadação das quotas no inventário terá como objetivo precípua “o conteúdo econômico das quotas sociais da sociedade” (STJ, REsp 1.531.288/RS, 3ª Turma, DJe 17.12.2015).

¹⁸³ Art. 620. Dentro de 20 (vinte) dias contados da data em que prestou o compromisso, o inventariante fará as primeiras declarações, das quais se lavrará termo circunstanciado, assinado pelo juiz, pelo escrivão e pelo inventariante, no qual serão exarados: (...) § 1º O juiz determinará que se proceda: I - ao balanço do estabelecimento, se o autor da herança era empresário individual; II - à apuração de haveres, se o autor da herança era sócio de sociedade que não anônima.

¹⁸⁴ COELHO, **Curso de direito comercial. Direito de empresa**, p. 447.

A forma como se processa a apuração, no entanto, é ponto que desperta controvérsia – antecipando-se, aqui, inclusive, um dos elementos de conflito que será objeto de estudo mais aprofundado adiante.

Sem prejuízo do panorama detalhado que será oportunamente apresentado, convém desde já pontuar que o ponto nodal da cizânia corresponde em definir se o inventário pode albergar, dentro de seu estreito e rigoroso viés cognitivo, a realização de prova (geralmente pericial) necessária à apuração de haveres.

Muito embora a resposta instintiva seja negativa, porque logo vem à mente a incompatibilidade de questões de alta indagação com o rito sucessório (art. 612, do CPC¹⁸⁵), deve-se considerar, por outro lado, a existência de regra específica, estampada no art. 630, parágrafo único, do CPC (“Na hipótese prevista no art. 620, § 1º, o juiz nomeará perito para avaliação das quotas sociais ou apuração dos haveres”), a qual parece, exatamente, dar suporte à harmonização da prova técnica com o processo do inventário.

Rodrigo Mazzei é um dos doutrinadores que considera que “a necessidade de efetuar perícia mais detalhada não motivará, por si só, de modo isolado, o descarte da apuração no ventre do inventário *causa mortis*”¹⁸⁶, defendendo que o tema deve ser enviado às vias externas apenas em caráter excepcional, quando se constatar que pode haver, em decorrência de desdobramentos litigiosos alheios à avaliação das quotas, prejuízo à cadência do inventário. Ainda assim, pondera que o fundamento legal da remessa às vias ordinárias deveria ser, neste caso, o art. 2.021 do Código Civil¹⁸⁷ (“bens litigiosos” que justificam a sobrepartilha) e não o art. 612 do CPC.

Por outro lado, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes França e Marcelo Vieira von Adamek entendem que, sempre que a apuração não puder ser feita de modo amigável dentro do inventário, deverá “necessariamente” ser resolvida perante juízo cível, já que envolverá o interesse de terceiros (isto é, a sociedade) e demandará a produção de provas (ar. 612, CPC)¹⁸⁸.

¹⁸⁵ Art. 612. O juiz decidirá todas as questões de direito desde que os fatos relevantes estejam provados por documento, só remetendo para as vias ordinárias as questões que dependerem de outras provas.

¹⁸⁶ MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**, p. 352.

¹⁸⁷ Art. 2.021. Quando parte da herança consistir em bens remotos do lugar do inventário, litigiosos, ou de liquidação morosa ou difícil, poderá proceder-se, no prazo legal, à partilha dos outros, reservando-se aqueles para uma ou mais sobrepartilhas, sob a guarda e a administração do mesmo ou diverso inventariante, e consentimento da maioria dos herdeiros.

¹⁸⁸ FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes; ADAMEK, Marcelo Vieira von, **Direito processual societário**, 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2021, p. 45.

A jurisprudência tampouco caminha em trilhar uniforme, havendo entendimentos diversos dentro do próprio Superior Tribunal de Justiça, como bem ilustra o seguinte excerto do voto condutor do REsp 1698780 / RJ, julgado em 03/12/2019:

Examinando-se a jurisprudência que se formou nesta Corte na vigência do CPC/73, percebe-se, de antemão, uma tendência em se reconhecer que a apuração de haveres deverá, em regra, ser objeto de ação autônoma, especialmente em razão da necessidade de se respeitar o contraditório em relação aos sócios remanescentes que poderão não ser legitimados a estar no polo da ação de inventário e que eventualmente poderão ser atingidos pelas decisões judiciais nela proferidas.

Não é menos verdade, todavia, que o exame dos precedentes desta Corte revela também que essa premissa não é rígida, mas, ao revés, admite algumas flexibilizações fundadas, sobretudo, na preservação dos atos processuais que foram praticados sem a observância dessa regra e na ausência de prejuízo às partes e a terceiros¹⁸⁹.

¹⁸⁹ CIVIL. PROCESSUAL CIVIL. AÇÃO DE INVENTÁRIO. APURAÇÃO DE HAVERES DE SÓCIO FALECIDO. QUESTÃO A SER DEBATIDA, EM REGRA, EM AÇÃO AUTÔNOMA. OBSERVÂNCIA DO CONTRADITÓRIO EM RELAÇÃO AOS SÓCIOS REMANESCENTES QUE PODEM NÃO SER LEGITIMADOS PARA A AÇÃO DE INVENTÁRIO. FLEXIBILIZAÇÃO. POSSIBILIDADE. PRESERVAÇÃO DE ATOS PROCESSUAIS PRATICADOS DESDE QUE AUSENTE PREJUÍZO. APURAÇÃO DE HAVERES GERADORA DE CONTROVÉRSIA APENAS ENTRE HERDEIROS. AUSÊNCIA DE PRETENSÃO DE DISSOLUÇÃO PARCIAL DA SOCIEDADE. ADMISSIBILIDADE DA APURAÇÃO DE HAVERES NO BOJO DA AÇÃO DE INVENTÁRIO. QUESTÃO DE ALTA INDAGAÇÃO SUPERADA PELA REALIZAÇÃO DE EXAUSTIVA PROVA PERICIAL, CONTRA A QUAL NÃO SE INSURGIRAM AS PARTES OPORTUNAMENTE. VÍCIO PROCEDIMENTAL CONVALIDADO PELO TEMPO E PELA AUSÊNCIA DE PREJUÍZO. PROVA TÉCNICA. ALEGADA AUSÊNCIA DE BALANÇO DE DETERMINAÇÃO COMPLETO. RATIFICAÇÃO DO LAUDO POR AMICUS CURIAE. AUSÊNCIA DE BENS NÃO COMPROVADA PELA PARTE. PREMISSA FÁTICA IMUTÁVEL. SÚMULA 7/STJ.

1- Recurso especial interposto em 14/12/2015 e atribuído à Relatora em 17/10/2016.

2- Os propósitos recursais consistem em definir: (i) se o juízo em que tramitava o inventário era competente para proceder também à apuração de haveres do autor da herança; (ii) se o laudo pericial correspondente à apuração de haveres observou os critérios legais para a sua confecção, em especial ser um balanço de determinação.

3- Conquanto a jurisprudência desta Corte tenha se consolidado no sentido de que, em regra, a apuração de haveres deverá ser objeto de ação autônoma, sobretudo diante da necessidade de se respeitar o contraditório em relação aos sócios remanescentes que poderão não ser legitimados a figurar no polo da ação de inventário e que eventualmente poderão ser atingidos pelas decisões judiciais nela proferidas, é certo que esse entendimento tem sido flexibilizado, seja para preservar os atos processuais que foram praticados sem a observância dessa regra se não houve prejuízo às partes e a terceiros, seja nas hipóteses em que a apuração de haveres não envolve controvérsia entre meeiro, herdeiros e sócios remanescentes, nem tampouco a pretensão de apuração de haveres tenciona a dissolução parcial da sociedade.

4- Na hipótese, além de inexistir apuração de haveres propriamente dita, mas sim avaliação e precificação das quotas sociais que serão atribuídas a cada herdeiro, a controvérsia se instalou apenas entre os herdeiros do sócio falecido que não pretendem a dissolução da sociedade controladora das demais empresas do mesmo grupo econômico e, ademais, embora se pudesse reconhecer que a apuração dos haveres era uma questão de alta indagação, houve a produção de prova pericial complexa, em regular contraditório, que não deve ser integralmente invalidada em virtude do eventual desrespeito de regra de natureza procedimental, especialmente quando a arguição do vício foi apenas tardiamente manifestada e não houve a demonstração do prejuízo que decorreria do referido vício.

5- As conclusões adotadas pelo acórdão recorrido, no sentido de que foi realizado um balanço de determinação e de que o laudo pericial é completo, não tendo levado em consideração os bens indicados pela parte porque não havia prova de que eles efetivamente existiam, configuram premissas fáticas que não se pode infirmar neste grau de jurisdição especial em razão da Súmula 7/STJ, inclusive porque, na hipótese,

À parte tal dualidade de entendimentos, o que interessa, no momento, é a constatação de que, sempre que necessário promover a apuração de haveres em ambiente externo ao inventário - independentemente da motivação ou do fundamento legal que o justifique -, a ação cabível será a de dissolução parcial de sociedade, que se processa por meio de procedimento especial próprio, regulada pelos art. 599 a 609 do CPC.

Em que pese a nomenclatura – a qual, aliás, é alvo de ferrenhas críticas doutrinárias¹⁹⁰ -, a referida demanda pode ter por objeto, consoante exegese do art. 599 do CPC¹⁹¹, só a resolução da sociedade; só a apuração de haveres ou ambos os pedidos, de forma cumulada. Nota-se, no ponto, que a abordagem adotada pelo CPC/15 difere daquela prevista no art. 668 do CPC/1939¹⁹², que vigorava até o advento da nova codificação processual, por força do art. 1.218 do CPC/73¹⁹³, o qual condicionava a apuração de haveres ao pagamento conforme estipulado no contrato social, ao que fosse acordado entre as partes ou ao que fosse determinado em sentença judicial, “não se acenando qualquer possibilidade de autonomia no procedimento”¹⁹⁴.

No caso de falecimento de sócio, está-se diante de ação que necessariamente terá como objeto exclusivo a apuração de haveres, já que a extinção do vínculo social decorre

houve a intervenção de *amicus curiae* para auxiliar a formação da convicção dos julgadores diante da situação de dúvida técnica que se estabeleceu por ocasião do julgamento no Tribunal.

6- Recurso especial conhecido em parte e, nessa extensão, desprovido.

(REsp n. 1.698.780/RJ, relatora Ministra Nancy Andriighi, Terceira Turma, julgado em 3/12/2019, DJe de 5/12/2019.)

¹⁹⁰ “Sob os prismas da técnica legislativa e da construção gramatical, o encadeamento dos incisos do art. 599 do CPC é extravagante, inclusive com a inserção de uma conjunção aditiva “e” entre as hipóteses dos inc. I e II e uma conjunção alternativa “ou” entre o inc. II e o inc. III. Seja como for, assim estruturados os incisos, exsurge a conclusão, um tanto quanto desconcertante, de que na ação de dissolução *stricto sensu* a apuração de haveres não mais é uma consequência lógica e necessária da resolução do vínculo societário, mas uma pretensão autônoma a ser eventualmente cumulada à antecedente dissolução (e que, portanto, ao deixar de ser expressamente deduzida, não poderá mais ser atendida de ofício). Desnecessário dizer que, a se confirmar essa interpretação, um tanto quanto difícil de ser afastada até pela forma expletiva como os incisos foram encadeados, surgirão na prática situações absolutamente iníquas (...). Seja como for, a nova regra do art. 599 do CPC exige este pedido expresso de apuração de haveres, pondo, assim, limites à atividade do juiz e aos efeitos da sua decisão. Complicou-se o que antes se resolvia de forma mais harmônica.” (*Ibid*, p. 31-32).

¹⁹¹ Art. 599. A ação de dissolução parcial de sociedade pode ter por objeto: I - a resolução da sociedade empresária contratual ou simples em relação ao sócio falecido, excluído ou que exerceu o direito de retirada ou recesso; e II - a apuração dos haveres do sócio falecido, excluído ou que exerceu o direito de retirada ou recesso; ou III - somente a resolução ou a apuração de haveres.

¹⁹² Art. 668. Se a morte ou a retirada de qualquer dos sócios não causar a dissolução da sociedade, serão apurados exclusivamente os seus haveres, fazendo-se o pagamento pelo modo estabelecido no contrato social, ou pelo convencionado, ou, ainda, pelo determinado na sentença.

¹⁹³ Art. 1.218. Continuam em vigor até serem incorporados nas leis especiais os procedimentos regulados pelo Decreto-lei nº 1.608, de 18 de setembro de 1939, concernentes: (...) VII - à dissolução e liquidação das sociedades (arts. 655 a 674);

¹⁹⁴ MAZZEI; PINHO, **O balanço do estabelecimento e a apuração de haveres no inventário causa mortis: necessidade de adequada interpretação do artigo 620, §1º, do CPC.**

do evento morte, não havendo de ser decretada judicialmente – faltando, até mesmo, interesse de agir em pedido neste sentido¹⁹⁵.

Nesta medida, a demanda terá por objetivo essencialmente a atribuição de valor econômico às quotas representativas do capital social, sendo que, de acordo com o art. 604 do CPC¹⁹⁶, deve o juiz do processo, neste mesmo provimento, orientando-se pela previsão normativa do art. 605¹⁹⁷, fixar as balizas da apuração, indicando a data de resolução da sociedade, o que é relevante para estabelecimento do termo de verificação da situação patrimonial da empresa e de fluência de juros; definir o critério metodológico para a apuração dos haveres, se nada dispuser o contrato social a respeito (art. 606¹⁹⁸) e, por fim, nomear perito, que guiará os levantamentos contábeis necessários à determinação das quotas sociais¹⁹⁹.

À luz destas considerações, não obstante o art. 620, §1º seja o único e singular dispositivo de interseção entre os procedimentos de inventário e apuração de haveres em decorrência do falecimento de sócio, é imperioso reconhecer a estreita correlação que existe – ou ao menos deveria existir, em essência – entre eles, já que a avaliação a ser realizada dentro da dissolução servirá como pressuposto para correta verificação do patrimônio a ser transmitido, tornando-se, assim, etapa fundamental para a adequada

¹⁹⁵ A propósito, novamente as lições de Erasmo Valladão Azevedo e Novaes França e Marcelo Vieira Von Adamek: “O sócio falecido que exerceu o direito de recesso ou que foi excluído sócio não é mais: a extinção do vínculo contratual que o unia à sociedade dá-se pela só ocorrência do fato jurídico (morte) (...). Por isso, não se há de cogitar de dissolução em relação a quem nada tem a ser dissolvido, como sugerido no inc. I do art. 599 do CPC; faltaria para isso, inclusive, interesse de agir.” (FRANÇA; ADAMEK, **Direito processual societário**, pg. 37).

¹⁹⁶ Art. 604. Para apuração dos haveres, o juiz: I - fixará a data da resolução da sociedade; II - definirá o critério de apuração dos haveres à vista do disposto no contrato social; e III - nomeará o perito.

¹⁹⁷ Art. 605. A data da resolução da sociedade será: I - no caso de falecimento do sócio, a do óbito; II - na retirada imotivada, o sexagésimo dia seguinte ao do recebimento, pela sociedade, da notificação do sócio retirante; III - no recesso, o dia do recebimento, pela sociedade, da notificação do sócio dissidente; IV - na retirada por justa causa de sociedade por prazo determinado e na exclusão judicial de sócio, a do trânsito em julgado da decisão que dissolver a sociedade; e V - na exclusão extrajudicial, a data da assembleia ou da reunião de sócios que a tiver deliberado.

¹⁹⁸ Art. 606. Em caso de omissão do contrato social, o juiz definirá, como critério de apuração de haveres, o valor patrimonial apurado em balanço de determinação, tomando-se por referência a data da resolução e avaliando-se bens e direitos do ativo, tangíveis e intangíveis, a preço de saída, além do passivo também a ser apurado de igual forma.

¹⁹⁹ Neste ponto, convém destacar que Alfredo de Assis Gonçalves Neto salienta que a perícia só será realizada quando não for possível a determinação do valor de participação do sócio por outros meios (a exemplo, a definição consensual da importância devida, quando a escrituração da sociedade for tida por incontroversa) (GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. *Direito de empresa: Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil* – 8 ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018, p. 326). Todavia, pertinente é a advertência de Emami Estrella de que “por mais explícita que seja a convenção a tal respeito, por mais claro que seja o acordo a que hajam chegado os interessados, mesmo assim, a mais singela apuração de haveres reclamará necessariamente a prática de vários atos”, como proceder a inventário e balanço, avaliar operações pendentes e ajustar pontos específicos nas escriturações (ESTRELLA, **Apuração dos haveres de sócio**, p. 135).

mensuração do acervo hereditário, permitindo uma partilha sucessória equitativa e que respeite adequadamente os quinhões hereditários.

Como já tive oportunidade de defender em texto elaborado em coautoria com Rodrigo Mazzei, a arquitetura legislativa denota que “a apuração de haveres na forma proposta pelo II do § 1º do art. 620 se releva como um espelho interno do que está fixado no art. 599, inciso III”²⁰⁰, demonstrando que, ainda que não exista uniformidade de interpretação da norma, os procedimentos de inventário e dissolução parcial da sociedade, foram projetados para serem complementares.

Todavia, não obstante tal idealização, a praxe forense demonstra a ausência de coordenação entre os procedimentos em referência, os quais acabam por tramitar de forma isolada e sem a articulação necessária entre os juízos competentes²⁰¹.

Como consequência, não é incomum deparar-se com situações em que decisões proferidas para atender anseios do conflito familiar interferem no funcionamento da atividade empresarial ou no andamento do respectivo processo, ou, no sentido inverso, determinações proferidas em âmbito societário, judicial ou extrajudicial, que negligenciam os aspectos pessoais, irrompendo em desarmonia no seio de convivência familiar, dificultando o andamento do inventário.

São casos, por exemplo, em que ocorre bloqueio de quotas ou ações litigiosas, que acaba por inviabilizar a atividade social; disputa pelo exercício de poderes inerentes aos direitos políticos oriundos da participação societária, obstaculizando deliberações sociais; confusão patrimonial entre o acervo de bens empresarial e pessoal, que impacta na legítima dos herdeiros; discussões acerca do valor agregado pelo labor expendido por um ou alguns dos herdeiros no âmbito da empresa, dificultando a partilha no inventário;

²⁰⁰ MAZZEI; PINHO, **O balanço do estabelecimento e a apuração de haveres no inventário causa mortis: necessidade de adequada interpretação do artigo 620, §1º, do CPC.**

²⁰¹ As regras de organização e competência dos órgãos do Poder Judiciário são estabelecidas pelos regimentos internos dos tribunais, que determinam a divisão e especialização das varas conforme a necessidade e demanda de cada comarca. De modo geral, existe uma vara especializada para o processamento de inventários, principalmente em comarcas maiores, onde a complexidade e o volume dessas ações justificam tal especialização. Da mesma forma, é comum a existência de varas especializadas para a tramitação de ações de natureza empresarial, que exigem conhecimento técnico específico. Via de regra, essas matérias não são processadas pelo mesmo juízo, exceto em comarcas pequenas e de vara única, onde a competência é cumulativa e abrange todas as matérias cíveis e empresariais, independentemente de sua complexidade. No Estado do Espírito Santo, a Lei Complementar n.º 234, que dá nova redação ao Código de Organização Judiciária, institui varas especializadas em órfãos e sucessões nas comarcas de entrância especial e de terceira entrância, contudo, as demandas de natureza empresarial tramitam, atualmente, nas varas de competência cível em geral, à exceção de processos de falência e recuperação judicial, que são processados sob vara especializada. Na realidade capixaba, portanto, o inventário e a ação de dissolução parcial geralmente tramitarão sob competência de juízos distintos.

destituição de administradores; prestação de contas; exibição de documentos, dentre outros.

Fato é que a ausência de um protocolo normativo claro e a compartimentalização das matérias sucessória e societária, além de possibilitar a prolação de decisões prejudiciais e até mesmo contraditórias ou incompatíveis, contribui para a fragmentação no tratamento da matéria, o que, muitas vezes acaba por perpetuar o conflito, aumentando o desgaste das partes envolvidas e impactando a continuidade da empresa familiar.

Na visão de Natália Cristina Chaves, o distanciamento gerado entre as disciplinas jurídicas decorre “de um grau de especialização cada vez maior nos variados segmentos [do Direito], o que obscureceu a visão do geral”²⁰², fazendo com que as disciplinas de Direito de Família/Sucessões e Direito Societário caminhassem de forma paralela e sem enredamento, não obstante seus entremeios.

No mesmo sentido, são as percepções de Krishna de Miranda Corrêa Comino

Não se pode olvidar de que, a tradicional forma de solução de conflitos pela via judiciária vem, há muito, mostrando-se insatisfatória. O pensamento cartesiano, predominante no século passado, e cujas características principais são a segmentação do conhecimento em disciplinas e a linearidade da relação entre causa e efeito, conduziu a visões monoculares e a especificidades profissionais.

No contexto descrito, o enfoque do conflito pregado pelo Poder Judiciário limita-se ao que os litigantes a ele apresentam, o que acaba por ignorar a dimensão global do problema²⁰³.

Em verdade, ao empreender-se uma análise comparativa vertical²⁰⁴ da legislação brasileira, é possível constatar que, em seus primórdios, havia maior e mais clara confluência entre as disciplinas sucessória e empresarial – o que, afinal, faz todo sentido, tendo em vista possuírem enorme afinidade e convergência teleológica.

Isso porque, para além de compartilharem o elemento fático causal, que é o falecimento do empresário, existe uma similaridade estrutural dos procedimentos, já que voltados à tutela e disciplina de “bens comuns”.

²⁰² CHAVES, **Casamento, divórcio e empresa: questões societárias e patrimoniais**, p. 20.

²⁰³ COMINO, Krishna de Miranda Corrêa, **A mediação como instrumento de governança nas empresas familiares**, São Paulo: Dialética, 2022, p. 9.

²⁰⁴ Ivo Dantas, ao explicar a diferença entre comparação horizontal e vertical, esclarece que a primeira pertine ao direito comparado, envolvendo sempre a análise de dois ou mais sistemas jurídicos contemporâneos. Já a comparação vertical, está relacionada à história do direito, voltando-se ao estudo da evolução e sucessão de institutos ou sistemas jurídicos ao longo do tempo. (DANTAS, Ivo, **Direito Constitucional Comparado**, Rio de Janeiro: Renovar, 2000, p.73-74).

Ao debruçar-se sobre o Código Civil de 1916, salta aos olhos a norma do art. 1.409, que estabelecia de forma expressa e direta esta conexão entre as disciplinas, reportando-se às regras da partilha, em inventário, ao tratar da dissolução da sociedade: “São aplicáveis à partilha entre os sócios as regras da partilha entre herdeiros”.

A edição do Código de Processo Civil de 1939 (Decreto-Lei n.º 1.608), na sequência, confirmou como o inventário e a dissolução de sociedades, ainda que tratados em seções distintas, eram vistos sob a mesma lente, merecendo destaque, neste sentido, o art. 671 (“A divisão e a partilha dos bens sociais serão feitas de acordo com os princípios que regem a partilha dos bens da herança”), que abarca disposição consoante àquela albergada no Diploma Material da época, consolidando a identificação das matérias também na seara processual.

Uma incursão na doutrina processual mais remota confirma a sinergia entre as disciplinas, quando João Eunápio Borges, em obra publicada em 1959, cita lições de Waldemar Ferreira, traçando comparativo expresse, afirmando que “a dissolução é momento, como a morte; a liquidação é processo de apuração do ativo e pagamento do passivo, como o inventário”²⁰⁵.

Ainda mais que isso, é importante consignar que o paralelismo não ficava restrito aos procedimentos de inventário e dissolução societária, havendo comunicação também entre as regras de partilha e divisão condominial²⁰⁶, por ser o condomínio, igualmente, regime concernente à copropriedade de bem ou conjunto de bens.

Ao buscar-se referência destas disposições na legislação atual, especialmente no Código Civil, percebe-se que foram mantidos os pontos de contato entre inventário e condomínio²⁰⁷, mas, contudo, olvidada a correspondência expressa com o rito empresarial, tendo-se, ainda, perdido a oportunidade de estabelecer um liame direto com a legislação extravagante concernente à falência e recuperação judicial, que, de igual

²⁰⁵ Waldemar Ferreira, *Compêndio das sociedades mercantis*, 1942 *apud* BORGES, **Curso de direito comercial terrestre**, p. 431.

²⁰⁶ No Código Civil de 1916, na Seção II (“Da Administração do Condomínio”), do Capítulo IV (“Do Condomínio”), o Art. 641 dispunha: “Aplicam-se, nos casos omissos, à divisão do condomínio as regras de partilha da herança (arts. 1.772 e seguintes)”.

²⁰⁷ Art. 1.791. A herança defere-se como um todo unitário, ainda que vários sejam os herdeiros. Parágrafo único. Até a partilha, o direito dos co-herdeiros, quanto à propriedade e posse da herança, será indivisível, e regular-se-á pelas normas relativas ao condomínio.

Art. 1.321. Aplicam-se à divisão do condomínio, no que couber, as regras de partilha de herança (arts. 2.013 a 2.022).

sorte, são procedimentos concursais que têm como mote a arrecadação e liquidação de bens de uma universalidade de direito²⁰⁸.

Com efeito, ainda que o ordenamento jurídico atual não tenha estruturado didaticamente essa interligação, existe uma lógica implícita que conecta os regimes de inventário, condomínio, falência e dissolução societária, pois são procedimentos que compartilham o mesmo propósito fundamental de arrecadação, administração, liquidação e distribuição de bens pertencentes a um patrimônio comum, seja ele representado pelo acervo hereditário, pela universalidade de bens do condomínio, pela massa falida ou pelo patrimônio de uma sociedade em dissolução.

Não obstante esta ausência de direta interseção, a observação destas normas comuns e da sinergia do fundo de direito reflete a existência de um sistema subjacente de tutela da partilha de bens comuns, ainda que não expressamente reconhecido como tal no Código.

A ausência de sistematização, porém, não impede o intercâmbio de normas e o transporte de técnicas apoiado, como se verá mais a frente, na exegese do art. 327, §2º do CPC²⁰⁹, haja vista a compatibilidade e adequação ora evidenciadas.

Este estudo propõe retomar a perspectiva de aproximação das disciplinas, que desde o CPC/39 já era amplamente sinalizada e que, ao longo do tempo, parece ter se perdido, explorando, sob esta premissa, as possibilidades oferecidas pelo ordenamento processual atual a fim de promover uma tutela coordenada e harmônica – quando não simultânea - dos direitos envolvidos.

2.2 A tipologia dos conflitos jurisprudenciais

As empresas familiares, por sua própria natureza e pelas características que a definem, são, como já exposto alhures, fontes potenciais de uma ampla e variada gama de conflitos, que podem decorrer tanto de questões casuísticas relacionadas a desentendimentos pessoais e dinâmicas familiares, quanto de divergências sobre a gestão

²⁰⁸ Sobre os pontos de semelhança entre o inventário e o procedimento de falência, Rodrigo Mazzei discorre: “Há, sem dúvida, vários pontos comuns entre a falência/insolvência civil e o inventário causa mortis, pois são procedimentos concursais e que possuem, como mote, a arrecadação, a liquidação e a possível distribuição de ativos.” (MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**, p. 240)

²⁰⁹ Art. 327, § 2º Quando, para cada pedido, corresponder tipo diverso de procedimento, será admitida a cumulação se o autor empregar o procedimento comum, sem prejuízo do emprego das técnicas processuais diferenciadas previstas nos procedimentos especiais a que se sujeitam um ou mais pedidos cumulados, que não forem incompatíveis com as disposições sobre o procedimento comum.

e funcionamento empresarial, especialmente quando a sucessão patrimonial se sobrepõe à continuidade dos negócios.

A complexidade e multiplicidade desses conflitos tornam difícil qualquer estudo ou proposta ampla de solução, daí porque se entende necessária, para fins didáticos, uma sistematização.

Roberta Nioac Prado e Renato Vilela já se dedicaram a este mister, conduzindo levantamento jurisprudencial a respeito dos litígios societários em empresas familiares, tendo assim apresentado seu estudo, posteriormente publicado em coleção de três livros, cada um deles dedicado a um dos temas mais sensíveis identificados (inventário; divórcios e separações judiciais):

Os conflitos familiares que podem repercutir na propriedade e/ou na administração/gestão das sociedades empresariais são desencadeados, em regra, por dois motivos: falecimento do sócio ou acionista, fundador ou controlador da empresa, ou a dissolução de sociedade conjugal ou de união estável desses proprietários.

Os embates ocorridos no âmbito de inventário, divórcios ou separações judiciais podem assumir muitas formas diferentes, seja em relação às partes envolvidas, seja em razão da matéria discutida ou ainda devidos a sua complexidade. Por causa dessa variedade, o tema torna-se muito rico, porém volumoso²¹⁰.

Nesta linha, atenta à advertência dos autores, quanto ao volume e variedade dos litígios, a presente pesquisa adota um recorte seletivo, focado em conflitos que, surgindo no inventário *causa mortis*, se mostram especialmente relevantes para a estabilidade das empresas familiares e para a segurança jurídica dos envolvidos.

Essa abordagem visa evitar uma excessiva abertura do estudo, garantindo que a análise se mantenha centrada nos aspectos essenciais e permitindo a formulação de propostas de solução aplicáveis à realidade jurídica brasileira e efetivamente capazes de auxiliar na superação dos imbróglis.

A escolha desses conflitos fundamentou-se em sua recorrência na prática forense, conforme identificado por meio da investigação de decisões judiciais, a qual, diante da ausência de dados estatísticos oficiais, se realizou a partir de consulta eletrônica à base de dados do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo; do Superior Tribunal de Justiça; Tribunal de Justiça de São Paulo e, também, do compulsar da própria pesquisa

²¹⁰ PRADO, Roberta Nioac; VILELA, Renato, **Litígios societários 1 - inventários**, São Paulo: Saraiva, 2012, p. 15.

sistematizada pelos citados autores, a qual se arrimou em precedentes coletados também junto ao TJ/SP, no período de 01/01/1999 a 31/12/2009.

Para melhor expor a forma de coleta de dados, cumpre esclarecer que o levantamento jurisprudencial se norteou pela metodologia desenvolvida e aplicada no referido trabalho, de Roberta Nioac Prado e Renato Vilela, valendo-se da utilização da ferramenta de busca disponibilizada pelos sítios eletrônicos dos tribunais, computando-se todos os arestos obtidos das seguintes combinações terminológicas: (i) “inventário” E “sociedade limitada”; (ii) “inventário” E “sociedade Ltda.”; (iii) “inventário” E “sociedade anônima”; (iv) “inventário” E “sociedade por ações” e, por fim, (v) “inventário” E “sa”.

Os resultados encontrados foram examinados, mediante leitura do inteiro teor dos acórdãos, fazendo-se filtragem e descarte daqueles que, embora empregassem os termos pesquisados, não possuíam correlação direta e efetiva com a matéria em foco.

A pesquisa realizada fora inicialmente direcionada ao Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo, para fins de estampar um panorama geral da realidade dos litígios desta natureza na justiça capixaba, justificando-se a escolha pela questão geográfica, já que o estudo se desenvolve no âmbito de programa de pós-graduação *stricto sensu* ofertado pela Universidade Federal do Espírito Santo.

Como resultado, no Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo, foram localizados 77 acórdãos, mas selecionados, pelos critérios descritos, somente 11 (Anexo I). Diante do baixo quantitativo de arestos, entendeu-se que não haveria elementos suficientes a permitir uma sistematização, razão pela qual decidiu-se deslocar a pesquisa para o âmbito do Colendo Superior Tribunal de Justiça, a fim de alcançar um entendimento da realidade brasileira como um todo.

Entretanto, o resultado da investigação junto ao STJ tampouco foi capaz de fornecer dados em quantidade suficiente para uma classificação que espelhasse a variedade desses litígios. Acredita-se que isso se justifica pela limitação natural do tipo de matéria tratada, em razão dos estreitos limites cognitivos dos recursos de competência do sodalício. Os resultados obtidos a partir da criteriologia selecionada resultaram 16 arestos, sendo realmente pertinentes ao tema, após refinamento, somente 14 (Anexo II). De se registrar, contudo, que foram localizados, a partir de outras combinações terminológicas, decisões importantes e que serão úteis, adiante, para exemplificar e aprofundar controvérsias específicas. Todavia, os dados não serviriam para ilustração do contexto geral de litígios, como aqui se pretende.

Decidiu-se, assim, direcionar a pesquisa ao Tribunal de Justiça de São Paulo, por se tratar de localidade em que há a maior concentração de empresas no país, bem como a maior estrutura judiciária do Brasil, contando, inclusive, com varas e câmaras de julgamento especializadas em direito empresarial, do que resultam usualmente decisões com alto rigor técnico e que se traduzem na vanguarda da jurisprudência especializada, lançando diretrizes que influenciam os demais tribunais pátrios.

O empecilho surgido a partir da consulta inicial, entretanto, foi de natureza inversa, representado pelo alto quantitativo de respostas às buscas - 3.222 arestos²¹¹ -, o que inviabilizaria, nos limites deste trabalho, um tratamento adequado e aprofundado dos dados, que oferecesse o retorno final esperado.

Desta sorte, optou-se por um recorte temporal menor, selecionando julgados mais recentes do tribunal paulista, no intervalo de um ano, entre 01/01/2024 a 01/01/2025, tendo-se encontrado 283 ocorrências e, dentre estas, filtrado 50 acórdãos, conforme Anexo III.

Ao compulsar deste Anexo III, comparando-se os resultados encontrados com os critérios de pertinência temática da pesquisa propostos por Roberta Nioac Prado e Renato Vilela, infere-se que foram alcançados panoramas relativamente semelhantes, que demonstram uma recorrência dos mesmos perfis de litígio.

Na pesquisa dos autores, foram identificados, no total (considerando tanto sociedades limitadas, como anônimas): (i) 12 julgados referentes a discussões que envolviam a administração e gestão da sociedade; (ii) 05 referentes a alteração de registro na junta comercial; (iii) 37 referentes à apuração de haveres; (iv) 16 referentes à dissolução da sociedade; (v) 35 referentes à dívidas da empresa; (vi) 09 referentes a direitos, deveres e responsabilidades dos herdeiros e sucessores; (vii) 04 referentes a poderes, deveres e responsabilidades do inventariante; (viii) 05 referentes à meação do cônjuge/herdeiro; (ix) 05 referentes ao patrimônio da empresa; (x) 11 referentes à prestação de contas e exibição de documentos e livros da sociedade; (xi) 4 referentes a testamentos; (xii) 18 referentes a transferência de quotas/ações; (xiii) 03 referentes à transformação de tipo societário; (xiv) 05 referentes à assembleia geral; (xv) 02 referentes

²¹¹ Destes 3.222, (i) 1.285 referem-se à combinação dos termos “inventário” E “sociedade limitada”; (ii) 53 a “inventário” E “sociedade Ltda.”; (iii) 675 a “inventário” E “sociedade anônima”; (iv) 69 a “inventário” E “sociedade por ações” e (v) 1.140 a “inventário” E “sa”, conforme consulta realizada em 23.01.2025, no portal “e-saj”. Disponível em <https://esaj.tjsp.jus.br/cjsg/resultadoCompleta.do>.

ao aumento de capital; (xvi) 01 referente a fideicomisso acionário; (xvii) 06 referentes a usufruto de ações e (xviii) 02 referentes a vínculo de inalienabilidade.

Por seu turno, o levantamento empreendido para a presente pesquisa considerou, diante do escopo proposto, objetos mais restritos, selecionando exclusivamente aqueles julgados que apresentaram relação direta com empresa familiar, excluindo, portanto, ações de cunho empresarial que não repercutissem no âmbito sucessório. A sistematização dos resultados pode ser assim estampada²¹²: (i) 05 julgados referentes a discussões que envolviam a administração e gestão da sociedade; (ii) 07 referentes a alteração de registro na junta comercial; (iii) 10 referentes à apuração de haveres; (iv) 06 referentes à dissolução da sociedade; (v) 02 referentes à dívidas da empresa; (vi) 14 referentes a direitos, deveres e responsabilidades dos herdeiros e sucessores; (vii) 05 referentes a poderes, deveres e responsabilidades do inventariante; (viii) 0 referente à meação do cônjuge/herdeiro; (ix) 03 referentes ao patrimônio da empresa; (x) 06 referentes à prestação de contas e exibição de documentos e livros da sociedade; (xi) 0 referente a testamentos; (xii) 01 referentes a transferência de quotas/ações; (xiii) 0 referente à transformação de tipo societário; (xiv) 01 referente à assembleia geral; (xv) 01 referente ao aumento de capital; (xvi) 0 referente a fideicomisso acionário; (xvii) 0 referente a usufruto de ações e (xviii) 0 referente a vínculo de inalienabilidade. Ainda, foram identificados (xix) 02 referentes à sobrepartilha de quotas e ações e (xx) 01 referente à propositura de ação de sonegados para partilha de participação societária.

O contraste deste cenário frente àquele encontrado na pesquisa que o inspirou, a qual trabalhou com um intervalo consideravelmente maior, de 10 anos, evidencia, ainda assim, uma proximidade em relação à natureza e diversidade de conflitos apurados – o que demonstra, por um lado, a consistência do recorte aqui empreendido e, por outro, a inexistência de relevante modificação no cenário macro dos litígios, ainda que transcorridos mais de 15 anos.

Ainda, não se pode deixar de enfatizar que a pesquisa de Roberta e Renato remonta ao ano de 2009, o que traz uma referência relevante também no sentido de se constatar que, mesmo diante do advento do CPC/15, que pela primeira vez codificou o procedimento de dissolução parcial de sociedades, não houve uma alteração significativa na dinâmica dos problemas decorrentes da sucessão *causa mortis* nas sociedades empresárias, persistindo quantitativo elevado de demandas que tratam de dissolução

²¹² Alguns julgados debatiam mais de um assunto, razão pela qual foram alocados simultaneamente em duas categorias.

empresarial e apuração de haveres – confirmando, no ponto, a relevância e contemporaneidade deste trabalho, que se dedica ao tratamento adequado destes conflitos.

Em prosseguimento, ao tratar os dados apurados, moldando-os melhor ao propósito deste estudo - isto é, lançando o foco às questões afeitas especificamente aos pontos mais sensíveis das empresas familiares e descartando aquelas pertinentes a questões subjacentes, como regularização de registro, dívidas e patrimônio sociais -, foi possível identificar, a partir de características comuns, três principais tipos de litígio.

Com isso, propõe-se uma classificação tipológica, assim definida: (i) conflitos advindos de questões de natureza pessoal e psicológica; (ii) conflitos advindos de questões decorrentes da administração provisória das participações sociais integrantes da herança e (iii) conflitos advindos de questões técnicas relacionadas à apuração de haveres – os quais serão melhores apresentados adiante.

Com base nessa categorização, que permite o mapeamento dos problemas mais frequentes, pretende-se evidenciar as deficiências dos procedimentos atuais e propor soluções práticas mais efetivas.

2.2.1 Conflitos advindos de questões de natureza pessoal e psicológica:

A primeira categoria de conflitos mapeada envolve questões de natureza essencialmente pessoal e psicológica, que, embora não estejam formalmente positivadas nas causas de pedir ou nos pedidos formulados pelas partes, exercem profunda influência sobre o curso e a complexidade dos litígios envolvendo empresas familiares.

Trata-se de disputas cuja origem remonta a vínculos afetivos desgastados, ressentimentos acumulados ao longo de anos de convivência e rupturas familiares que extrapolam o campo jurídico, mas que acabam por interferir negativamente na condução dos processos de inventário e/ou dissolução empresarial, impactando diretamente no funcionamento da empresa e comprometendo o desenvolvimento regular dos processos judiciais.

Consoante expõe Krishna de Miranda Corrêa Comino, ao comentar essa situação:

Acrescenta-se a esse contexto os casos em que mágoas antigas, ocasionadas, por exemplo, na infância, são internalizadas e, ainda que não se relacionem a assuntos profissionais, extravasam entre os familiares no âmbito da empresa. Uma vez iniciado o conflito, seus efeitos repercutem em vários setores da

organização, acarretando consequências devastadoras para a sobrevivência da empresa²¹³.

No particular, as demandas se ligam, geralmente, a mágoas pretéritas, rivalidades silenciosas e narrativas afetivas inconciliáveis, que contaminam o ambiente jurídico e societário, impedindo a progressão regular do inventário, pois, em um cenário de ausência de confiança recíproca, há sempre uma cizânia a ser superada, tendo-se a todo momento uma dificuldade na conciliação de visões e interesses contrapostos.

Como já exposto alhures, os conflitos societários em empresas familiares frequentemente apresentam camadas de complexidade que vão além da mera aplicação das normas de direito societário ou sucessório. Os embates familiares que envolvem empresas são fortemente influenciados por aspectos emocionais e relacionais, o que torna o conflito mais intenso, prolongado e de difícil resolução, sobretudo quando não há mecanismos prévios de governança interna ou protocolos familiares que orientem a sucessão e a tomada de decisões²¹⁴.

Esses litígios, diferentemente do que ocorre nas demais categorias da classificação proposta, não se vinculam exclusivamente a um direito material específico, mas sim a uma ambiência de litigiosidade, de desconfiança mútua, de animosidade exacerbada e ausência de diálogo entre os envolvidos.

Por isso mesmo, a seleção de acórdãos representativos dessa tipologia mostrou-se especialmente desafiadora, uma vez que tais motivações emocionais e subjetivas são, muitas vezes, subjacentes e não expressamente reconhecidas nos julgados, embora constituam o pano de fundo comum a diversas demandas.

Em linha com isso, a título de bem ilustrar o tipo de conflito, destaca-se importante caso concreto, apurado no levantamento, que bem expressa o perfil da controvérsia, que é o processo n.º 2278753-50.2023.8.26.0000²¹⁵, o qual envolve a disputa entre os herdeiros (sobrinhos e sobrinhos-netos) da pintora Tarilsa do Amaral em torno dos

²¹³ COMINO, Krishna de Miranda Corrêa, **A mediação como instrumento de governança nas empresas familiares**, p. 45.

²¹⁴ PRADO, Roberta Nioac; VILELA, Renato, Falecimento de cotista da sociedade limitada: dissolução parcial como regra geral e as alternativas via cláusulas contratuais de planejamento sucessório – boas práticas de governança corporativa, *in*: **Empresa familiar: estudos jurídicos**, São Paulo: Saraiva, 2014, p. 425–444.

²¹⁵ TJSP. Agravo de Instrumento 2278753-50.2023.8.26.0000; Relator (a): Angela Moreno Pacheco de Rezende Lopes; Órgão Julgador: 10ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 1ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 06/02/2024; Data de Registro: 06/02/2024.

direitos autorais de suas obras – litígio este cercado de alta beligerância e que já chegou, até mesmo, a ser veiculado na mídia nacional²¹⁶.

No acórdão específico, discute-se a remoção de inventariante diante de supostos atos irregulares de gestão (desvio de bens do espólio) à frente de sociedade limitada que administra os ativos da herança (direitos autorais). Ao fim, a posição do Tribunal foi no sentido de prover o recurso, mantendo-se o inventariante por entender que não existia verossimilhança das alegações, ponderando, ainda, que por se tratar de um contexto de belicosidade entre os herdeiros, seria recomendável cautela na modificação da situação fática.

Neste caso, portanto, tratava-se especificamente de remoção de inventariante, mas há outros exemplos deste tipo de conflito a partir de demandas que discutem prestação de contas, destituição de administrador, obstrução ao acesso de sócios à empresa, as quais possuem, invariavelmente, o mesmo pano de fundo: alto grau de animosidade entre os herdeiros e/ou sócios na empresa familiar.

De modo geral, o que se percebe é que, apesar de o objeto da controvérsia recair sobre temas formais, ao fundo subjaz uma relação deteriorada pela ausência de fidúcia, por rivalidades antigas ou por conflitos familiares mal resolvidos.

Nessas situações, o processo judicial acaba se transformando em palco de disputas pessoais que comprometem a racionalidade jurídica e o interesse maior de preservação do patrimônio empresarial comum, assim também prejudicando uma partilha equitativa do acervo hereditário.

Dessa forma, ao invés de se ater a cada manifestação processual ou decisão pontual, o que se busca aqui é enaltecer a necessidade de se enxergar a verdadeira raiz dessas disputas, que nem sempre se encontra no objeto litigioso imediato, mas sim na ausência de entendimento entre os familiares.

A experiência prática e a análise dos casos evidenciam que, nessas situações, não basta “apagar os focos” de litígio individualmente considerados, pois novos conflitos continuarão a emergir enquanto a causa original — a ruptura das relações de confiança — não for devidamente enfrentada e superada.

À vista disso, a adequada resolução desses litígios demanda mais do que medidas judiciais tradicionais, impondo a busca por instrumentos que promovam o

²¹⁶ Vide notícia divulgada em 13.10.2024 no portal G1: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2024/10/13/a-parte-que-me-cabe-herdeiros-lutam-na-justica-por-heranca-da-pintora-tarsila-do-amaral.ghtml>. Acessado em 02.03.2025.

restabelecimento do diálogo, a mediação qualificada e, sempre que possível, a conciliação em níveis mais profundos.

Tratar o processo como espaço para o desfazimento de ressentimentos e reconstrução de confiança pode ser, nestes casos, não apenas uma solução jurídica, mas uma medida estratégica de preservação da empresa familiar enquanto entidade viva e produtiva.

2.2.2 Conflitos advindos de questões decorrentes da administração provisória das participações sociais integrantes da herança

A segunda categoria de litígios relaciona-se às controvérsias que surgem a partir da forma como se dará a gestão das participações societárias do falecido enquanto perdurar o inventário, desdobrando-se em conflitos que giram em torno da gestão, da representação e do exercício dos direitos decorrentes da participação societária do *de cujus*.

A origem desses impasses reside no embate pelo controle da sociedade, travada entre herdeiros que visam preservar ou conquistar posições de influência na empresa outrora integrada pelo sócio falecido e veem, na administração do espólio, uma oportunidade ou um risco em relação à sua participação futura nos rumos da sociedade. A tensão se agrava potencialmente quando a estrutura societária, tal como originalmente concebida, concentrava o poder decisório no patriarca falecido, e sua ausência desestabiliza o equilíbrio antes existente.

De modo geral, a posição de inventariante assegura a administração do espólio, e esta confere poderes para o manejo dos assuntos societários, o que faz com que o inventário se torne um palco para debates que têm, por fundo, a disputa pelo poder na sociedade.

No levantamento jurisprudencial empreendido, esta tipologia de conflito se manifestou de forma considerável, sendo um bom representativo da controvérsia o processo n.º 2221455-66.2024.8.26.0000²¹⁷, em que se discute, meritoriamente, a possibilidade de concessão de tutela de urgência para anular assembleia que aprovou o aumento de capital em SA, sob fundamento de que a intenção da medida seria diluir a participação do espólio para evitar a propositura de ação de responsabilidade em face do

²¹⁷ TJSP. Embargos de Declaração Cível 2221455-66.2024.8.26.0000; Relator (a): Rui Cascaldi; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 1ª VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 14/11/2024; Data de Registro: 14/11/2024.

administrador. No caso, argumentou-se a impossibilidade do inventariante em votar o ajuizamento da referida ação, por não possuir autorização específica do juízo de inventário, bem como estar diante da discordância de um dos herdeiros.

O aresto é deveras emblemático porque descortina, simultaneamente, uma série de questionamentos pertinentes à forma de atuação do inventariante, colocando em foco a reflexão acerca dos limites de sua atuação, especialmente diante de deliberação societária em assembleia, em contexto em que não existe consenso entre os herdeiros e, portanto, não há uma orientação unívoca quanto ao sentido do voto.

Diante desse cenário, impõem-se indagações relevantes: qual deve ser a conduta do inventariante, ao representar o sócio ou acionista falecido, no âmbito das deliberações assembleares? Estaria ele legitimado a votar em matérias suscetíveis de impactar diretamente os interesses do espólio? E, em havendo dissenso entre os herdeiros, deve prevalecer a discricionariedade do inventariante, amparada em sua prerrogativa de representação da herança?

Para um entendimento mais completo do problema aqui enfrentado, rememora-se que o falecimento do sócio empresário enseja, pela legislação, distintas possibilidades, sendo que, em âmbito de sociedade anônima, poderá haver a livre transmissibilidade das ações representativas do capital social, com o ingresso dos herdeiros na companhia, salvo eventual cláusula restritiva no estatuto social; ao passo que, na sociedade limitada, o Código Civil autoriza tanto a sucessão, como a liquidação, da quota ou da empresa, sendo determinante, na definição, estipulação específica no respectivo contrato social.

Portanto, com o passamento do sócio, estar-se-á, independentemente do tipo societário em análise, diante de dois cenários. No primeiro deles, os herdeiros, tão logo ultimada a partilha, efetivamente serão participantes da sociedade, na qualidade de sócios ou acionistas, o que não significa dizer, contudo, que a substituição seja automática²¹⁸⁻²¹⁹,

²¹⁸ No sentido, confira-se jurisprudência do STJ: “(...) 4. Da mesma forma que ocorre com os demais bens que integravam o acervo patrimonial do falecido, suas participações societárias passam, a partir de seu óbito, a integrar o espólio, figurando o inventariante como seu representante. Somente com o advento da partilha é que a titularidade das ações passará a cada sucessor, individualmente. (...). 6. Destarte, não se sustenta a tese defendida no recurso especial no sentido de que, por força do disposto no art. 1.784 do CC, o recorrente teria assumido a posição de acionista da companhia automaticamente a partir do falecimento de seu genitor, independentemente de qualquer formalidade. RECURSO ESPECIAL NÃO PROVIDO. (REsp n. 1.953.211/RJ, relatora Ministra Nancy Andrigli, Terceira Turma, julgado em 15/3/2022, DJe de 21/3/2022)

²¹⁹ Dentre os arestos considerados no levantamento jurisprudencial: “(...) o patrimônio do espólio não pode ser confundido com o da sociedade empresária unipessoal, da qual o falecido era sócio, pois ainda que se trate de uma sociedade unipessoal, as personalidades jurídicas são distintas, e o falecimento do sócio não implica a imediata extinção da sociedade ou a transferência automática dos bens ao espólio, sendo necessário seguir os procedimentos previstos em lei, incluindo a nomeação de administrador e a eventual

havendo a necessidade da instauração e ulatimação do inventário para viabilizar a transferência de propriedade das participações societárias.

Até que isso ocorra, os direitos decorrentes das quotas ou ações permanecem sob a titularidade do espólio, que, neste mister, deverá provisoriamente exercer as prerrogativas políticas e econômicas relacionadas à posição societária. Inclusive, caso fosse o falecido controlador da empresa, resta investido o espólio de tal prerrogativa e responsabilidade e, sendo esta a situação, ocorre uma sobreposição entre duas esferas de administração: a da herança e a da sociedade.

Em casos tais, desdobram-se importantes questões relacionadas também à capacidade do inventariante em tomar decisões qualificadas e eventualmente gerir negócio de complexidade e dinamismo, o que impõe a existência de conhecimento técnico e *know-how*.

Já no segundo cenário, em que ocorrerá a liquidação das quotas/ações sociais, ao espólio não será admitido assumir a posição formal de sócio/acionista, todavia, mesmo nestas circunstâncias, não se pode excluir por completo a sua legitimidade para intervir em determinados atos da sociedade, uma vez que, enquanto não concluída a apuração de haveres, permanece o interesse jurídico do espólio na preservação do valor econômico da participação.

Com efeito, é tênue a linha que separa a atuação do espólio na qualidade de sócio (com direito de participação ativa nos atos societários) daquela exercida apenas como credor da sociedade (titular de um crédito ainda indefinido, mas sensível à dinâmica empresarial), mas não se pode impedir, em caráter excepcional, a adoção de medidas voltadas à proteção do quinhão hereditário, especialmente quando os demais sócios praticam atos que possam comprometer o resultado da futura liquidação, como, por exemplo, alienação de ativos da empresa para reduzir artificialmente o valor da sociedade; operações de endividamento relevantes; incorporação, fusão ou cisão da empresa que impliquem em mudança substancial da participação societária e alterações contratuais que modifiquem o capital social e possam comprometer a apuração de haveres.

Neste mister, não é impensado que o espólio, ainda que não ostente a qualidade de sócio/acionista, possa, sob a premissa de preservar o valor da herança, interferir em atos societários estratégicos; votar em deliberações importantes ou mesmo opor-se a

dissolução da sociedade.” (TJSP; Embargos de Declaração Cível 2260428-90.2024.8.26.0000; Relator (a): Ademir Modesto de Souza; Órgão Julgador: 7ª Câmara de Direito Privado; Foro de Sorocaba - 1ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 09/09/2024; Data de Registro: 09/09/2024)

modificações drásticas da estrutura societária – especialmente se restar configurado um quadro malicioso dos demais sócios remanescentes, com adoção de medidas tendentes à minimização deliberada dos haveres devidos.

Em verdade, tendo-se em consideração que a herança defere-se como um todo unitário e, até a partilha, o direito dos co-herdeiros, quanto à propriedade e posse dos bens, é indivisível e regula-se pelas normas do condomínio²²⁰, em tese caberia a qualquer herdeiro/condômino a prática de atos neste sentido, voltados à conservação da coisa comum (art. 1.314 do Código Civil²²¹) - havendo neste ponto, também, vale dizer, grande dissenso jurisprudencial.

Prova disso se extrai da confrontação dos próprios acórdãos contidos no levantamento empreendido, havendo, por um lado, aqueles que entendem pela legitimidade exclusiva do inventariante para propor demandas voltadas à proteção dos interesses do espólio, uma vez que o sistema se encontra estruturado de maneira que este represente a totalidade dos direitos decorrentes de bens integrantes da universalidade da herança, até que ocorra a partilha²²²; e, por outro lado, julgados que consideram a legitimidade concorrente dos herdeiros, no curso do inventário, haja vista a posição

²²⁰ Art. 1.791. A herança defere-se como um todo unitário, ainda que vários sejam os herdeiros. Parágrafo único. Até a partilha, o direito dos co-herdeiros, quanto à propriedade e posse da herança, será indivisível, e regular-se-á pelas normas relativas ao condomínio.

²²¹ Art. 1.314. Cada condômino pode usar da coisa conforme sua destinação, sobre ela exercer todos os direitos compatíveis com a indivisão, reivindicá-la de terceiro, defender a sua posse e alhear a respectiva parte ideal, ou gravá-la.

²²² “O Espólio de (...) ostenta a legitimidade exclusiva para demandar a parte ré, ainda que seja mantido entre os herdeiros, provisoriamente, um condomínio sucessório, na forma do parágrafo único do artigo 1.791 do Código Civil (que remete ao artigo 1.314 do próprio Código de 2002). Com a morte de (...), o respectivo espólio passou a ostentar a titularidade provisória de todos os direitos do falecido, devendo, enquanto não ultimada uma partilha, exercer as incumbências daí decorrentes. E, os direitos hereditários propostos pelo autor já estão englobados no espólio, como universalidade de direito. Nesse sentido, é inadequada a atuação isolada de um dos sucessores, mesmo porque está, ainda, pendente um juízo de acerto, que não pode ser ultrapassado, e é inviável identificar um prejuízo jurídico individualizado. Esta proposição decorre, até mesmo, por analogia, da conjunção entre os incisos I e II do artigo 600 do CPC de 2015, conferindo a legitimidade para a propositura de uma ação dissolução parcial de sociedade, ao espólio até que seja feita a partilha, só assumindo a legitimidade ativa, a partir de então, os sucessores”. (TJSP. Apelação Cível 1106307-54.2020.8.26.0100; Relator (a): Fortes Barbosa; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 1ª VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 24/04/2024; Data de Registro: 29/04/2024). No mesmo sentido: “Apelação – Ação de apuração de haveres c/c pedido de tutela de urgência – Sociedade limitada – Pretensão dos autores que, na condição de herdeiros necessários de sócio falecido, requereram a dissolução parcial da sociedade e apuração de haveres – Extinção do processo, sem resolução de mérito – Ilegitimidade ativa reconhecida.” (TJSP. Apelação Cível 1012636-64.2023.8.26.0037; Relator (a): Maurício Pessoa; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Araraquara - 1ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 14/08/2024; Data de Registro: 14/08/2024).

jurídica que ostentam, de condomínio provisório, tendo todos os condôminos a legitimidade para doção de medidas conservativas da coisa comum²²³.

A dicotomia se verifica também no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, onde não se vislumbra um posicionamento uniforme quanto à possibilidade de atuação concomitante entre o inventariante e os herdeiros. Há precedentes que reconhecem a legitimidade concorrente dos herdeiros para atuarem judicialmente em defesa da herança, mesmo antes da partilha (REsp 1.192.027/MG²²⁴), enquanto outros admitem sua intervenção como assistentes litisconsorciais em demandas promovidas pelo espólio (REsp 1.019.337/PR²²⁵). Em sentido diverso, existem julgados que rejeitam essa possibilidade, ao fundamento de que, estando o espólio regularmente representado pelo inventariante, não há interesse jurídico suficiente para justificar a atuação dos herdeiros, nem mesmo como terceiros interessados (AREsp 2.200.000/PR²²⁶).

²²³ “Agravado de instrumento – Ação de prestação de contas – Primeira fase – Decisão recorrida que julgou procedentes os pedidos iniciais para condenar o réu, a prestar, no prazo de quinze dias, as contas relativas à administração do Restaurante Dona Joana – Herdeiros que, enquanto não ultimada a partilha dos bens deixados pelo sócio falecido, têm legitimidade para propor ação que visa resguardar os bens e direitos da herança, até porque, “aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários” (CC, art. 1.784) – Interesse processual que emerge a partir da abertura da sucessão – Princípio da saisine – Decisão recorrida mantida – Recurso desprovido”. (TJSP. Agravo de Instrumento 2043801-92.2024.8.26.0000; Relator (a): Maurício Pessoa; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Jaú - 3ª Vara Cível; Data do Julgamento: 19/04/2024; Data de Registro: 19/04/2024). No mesmo sentido: 2093768-09.2024.8.26.0000 e 2043801-92.2024.8.26.0000, ambos do TJ/SP.

²²⁴ “RECURSO ESPECIAL - AÇÃO REIVINDICATÓRIA - TUTELA DE BEM DEIXADO PELO DE CUJUS - PARTILHA AINDA NÃO VERIFICADA - CO-HERDEIRO - LEGITIMIDADE ATIVA RECONHECIDA - RECURSO ESPECIAL PROVIDO. 1. Sendo a herança uma universalidade, é de rigor reconhecer-se que sobre ela os herdeiros detêm frações ideais não individualizadas, pois, até a partilha. 2. Aberta a sucessão, cria-se um condomínio pro indiviso sobre o acervo hereditário, regendo-se o direito dos co-herdeiros, quanto à propriedade e posse da herança, pelas normas relativas ao condomínio (artigo 1791, parágrafo único, do Código Civil). 3. Tal como ocorre em relação a um condômino, ao co-herdeiro é dada a legitimidade ad causam para reivindicar, independentemente da formação de litisconsórcio com os demais co-herdeiros, a coisa comum que esteja indevidamente em poder de terceiro, nos moldes no artigo 1314 da lei civil. 4. O disposto no artigo 12, V, do Código de Processo Civil não exclui, nas hipóteses em que ainda não se verificou a partilha, a legitimidade de cada herdeiro vindicar em juízo os bens recebidos a título de herança, porquanto, in casu, trata-se de legitimação concorrente. 5. Recurso especial provido. (REsp n. 1.192.027/MG, relator Ministro Massami Uyeda, Terceira Turma, julgado em 19/8/2010, DJe de 6/9/2010.)

²²⁵ PROCESSO CIVIL.EXECUÇÃO PROMOVIDA POR INVENTARIANTE EM FACE DA UNIÃO.CO-HERDEIRO QUE TENTA INGRESSAR NO FEITO COMO ASSISTENTE LITISCONSORCIAL. ART. 54 DO CPC. O herdeiro pode ser assistente litisconsorcial nas causas em que o espólio, representado pelo inventariante, é parte, inclusive na execução. Precedentes do STJ. Recurso especial provido”. (REsp n. 1.019.337/PR, relator Ministro Humberto Martins, Segunda Turma, julgado em 21/2/2008, DJe de 7/3/2008.)

²²⁶ “PROCESSUAL CIVIL. AGRAVO INTERNO NOS EMBARGOS DE DECLARAÇÃO NO AGRAVO EM RECURSO ESPECIAL. AÇÃO DE RESOLUÇÃO DE CONTRATO DE COMPRA E VENDA C/C REINTEGRAÇÃO DE POSSE E INDENIZAÇÃO POR PERDAS E DANOS. ILEGITIMIDADE RECURSAL ESTABELECIDA NA DECISÃO AGRAVADA. REQUISITO DE ADMISSIBILIDADE. ANÁLISE. DECISÃO SURPRESA. NÃO OCORRÊNCIA. MORTE DO RÉU. ESPÓLIO. SUCESSÃO PROCESSUAL. INVENTARIANTE NOMEADO. REPRESENTANTE DO ESPÓLIO. HERDEIRO. ATUAÇÃO PARALELA NA CONDIÇÃO DE TERCEIRO INTERESSADO. IMPOSSIBILIDADE. DECISÃO MONOCRÁTICA MANTIDA. (...) 3. Outrossim, a parte recorrente incluiu em suas razões

A controvérsia jurídica que subjaz nestas posições, portanto, pertine à ausência de clara delimitação entre as fronteiras de atuação do inventariante e dos herdeiros, sendo discutível a possibilidade de sua atuação paralela. Ainda, perpassa-se pelo debate sobre a extensão dos poderes do inventariante na administração da participação societária na empresa familiar.

É nesse ponto que emergem as principais controvérsias: se, em quais hipóteses e dentro de quais limites, poderá o inventariante exercer os direitos de voto em assembleias, deliberar sobre questões estratégicas da sociedade, contratar ou transigir em nome do espólio, sem que isso represente extrapolação de suas funções legais ou violação à vontade dos herdeiros.

Sabe-se que o patrimônio do falecido, no momento da sucessão, constitui-se uma universalidade de bens, que deve ser devidamente gerida, enquanto perdurar o processo de divisão. Para tanto, a lei estipula, no art. 1991 do Código Civil²²⁷, a figura do inventariante, investindo-lhe de poderes – e responsabilidades – para administrar os bens integrantes do espólio, zelando e conservando o patrimônio que constitui a herança.

Por sua vez, o art. 618, II do CPC²²⁸ determina que incumbe ao inventariante “administrar o espólio, velando-lhe os bens com a mesma diligência que teria se seus fossem”; dependendo, contudo, de “autorização judicial para alienar bens de qualquer espécie; transigir em juízo ou fora dele; pagar dívidas do espólio e fazer as despesas necessárias para a conservação e o melhoramento dos bens do espólio”, na forma do art. 619²²⁹.

Acerca dos poderes de administração estampados no citado art. 618, II, Rodrigo Mazzei comenta que

recursais, por ocasião do agravo em recurso especial, a discussão acerca da assistência litisconsorcial pretendida (fls. 5.279-5.281), de modo que não há falar em vilipêndio ao contraditório. 4. Na linha dos precedentes desta Corte, se o de cujus foi regularmente substituído no processo pelo espólio e se este está devidamente representado pelo inventariante, não há como admitir que o herdeiro atue paralelamente ao espólio, na condição de terceiro interessado” (AgInt no AREsp n. 804.374/PR, relator Ministro Moura Ribeiro, Terceira Turma, DJe de 14/8/2019). Agravo interno improvido. (AgInt nos EDcl no AREsp n. 2.200.000/PR, relator Ministro Humberto Martins, Terceira Turma, julgado em 26/2/2024, DJe de 29/2/2024).

²²⁷ Art. 1.991. Desde a assinatura do compromisso até a homologação da partilha, a administração da herança será exercida pelo inventariante.

²²⁸ Art. 618. Incumbe ao inventariante: (...) II - administrar o espólio, velando-lhe os bens com a mesma diligência que teria se seus fossem;

²²⁹ Art. 619. Incumbe ainda ao inventariante, ouvidos os interessados e com autorização do juiz: I - alienar bens de qualquer espécie; II - transigir em juízo ou fora dele; III - pagar dívidas do espólio; IV - fazer as despesas necessárias para a conservação e o melhoramento dos bens do espólio.

Com olhos no art. 618, II, é fundamental fixar a premissa que lhe dá esboço, pois se trata de dispositivo firmado na concepção da *diligentia quam suis*, que no direito romano era usado na responsabilização daquele que está de posse de bem alheio. Trata-se, em apertada síntese, do dever de zelo de quem administra bem de outrem, devendo desenvolver cuidados que teria se a titularidade do patrimônio estivesse na sua esfera. Portanto, a administração de que trata o dispositivo supracitado é de caráter ordinário, ou seja, compreende a prática de todos os atos de administração e conservação dos bens que compõe o espólio, mas que não avança na superfície do art. 619²³⁰.

O Colendo Superior Tribunal de Justiça, em elucidativo e didático julgado relacionado aos limites do poder de administração do inventariante diante de atos societários específicos (Recurso Especial 1.627.286/GO) – no caso, intendia-se deliberar acerca da modificação da natureza de ações em S/A -, esclareceu que

Como se observa da redação da norma, o inventariante deve procurar "zelar", isto é, proteger, conservar o patrimônio, de modo que no momento da divisão os bens tenham seu valor mantido. Assim, o que se inclui dentro dos poderes de administração do inventariante são os atos tendentes à conservação dos bens para a futura partilha, como o pagamento de tributos e de aluguéis, realização de reparos e aplicação de recursos, atendendo os interesses dos herdeiros²³¹.

Adiante, naquele caso, arrematou o Sodalício afirmando que a prática, pelo inventariante, de alteração do estatuto social para fins de converter ações preferenciais em ordinárias e, com isso, alterar a dinâmica de deliberação social, buscando preservar interesse do próprio e de alguns herdeiros, é medida que “extrapola a simples administração”, excedendo os limites do normativo legal (no caso, o art. 991, II do CPC/73, o qual guarda correspondência com o citado art. 618, II do CPC/2015). Sob tal fundamento, negou provimento ao recurso especial, rechaçando a pretensão do inventariante.

Em situações tais, tratando-se de um ato de caráter extraordinário, “será preciso que o inventariante colha manifestação dos herdeiros e expressa autorização judicial”²³². Em palavras outras, o exercício do poder ou parcela de poder deliberativo nas assembleias depende de consenso entre os herdeiros sobre qual deveria ser a orientação desse voto.

E, no ponto, surge outra questão nevrálgica, relacionada à formação da vontade coletiva entre os herdeiros, o que muitas vezes pode se tornar tarefa dificultosa ante o eventual descompasso entre os interesses individuais dos herdeiros e o interesse coletivo

²³⁰ MAZZEI, *Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha*, p. 250.

²³¹ REsp 930.983/RJ, Rel. Ministro ARI PARGENDLER, TERCEIRA TURMA, julgado em 15/04/2008, DJe 16/05/2008.

²³² MAZZEI, *Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha*, p. 250.

da herança, ou, ainda, diante de eventual conflito deste perante a posição do inventariante, especialmente quando este seja também sócio/acionista na empresa familiar, possuindo interesses pessoais e quiçá conflitantes com o da coletividade.

Em cenários tais, é difícil pensar-se em um exercício democrático do voto do inventariante e a lei não oferece, abertamente, subsídios às partes para gestão específica deste embate, sendo a situação, neste particular, tão somente, orientada por regras gerais de condomínio, as quais impõem que a administração da coisa comum será deliberada pela maioria, a ser calculada de acordo com o valor dos quinhões (art. 1.323²³³, 1.325²³⁴ e 1.791, parágrafo único²³⁵ do Código Civil).

Não há, todavia, qualquer disciplina normativa que estabeleça a forma de exercício desse voto conjunto: não se define o procedimento deliberativo, tampouco se prevê como deverá ser formalizada a manifestação da vontade coletiva dos herdeiros, nem se indica como se procederá em hipóteses de urgência, em que a omissão ou a indefinição podem comprometer decisões estratégicas da sociedade. Empresas, especialmente aquelas que permanecem em operação após o falecimento do sócio, demandam deliberações céleres, qualificadas e juridicamente seguras — exigências que colidem frontalmente com a ausência de critérios legais objetivos para o exercício compartilhado da vontade no âmbito da sucessão hereditária societária.

A regra, assim, não traz a necessária segurança jurídica, tanto que abundam, nos inventários, impasses sobre a condução empresarial, sendo comum a proposição de medidas para suspender os poderes do inventariante, nomear gestor judicial da participação do espólio, ou mesmo requerer a sua remoção por suposta atuação lesiva ao patrimônio herdado.

Ainda mais. A ausência de orientações normativa e jurisprudencial claras propicia a multiplicação de demandas capitaneadas pelos herdeiros, quando em discordância com o inventariante diante de ação ou inação refletida.

Todas estas disputas, que surgem primordialmente da tensão entre o dever de conservação da herança e a necessidade de participação ativa nas deliberações empresariais, no período pré-partilha, demonstram a fragilidade do modelo tradicional de

²³³ Art. 1.323. Deliberando a maioria sobre a administração da coisa comum, escolherá o administrador, que poderá ser estranho ao condomínio; resolvendo alugá-la, preferir-se-á, em condições iguais, o condômino ao que não o é.

²³⁴ Art. 1.325. A maioria será calculada pelo valor dos quinhões.

²³⁵ Art. 1.791, Parágrafo único. Até a partilha, o direito dos co-herdeiros, quanto à propriedade e posse da herança, será indivisível, e regular-se-á pelas normas relativas ao condomínio.

inventariança quando diante de administração de bens dinâmicos e complexos, como as quotas e ações sociais, sendo necessário aprimorar os mecanismos para apaziguamento dos litígios neste ponto, bem como para propiciar mais eficiente proteção dos interesses econômicos envolvidos.

2.2.3 Conflitos advindos de questões técnicas relacionadas à apuração de haveres

O terceiro e último tipo de conflito se relaciona à apuração de haveres, abrangendo as disputas relacionadas à precificação da participação societária que integra a herança, circundando, especialmente, a questão da competência e legitimidade para processamento da apuração de haveres – e várias nuances que surgem a partir deste ponto.

Em verdade, quadra destacar que, no âmbito da dissolução parcial de sociedades, a apuração de haveres, sem dúvidas, desponta como o tema mais sensível na pragmática empresarial, independentemente de se estar, ou não, em âmbito de sucessão na empresa familiar. Isso porque, a delimitação da expressão econômica da participação de cada sócio na empresa é questão nevrálgica, que quase sempre despertará um conflito de interesses: aquele que se retira do negócio, buscando a máxima valorização de sua quota-parte; enquanto aqueles que permanecem no exercício da atividade econômica, pretendendo minimizar os impactos financeiros decorrentes do desligamento do sócio.

A legislação (parte inicial do art. 606 do CPC²³⁶) confere ampla liberdade aos sócios da sociedade limitada para disciplinarem os critérios e procedimentos para o cálculo dos haveres do sócio retirante, excluído ou falecido, todavia, paradoxalmente, poucos são os atos constitutivos que realmente se dedicam a prever normas específicas e formuladas em consideração ao perfil do negócio e às circunstâncias da empresa.

Na falta de regras determinadas, incide supletivamente a metodologia prevista na lei (artigos 1.031 do Código Civil²³⁷ e 606 do CPC), contudo, seja pela tecnicidade inerente à matéria, ou mesmo por falta de clareza das regras, abundam contendas em torno desta questão, sendo que a própria jurisprudência, muito embora venha laborando

²³⁶ Art. 606. Em caso de omissão do contrato social, o juiz definirá, como critério de apuração de haveres, o valor patrimonial apurado em balanço de determinação, tomando-se por referência a data da resolução e avaliando-se bens e direitos do ativo, tangíveis e intangíveis, a preço de saída, além do passivo também a ser apurado de igual forma.

²³⁷ Art. 1.031. Nos casos em que a sociedade se resolver em relação a um sócio, o valor da sua quota, considerada pelo montante efetivamente realizado, liquidar-se-á, salvo disposição contratual em contrário, com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

progressivamente no sentido de apresentar soluções às demandas, mostra-se ainda em cenário vacilante²³⁸.

Estas discussões, como dito, não são estranhas ao âmbito das sociedades familiares, entretanto, o ponto não será abordado com profundidade neste trabalho, já que suas raízes, como rapidamente enunciado, não se ligam propriamente à sucessão *causa mortis*, escapando, por isso, ao objeto de estudo.

De modo outro, centrar-se-á na avaliação das demandas que com mais relevância e recorrência se apresentam em sede do inventário *causa mortis*, tratando-se, sem dúvidas, da definição da competência para apuração de haveres, como explicita o levantamento jurisprudencial realizado, representando-se a controvérsia, especialmente, pelos seguintes julgados: 2051201-60.2024.8.26.0000²³⁹ e 2228505-80.2023.8.26.0000²⁴⁰.

Em ambos os casos, há uma pretensão resistida relacionada à apuração de haveres no âmbito do próprio inventário, em prestígio à exegese do art. 620, §1º do CPC. O Tribunal de SP, contudo, posicionou-se, nos dois processos, pela impossibilidade de integrar a discussão ao juízo sucessório, diante de seu estreito viés cognitivo (art. 612 do CPC), havendo a necessidade de dilação probatória, que direciona o caso às vias ordinárias (“questão de alta indagação”).

O entendimento, vale dizer, parece ser iterativo perante o Tribunal de Justiça de São Paulo, sendo reproduzido em numerosos julgados, como, a exemplo: 2045109-37.2022.8.26.0000²⁴¹; 2047731-65.2017.8.26.0000²⁴² e 2030608-44.2023.8.26.0000²⁴³.

²³⁸ Bem ilustra esta falta de uniformidade o confronto entre o REsp 1.335.619/SP (STJ, 3ª Turma, DJ 03/09/2010) e o REsp 1.877.331/SP (STJ, 3ª Turma, DJ 14/05/2021), em que contrastam sobre a aplicabilidade do método do fluxo de caixa descontado como critério válido para a apuração de haveres.

²³⁹ TJSP. Agravo de Instrumento 2051201-60.2024.8.26.0000; Relator (a): Hertha Helena de Oliveira; Órgão Julgador: 2ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 1ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 13/08/2024; Data de Registro: 13/08/2024.

²⁴⁰ TJSP. Agravo de Instrumento 2228505-80.2023.8.26.0000; Relator (a): Claudio Godoy; Órgão Julgador: 1ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 12ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 04/06/2024; Data de Registro: 04/06/2024.

²⁴¹ “Questão de alta indagação que exige ampla dilação probatória. Apuração de haveres que demanda a realização de prova pericial complexa. Incompatibilidade com a via estreita do inventário (art. 612 do CPC). Precedentes do STJ e desta C. Câmara.” (TJSP. Agravo de Instrumento 2045109-37.2022.8.26.0000, Rel. Des. Alexandre Marcondes, j. 22/08/2022).

²⁴² “Agravo de Instrumento. Inventário. Decisão que determinou que a apuração de haveres de sociedade empresária da qual o falecido era sócio seja realizada na via adequada Necessidade de dilação probatória para apuração de haveres. Matéria que deve ser discutida nas vias ordinárias. Inteligência do artigo 612 do Código de Processo Civil. Manutenção da decisão agravada. Nega-se provimento ao recurso.” (TJSP. Agravo de Instrumento 2047731-65.2017.8.26.0000, Rel. Des. Christine Santini, 1ª Câmara de Direito Privado, j. 28/06/2017)

²⁴³ “INVENTÁRIO. APURAÇÃO DE HAVERES. QUESTÃO DE ALTA INDAGAÇÃO. NECESSIDADE DE SER SOLUCIONADA EM VIA PRÓPRIA. Apuração de haveres é matéria de alta indagação e demanda dilação probatória específica, sendo necessário, portanto, que seja realizada em ação própria e não pela via estreita do inventário, conforme precedentes jurisprudenciais. Decisão mantida.

Contudo, a despeito do que uma apreciação açodada possa sugerir, a discussão não é tão simplória e tampouco está restrita aos fundamentos apresentados, havendo outros fatores e atores que merecem ser destacados, a fim de expressar a complexidade que permeia este litígio.

Com efeito, à luz das assertivas traçadas alhures a respeito do procedimento idealizado pelo legislador, parece bastante claro que é incumbência do inventariante promover a apuração de haveres (art. 620, §1º do CPC). Quanto à forma de assim proceder, contudo, não existe semelhante clareza, exatamente porque, como já sinalizado, a legislação é pouco elucidativa quanto ao tema, não propondo diálogo adequado com a disciplina societária.

No ponto, diante da divergência de entendimentos já sinalizada, abre-se um parêntese para ponderar que a proposta deste trabalho não é uma avaliação crítica para justificar uma tomada de posição pessoal. De modo diverso, o que se intende é evidenciar o problema em sua inteireza, perpassando pelas considerações doutrinárias e jurisprudenciais pertinentes, para, ao fim, à par de todas elas, apresentar proposições que possam servir como subterfúgio para contornar as dificuldades oriundas da imprecisão normativa.

Como já exposto, o procedimento de inventário possui rito especial, com balizas normativas rígidas, cabendo ao juiz decidir “todas as questões de direito desde que os fatos relevantes estejam provados por documento, só remetendo para as vias ordinárias as questões que dependerem de outras provas” (art. 612 do CPC).

Ainda que, como visto, exista divergência quanto ao entendimento de ser a perícia de apuração de haveres uma exceção a esta regra ou não, é possível, independentemente disto, fixar-se, *a contrario sensu*, o pressuposto de que: não havendo necessidade de desdobramento probatório, não há impeditivo para que a apuração de haveres se processe dentro do próprio inventário, o que pode ser imaginado em hipótese em que o contrato social eleja critérios simples para apuração, como, por exemplo, o valor nominal, estabelecido a partir do capital social, ou mesmo a cifra patrimonial, determinada em balanço contábil, sem a necessidade de emprego de metodologia complexa; ou também quando houver consenso entre os herdeiros quanto ao valor creditado aos bens.

Não se vislumbra óbice, outrossim, para a dispensa das providências avaliativas na circunstância de que o valor atribuível às participações possa ser aferido por meios idôneos, atraindo ao inventário a incidência do art. 871, II, do CPC²⁴⁴⁻²⁴⁵, o que é especialmente cabível para a situação de companhias de capital aberto, listadas em bolsa, em que existe cotação oficial das ações em mercado.

Ademais, a legislação processual admite, nos casos de cumulação de inventários referentes a heranças deixadas por cônjuges ou companheiros, que a avaliação realizada em um dos processos seja aproveitada no outro, dispensando-se, assim, a repetição do laudo pericial (art. 673, CPC²⁴⁶). Também nesta hipótese, por isso, não se vislumbram empecilhos à apuração ambientada internamente no inventário.

Por outro lado, havendo discordância/impugnação de herdeiros ou mesmo apontando-se a necessidade de realização de prova técnica de complexidade, reaviva-se a discussão pertinente à aptidão do juízo sucessório, podendo, a depender do posicionamento encampado, a apuração desdobrar-se no próprio inventário ou deslocar-se à ação de dissolução parcial de sociedade – consoante já antecipado em tópico anterior.

Não fosse esse cenário de incertezas suficientemente controverso, é de se acrescentar ao debate que a celeuma transcende uma simples escolha de rito ou de vara judicial competente baseada na complexidade probatória ou no perfil litigioso do bem. E isso em razão de que a apuração de haveres cumpre finalidades múltiplas e autônomas, cada uma delas conectada a interesses distintos e a sujeitos processuais diferentes.

Em primeiro lugar, a avaliação da participação societária do falecido é indispensável para viabilizar uma partilha equitativa entre os herdeiros, garantindo a justa e cômoda divisão do acervo hereditário, afinal, “sem a prévia estimativa dos bens, é impossível aquilatar as forças da herança, criando-se embaraços para o desenlace dinâmico das etapas do inventário”²⁴⁷.

Exceção ocorrerá em caso de que se opere a sucessão da qualidade de sócio, autorizando o ingresso dos herdeiros no quadro social da empresa, hipótese em que as quotas/ações podem ser rateadas proporcionalmente entre os beneficiários da herança,

²⁴⁴ Art. 871. Não se procederá à avaliação quando: I - uma das partes aceitar a estimativa feita pela outra; II - se tratar de títulos ou de mercadorias que tenham cotação em bolsa, comprovada por certidão ou publicação no órgão oficial;

²⁴⁵ Sobre a possibilidade de importação da técnica do art. 871 ao inventário, confira-se: MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**, p. 532.

²⁴⁶ Art. 673. No caso previsto no art. 672, inciso II, prevalecerão as primeiras declarações, assim como o laudo de avaliação, salvo se alterado o valor dos bens.

²⁴⁷ MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**, p. 527.

independentemente de sua precificação²⁴⁸. Seguindo a mesma linha de raciocínio, também dispensam a avaliação a hipótese de sucessão testamentária em que o autor da herança já indique os bens que comporão o quinhão, deliberando ele mesmo a partilha (art. 2.014 do CC²⁴⁹), ou mesmo em relação aos legados, desde que não haja divergência quanto à determinação feita em testamento²⁵⁰.

Afora tal circunstância, a avaliação é um pilar da fase de arrecadação, fazendo parte da estrutura da partilha, já que a herança é analisada prioritariamente por foco quantitativo, ficando o aspecto qualitativo para segundo plano²⁵¹.

Em segundo lugar, a apuração tem também a finalidade de orientar a sociedade parcialmente dissolvida para o pagamento dos haveres ao espólio ou aos sucessores, sendo importante destacar que a quantificação eventualmente realizada em sede de inventário não irradia efeitos vinculativos para fora de seu âmbito, sob pena de infirmar o contraditório e a ampla defesa, bem como conflitar com a vedação à extensão da coisa julgada em prejuízo de terceiros²⁵².

O STJ já se manifestou em sentido convergente, resguardando a posição dos terceiros²⁵³ - que, no caso, são, essencialmente, a sociedade, devedora dos haveres, e os sócios remanescentes, cujo interesse patrimonial é reflexo²⁵⁴.

²⁴⁸ “Agravado de instrumento. Inventário. Decisão que rejeitou pedido formulado por herdeira, voltado à realização de diligências para a aferição do valor da participação societária do falecido em empresas em que figurava como sócio. Definição do valor efetivo das quotas sociais que não é devida e nem necessária para a conclusão do inventário e partilha de bens. Aferição que, no mais, exige dilação probatória incompatível com o procedimento do inventário. Matéria que, se o caso, deve ser discutida, após a partilha, nas vias ordinárias. Decisão mantida. Recurso desprovido.

(TJSP. Agravo de Instrumento 2228505-80.2023.8.26.0000; Relator (a): Claudio Godoy; Órgão Julgador: 1ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 12ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 04/06/2024; Data de Registro: 04/06/2024).

²⁴⁹ Art. 2.014. Pode o testador indicar os bens e valores que devem compor os quinhões hereditários, deliberando ele próprio a partilha, que prevalecerá, salvo se o valor dos bens não corresponder às quotas estabelecidas.

²⁵⁰ MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**, p. 533.

²⁵¹ *Ibid*, p. 529-530.

²⁵² GONÇALVES, Tiago Figueiredo; DELBONI, João Rafael Zanotti Guerra Frizzera, Anotações sobre o transporte de técnicas processuais a partir da ação de dissolução parcial de sociedades, **Revista de Processo**, v. 334, p. 255–278, 2022.

²⁵³ “INVENTARIO - COTA EM SOCIEDADE POR COTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA - APURAÇÃO DE HAVERES. FAZENDO-SE A APURAÇÃO DE HAVERES NOS PROPRIOS AUTOS DO INVENTARIO, SEM A PARTICIPAÇÃO DOS SOCIOS REMANESCENTES, APENAS INTERESSA A HERDEIROS E MEEIRA. TERCEIROS NÃO PODEM DELA VALER-SE COMO SE CONSTITUISSE TITULO LIQUIDO E CERTO”. (REsp n. 5.780/SP, relator Ministro Claudio Santos, relator para acórdão Ministro Eduardo Ribeiro, Terceira Turma, julgado em 5/3/1991, DJ de 15/4/1991, p. 4299.)

²⁵⁴ Não se pode perder de vista que poderá haver situações, no contexto da empresa familiar, de coincidência entre os herdeiros e os sócios remanescentes da sociedade, o que suplantaria a problemática suscitada acerca do contraditório, tornando válida e vinculativa, para efeitos empresariais, eventual avaliação da participação societária realizada no juízo sucessório.

Para aqueles que defendem a possibilidade de a apuração processar-se internamente ao inventário, a necessidade de participação de terceiros não emerge como empecilho ao raciocínio, devendo ser a sociedade e/ou os sócios remanescentes convocados a participarem da quantificação, transportando-se a técnica da legitimação passiva prevista no art. 601²⁵⁵⁻²⁵⁶.

Por outro lado, para os que consideram inviável a medida, torna-se necessário o ajuizamento da demanda específica, de dissolução parcial de sociedade, para apuração dos haveres perante juízo cível/empresarial, com participação dos sócios remanescentes e/ou da sociedade. Não se perde de vista, entretanto, que a legitimidade ativa para a propositura desta demanda específica compete ao espólio (art. 600, I, CPC), ou aos sucessores em caso de já ultimada a partilha (art. 600, II, CPC), não havendo previsão legal acerca de uma atuação concorrente – o que importa, em última instância, em alijar os herdeiros de discussões diretas na ação empresarial, devendo contentar-se com a representação de seus interesses através da atuação do inventariante.

Por último, o valor atribuído às quotas também é utilizado como referencial para o cálculo do imposto de transmissão *causa mortis* e doação (ITCMD), o que atrai à discussão outro personagem interessado, que é a Fazenda Pública.

Sem dúvidas, um dos objetivos perseguidos pela avaliação dos bens que integram a herança, dentro do inventário, é “propiciar que se obtenha a base de cálculo para pagamento do imposto *causa mortis*”²⁵⁷, dessumindo-se, de forma inconteste, o interesse do Estado no acompanhamento das diligências.

Não se pode deixar de registrar que, também quanto a este aspecto, abundam processos judiciais²⁵⁸, pois há divergências de entendimento quanto à base de cálculo do

²⁵⁵ Art. 601. Os sócios e a sociedade serão citados para, no prazo de 15 (quinze) dias, concordar com o pedido ou apresentar contestação. Parágrafo único. A sociedade não será citada se todos os seus sócios o forem, mas ficará sujeita aos efeitos da decisão e à coisa julgada.

²⁵⁶ “A apuração de haveres interna no bojo do inventário *causa mortis* atrai a necessidade de convocação dos interessados para a participação da quantificação das quotas, transportando, no sentido, a legitimação passiva que está fixada no art. 601 do CPC em vigor. É inaceitável imaginar que será feita a estimação de bem comum (a empresa), mas que os demais cotitulares (sócios) ficarão olvidados de participar da avaliação que poderá afetá-los. Como em toda situação de titularidade comum (‘comumeiro’), não se permite que se avalie uma parcela do bem sem a estimação de seu todo, em especial quando há repercussão para os demais cotitulares (situação natural na avaliação de empresa).” (MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**, p. 349).

²⁵⁷ MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**.

²⁵⁸ Confira-se, a propósito: TJSP; Apelação / Remessa Necessária 1015171-63.2023.8.26.0037; Relator (a): Décio Notarângeli; Órgão Julgador: 9ª Câmara de Direito Público; Foro de Araraquara - 1ª Vara da Fazenda Pública; Data do Julgamento: 17/07/2024; Data de Registro: 22/07/2024; TJSP; Remessa Necessária Cível 1014914-19.2024.8.26.0032; Relator (a): Antonio Carlos Villen; Órgão Julgador: 10ª Câmara de Direito Público; Foro de Araçatuba - Vara da Fazenda Pública; Data do Julgamento: 19/02/2025; Data de Registro: 19/02/2025 e TJSP; Apelação Cível 1034461-16.2023.8.26.0053; Relator (a): Claudio Augusto Pedrassi;

tributo. Em decisão recente, inclusive, na ânsia de uniformizar a discussão, o Superior Tribunal de Justiça se posicionou, definindo que a tributação deve considerar o valor de mercado dos bens imóveis que compõem o patrimônio da sociedade²⁵⁹.

No entanto, essa diretriz jurisprudencial não significa, necessariamente, que haverá coincidência entre o valor de mercado e aquele alcançado via apuração de haveres, seja a partir dos critérios legais, seja a partir das disposições contratuais da sociedade, até porque, vale lembrar, a criteriologia legal prestigia uma avaliação de natureza patrimonial (art. 606, CPC c/c 1.031 do CC), enquanto que, no que diz respeito aos critérios convencionais, os sócios gozam de ampla liberdade para estipular as regras aplicáveis nos cálculos, inclusive podendo fazer renúncias, concessões ou até mesmo estipular métodos sem estrito rigor técnico, mas que alcancem valor considerado por eles como justo e adequado na aferição²⁶⁰.

Órgão Julgador: 2ª Câmara de Direito Público; Foro Central - Fazenda Pública/Acidentes - 8ª Vara de Fazenda Pública; Data do Julgamento: 07/02/2024; Data de Registro: 07/02/2024.

²⁵⁹ TRIBUTÁRIO. ITCD. CAUSA MORTIS. BASE DE CÁLCULO. PATRIMÔNIO LÍQUIDO DA SOCIEDADE, INTEGRALIZADO COM BENS IMÓVEIS. AVALIAÇÃO DO VALOR DOS IMÓVEIS. NECESSIDADE. ARBITRAMENTO DA FAZENDA. LEGALIDADE.

I - Na origem, o contribuinte impetrou mandado de segurança tendo como objetivo anular pareceres de avaliação do fisco estadual de quotas de participação em sociedade para fins de apuração de ITCD, para que o fisco realize novo cálculo subtraindo-se dívidas do espólio, além de utilizar o valor das quotas declarado pelo contribuinte, que foram em sua maior parte constituídas por bens imóveis.

II - Na sentença foi concedida parcialmente a segurança para que a autoridade coatora proceda a novo cálculo do ITCD, considerando o valor de mercado dos imóveis que foram integralizados na sociedade na data do fato gerador, abatendo-se as dívidas do espólio.

III - Por sua vez, o Tribunal a quo reformou a sentença para que o cálculo do ITCD observe, unicamente, o montante declarado pelo contribuinte que corresponde ao valor patrimonial contábil da sociedade na data da ocorrência do fato gerador, sem contar com a avaliação dos imóveis que integralizaram o capital da empresa.

IV - Desse modo, o fisco poderá afastar o montante declarado pelo contribuinte, apurado com base no valor patrimonial, obtido com a divisão do patrimônio líquido da sociedade pela quantidade de quotas representativas do capital integralizado, quando verificar, como o fez nessa situação, que não foram apurados isoladamente os valores de mercado dos bens imóveis que integralizaram esse capital, na forma do art. 148 do CTN.

V - Apurar a exação tendo como base unicamente o valor patrimonial das quotas sociais atribuídas pelos sócios, sem a avaliação de mercado dos bens que integralizaram esse capital, acabaria por mitigar o valor real de mercado da sociedade, esvaziando a previsão do art. 148 do CTN.

VI - O art. 38 do CTN dispõe expressamente que a base de cálculo do ITCD é o valor venal dos bens ou direitos transmitidos. Nesse diapasão, a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça entende que a base de cálculo do ITCD é o valor venal dos bens e direitos transmitidos, assim compreendido como aquele que corresponde ao valor de mercado do patrimônio integral que serviu de base para a apuração do imposto. Precedentes: AgInt no RMS n. 70.528/MS, relator Ministro Herman Benjamin, Segunda Turma, julgado em 29/5/2023, DJe de 27/6/2023; AgInt no AREsp n. 1.176.337/SP, relator Ministro Gurgel de Faria, Primeira Turma, julgado em 1º/6/2020, DJe de 9/6/2020.

VII - Recurso especial provido.

(REsp n. 2.139.412/MT, relator Ministro Francisco Falcão, Segunda Turma, julgado em 18/2/2025, DJEN de 21/2/2025.)

²⁶⁰ MAZZEI, Rodrigo; PINHO, Fernanda Bissoli, Planejamento sucessório e a prévia convenção para apuração de haveres: o risco da inserção da cláusula do “faz de conta”, **Revista Brasileira de Direito Civil (RBDCivil)**, v. 31, p. 107–133, 2022.

Daí decorre uma possível dissonância entre os valores atribuídos para fins de partilha e aqueles considerados como base tributável, sendo o Fisco ator interessado – e legitimado legalmente – para intervir diretamente no processo, podendo se manifestar em relação ao valor atribuído às quotas sociais.

Aliás, revela-se acertada a opção legislativa consagrada nos artigos 633²⁶¹ e 634²⁶² do Código de Processo Civil, que preveem conduta dialógica entre a administração fiscal e os herdeiros, admitindo o aproveitamento por um, dos montantes apurados por outro, caso haja concordância.

Todavia, quando a avaliação é deslocada para ação própria, de dissolução parcial de sociedade, não há previsão legal de intimação da Fazenda ou abertura formal para sua manifestação, pois, a rigor, trata-se de uma relação jurídica distinta, na qual não se reconhece, a princípio, legitimidade do ente tributante para intervir, o que impede o aproveitamento da avaliação lá realizada para fins de lançamento do tributo.

Logo, mesmo que a apuração de haveres tenha sido direcionada a um procedimento próprio, para que eventualmente não comprometesse a cadência do inventário, situações há em que o tema volverá a debate na ação sucessória, já que desdobrar-se-á, em paralelo, uma avaliação administrativa da Fazenda Pública, da qual podem resultar discordâncias dos herdeiros e debate no seio do processo *causa mortis*.

Em resenha, o cenário demonstra que o mesmo objeto – quotas ou ações representativas da participação societária do *de cujus* – pode ser, em seguimento ao procedimento legal, submetido a até três diferentes avaliações, que se processarão em distintos procedimentos e com a participação de diferentes atores, podendo haver até mesmo consideração de diferentes critérios, do que é natural a obtenção de distintos resultados.

Essa sobreposição de óticas revela que a apuração de haveres em contexto sucessório não se esgota na relação entre os herdeiros, alcançando também a sociedade, os sócios remanescentes e o Estado, cada qual com seu interesse específico e sua forma de atuação. A ausência de previsão normativa precisa, somada à multiplicidade de interesses envolvidos, torna o tema especialmente controverso e sujeito a soluções

²⁶¹ Art. 633. Sendo capazes todas as partes, não se procederá à avaliação se a Fazenda Pública, intimada pessoalmente, concordar de forma expressa com o valor atribuído, nas primeiras declarações, aos bens do espólio.

²⁶² Art. 634. Se os herdeiros concordarem com o valor dos bens declarados pela Fazenda Pública, a avaliação cingir-se-á aos demais.

casuísticas, muitas vezes contraditórias entre os tribunais e entre diferentes instâncias do mesmo tribunal.

3. A CAIXA DE FERRAMENTAS

3.1 Entre o conflito e a solução: instrumentos para a busca de uma tutela processual adequada

A partir das delineações até aqui sustentadas, infere-se que o objetivo da pesquisa, em linhas gerais, é lançar um enfoque diferenciado sobre a questão da sucessão hereditária nas empresas familiares, pretendendo sistematizar, em análise dogmática, os instrumentos e mecanismos processuais disponíveis, a fim de propor uma arquitetura procedimental que viabilize a prestação de tutela adequada dos direitos e interesses envolvidos.

Neste desiderato, será considerada, para os fins deste trabalho, como tutela adequada aquela que, sendo instrumento de uma ordem jurídica justa e efetivamente acessível, “soluciona os conflitos e leva à pacificação social”²⁶³.

Esta percepção, vale dizer, foi forjada ao longo dos anos, consolidando-se, no Brasil, especialmente a partir da edição da Constituição Federal de 1988, com a consagração de um sistema baseado na dignidade da pessoa humana, em que se institucionalizou a promoção de valores como o Estado Democrático de Direito e a justiça social, além da previsão de um amplo rol de direitos e garantias fundamentais²⁶⁴.

Esta dimensão social assumida, a partir de então, pelo Estado, contrapôs-se à “limitação formalista de acesso à justiça e do positivismo extremado que se desenvolveu no período liberal”, processo este que exigiu uma renovação da prestação jurisdicional²⁶⁵.

Houve, com efeito, uma “radical mudança de perspectiva”, a qual fez com que o processualista deixasse de se “preocupar exclusivamente com conceitos e formas, para dedicar-se à busca de mecanismos destinados a conferir à tutela jurisdicional o grau de efetividade que dela se espera”²⁶⁶.

²⁶³ GRINOVER, Ada Pellegrini, **Ensaio sobre a processualidade. Fundamentos para uma nova teoria geral do processo.**, Brasília: Gazeta Jurídica, 2018, p. 75.

²⁶⁴ Com o intuito de se traçar panorama completo, registra-se que, ainda depois disso, há vários eventos legais que merecem destaques ao se tratar do acesso à justiça, como, a título exemplificativo, a edição do Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.070 de 1990), voltado à proteção dos direitos oriundos das relações de consumo e com amplo regramento para tutela coletiva, com previsão de técnicas processuais particulares; a criação dos Juizados Especiais Cíveis (Lei 9.099 de 1995), com objetivo de promover a facilitação do acesso e processamento de demandas de baixa complexidade e valor econômico, seguidos pela Lei 10.259/2001, que criou os Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal e, em 2009, a Lei 12.153, que instituiu os Juizados no âmbito da Fazenda Pública.

²⁶⁵ COMINO, Krishna de Miranda Corrêa, **A mediação como instrumento de governança nas empresas familiares**, São Paulo: Dialética, 2022, p. 15.

²⁶⁶ BEDAQUE, José Roberto dos Santos, **Efetividade do processo e técnica processual**, 4ª ed. Curitiba: Editora Direito Contemporâneo, 2024, p. 1.

Inaugurou-se, segundo Daniel Mitidiero, “uma nova visão metodológica, uma nova maneira de pensar o direito processual civil”²⁶⁷, a que ele designou como processo civil do Estado Constitucional²⁶⁸, que se caracteriza, sobremaneira, pelo vislumbre do processo a partir dos preceitos constitucionais, sendo orientado por normas fundamentais inspiradas pelos valores de liberdade, igualdade, participação, segurança e justiça, caracterizando-se a partir de um modelo (cooperativo) e funcionando a partir de um princípio (colaboração).

Tratou-se da sedimentação de um marco teórico que, como se evidenciará adiante, inspirou a edição do Código de Processo Civil de 2015, trazendo embasamento teórico para viabilizar o amplo acesso à tutela jurisdicional adequada e efetiva.

A busca pela tutela adequada, portanto, perpassa pela evolução dos institutos processuais, inspirada por novos modelos metodológicos, e se orienta para a finalidade de viabilizar o efetivo acesso à justiça.

Acesso à justiça e efetividade processual, exsurtem, neste contexto, como conceitos correlatos e complementares, sendo um pressuposto para o outro e ambos indispensáveis à formulação da tutela jurisdicional adequada.

Como pontua Fredie Didier Jr.²⁶⁹, o acesso à justiça, enquanto prestação estatal, diante deste cenário, passa a ganhar nova feição:

O conteúdo desta garantia era entendido, durante muito tempo, apenas como a estipulação do direito de ação e do juiz natural. Sucede que a mera afirmação destes direitos em nada garante a sua efetiva concretização. É necessário ir-se além. Surge, assim, a noção de tutela jurisdicional qualificada. Não basta a simples garantia formal do dever do Estado de prestar a justiça; é necessário adjetivar esta prestação estatal, que há de ser rápida, efetiva e adequada.

²⁶⁷ MITIDIERO, Daniel, **Colaboração no processo civil: do modelo ao princípio**, 5ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2023, p. 48.

²⁶⁸ A propósito da nomenclatura, Mitidiero afirma que: “Existem várias expressões que visam delinear essa quarta fase metodológica. Dentre as mais conhecidas encontram-se o ‘neoprocessualismo’ e o formalismo-valorativo – expressão inclusive utilizada nas edições anteriores deste livro. Ambas são boas expressões. A expressão neoprocessualismo pretende uma ancoragem direta com o neoconstitucionalismo. Com isso, a sua invocação pretende apontar para um dos principais aspectos deste estágio metodológico dos estudos do direito processual: a revisão das categorias processuais (...) a partir de novas premissas teóricas (...). O principal problema da expressão, porém, está justamente nesta imediata ligação: ao solidarizar o novo processo civil com o neoconstitucionalismo, a doutrina colabora com o esfumaçamento do pano de fundo teórico (...) com que o processo civil necessariamente tem de lidar. A expressão formalismo-valorativo padece de dois problemas. O primeiro deles é que a expressão ‘formalismo’ carrega um sentido negativo, normalmente relacionado no plano do processo àquilo que foi bem identificado pela doutrina como ‘formalismo pernicioso’. (...) O segundo deles é ainda mais profundo: no campo da teoria do direito, existe um amplo debate a respeito do formalismo jurídico e do formalismo interpretativo – que em nada se confunde com o conceito de formalismo processual e de formalismo-valorativo. A identidade terminológica, no entanto, contribui para identificações e assimilações teóricas indevidas”. (*Ibid.*, p. 49-50)

²⁶⁹ DIDIER JR, Fredie, Direito à inafastabilidade do Poder Judiciário., *in*: LEÃO, Adroaldo; PAMPLONA FILHO, Rodolfo (Orgs.), **Direitos constitucionalizados.**, Rio de Janeiro: Forense, 2005, p. 172.

Apresenta-se, assim, um acesso à justiça qualificado, reformulado e revestido por adjetivações que se tornam inerentes à sua própria essência.

Em última instância, o princípio do acesso à justiça ganha um redimensionamento de seu conteúdo, sendo içado, nas palavras de Luiz Guilherme Marinoni²⁷⁰, a “direito à adequada tutela jurisdicional ou à tutela efetiva, adequada e tempestiva.”

A partir do momento em que se verifica a evolução do acesso à justiça de uma previsão meramente formal à esta nova e substancial feição é que se compreende propriamente a ideia de efetividade, pois “não é suficiente tão-somente abrir a porta de entrada do Poder Judiciário, mas prestar jurisdição tanto quanto possível eficiente, efetiva e justa, mediante um processo sem dilações temporais ou formalismos excessivos”²⁷¹ e que, ainda mais, seja capaz não só de reconhecer os direitos do vencedor no plano jurídico, mas, principalmente, de concretamente satisfazê-los.

Neste passo, a efetividade torna-se uma questão central no sistema judicial, para a garantia de direitos e a promoção da justiça, implicando em assegurar que as decisões judiciais sejam concretizadas de maneira eficiente e tempestiva, evitando-se a perpetuação de litígios e a ineficácia das sentenças.

Consoante lições de Humberto Dalla Bernardina de Pinho, a efetividade é uma herança do Estado Social de Direito, vindo a mostrar a sua força com a contemporaneidade, quando se transforma na “pedra de toque da jurisdição contemporânea”²⁷².

Mauro Cappelletti e Bryant Garth, aduzem que “embora o acesso efetivo à justiça venha sendo crescentemente aceito como um direito social básico nas modernas sociedades, o conceito de efetividade por si só é algo vago”, defendendo que a “efetividade perfeita” poderia ser compreendida como a absoluta “paridade de armas”, de modo que a decisão final do litígio seja consequência somente do embate jurídico de mérito, desconsiderando elementos estranhos ao Direito e que possam afetar o desenvolvimento do processo²⁷³.

²⁷⁰ MARINONI, Luiz Guilherme, **Técnica processual e tutela dos direitos**, 7. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020, p. 127.

²⁷¹ ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto, O formalismo-valorativo no confronto com o formalismo excessivo., **Revista de Processo**, p. 7-31, 2006.

²⁷² PINHO, Humberto Dalla Bernardina de, **Jurisdição e pacificação: limites e possibilidades do uso dos meios consensuais de resolução de conflitos na tutela dos direitos transindividuais e pluri-individuais.**, Curitiba: CRV, 2017, p. 43.

²⁷³ CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant, **Acesso à justiça.**, Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 15.

Daí se infere que a tutela adequada será aquela que alie a efetividade com o pleno acesso à justiça, permitindo, com respeito aos direitos e garantias das partes envolvidas no litígio, a solução justa e tempestiva do conflito, valendo-se, para tanto, de técnicas, instrumentos e mecanismos procedimentais, personalizados e específicos, disponibilizados pelo sistema jurídico contemporâneo e que possam viabilizar a superação de obstáculos procedimentais e práticos que impeçam a plena satisfação dos interesses das partes.

Nesta perspectiva, “o processo não se esgota dentro dos quadros de uma mera realização do direito material, constituindo, sim, mais amplamente, a ferramenta de natureza pública indispensável para a realização da justiça e da pacificação social”²⁷⁴.

Não se trata somente, destarte, de buscar uma tutela jurisdicional que se esgote no pronunciamento de uma decisão judicial que consagre um vencedor, mas, muito além disso, a tutela adequada é aquela que advém de um processo justo e acessível, no qual devem ser empregados métodos específicos para a superação das crises de direito material como forma de se alcançarem resultados úteis no processo.

Neste desiderato, a ideia central deste capítulo é, sob a premissa de perseguir a tutela adequada no contexto dos conflitos sucessório-empresariais, explorar os instrumentos e mecanismos que o ordenamento processual civil oferece, na medida do necessário para fornecer subsídios técnicos para as formulações propositivas que serão feitas adiante.

À vista disto, adota-se para o presente capítulo a metáfora da “caixa de ferramentas”, inspirando-se na ideia de que o processo civil, longe de constituir um sistema inflexível e engessado, funciona como um conjunto de técnicas e dispositivos que podem — e devem — ser acionados estrategicamente, conforme as necessidades do caso concreto. Assim como o artesão seleciona suas ferramentas com base na natureza do material e no resultado que pretende alcançar, o operador jurídico deve ser capaz de mobilizar os instrumentos processuais adequados à natureza multifacetada do litígio que tem diante de si.

3.2 O novo modelo de gestão de conflitos

Em que pesem os inegáveis e prestimosos progressos alcançados a partir do fortalecimento do acesso à justiça como instrumento para viabilizar a tutela adequada,

²⁷⁴ ALVARO DE OLIVEIRA, *O formalismo-valorativo no confronto com o formalismo excessivo*.

não se pode passar ao largo, contudo, de um resultado de ordem prática que esta reformulação repercutiu.

A partir da proliferação de mecanismos e instrumentos jurídicos à disposição dos cidadãos, para assegurar-lhes o acesso efetivo e substancial à justiça, instaurou-se, por conseguinte, como efeito reverso²⁷⁵, um cenário de multiplicidade de processos e de litigiosidade em massa, vislumbrando-se, a partir disto, “um movimento por diferentes setores da sociedade para exigir, em face do Estado, todo o catálogo de direitos individuais, coletivos e sociais previstos na CF de 88.”²⁷⁶

O Judiciário, pois, torna-se o “*locus* de concretização dos direitos previstos mas não cumpridos pelos demais Poderes”, sendo-lhe imputado o papel de resolver “todos os problemas da sociedade”²⁷⁷.

Com efeito, é pertinente o registro no sentido de que existe, em torno do fenômeno, um aspecto positivo, sendo a sinalização do fortalecimento da consciência social a respeito da existência de seus direitos e da maneira de exercê-los²⁷⁸. Trata-se, sem dúvidas, da democratização do Estado atingindo a esfera processual²⁷⁹.

Isso, contudo, não minimizou o impacto negativo do incremento da judicialização no funcionamento do Poder Judiciário, que é o que ora se discute.

A bem da verdade, não se pode deixar escapar que este cenário de exacerbada litigância não se deu, exclusivamente, em decorrência da facilitação do acesso à justiça, sendo certo que, embora tenha colaborado significativamente para configuração deste panorama, há também outros fatores sociais e comportamentais que, em paralelo, contribuíram para o aumento da busca pelo Poder Judiciário.

O próprio Conselho Nacional de Justiça, em 2022, ao tratar da democratização do acesso à justiça, destacou que “a judicialização no Brasil persiste em níveis estratosféricos

²⁷⁵ “O aumento excessivo do número de demandas decorre, paradoxalmente, da adoção de técnicas destinadas a facilitar o acesso à Justiça àqueles que necessitam da tutela jurisdicional.” (BEDAQUE, **Efetividade do processo e técnica processual**, p. 48). Rodolfo de Camargo Mancuso faz interessante reflexão a propósito do tema, afirmando que a visão “irrealista”, “ufanista”, “prodigalizada” e “equivocada” do acesso à justiça fomentou uma cultura demandista no Brasil, que, ao incentivar a judicialização excessiva de conflitos, sobrecarregou o Judiciário, gerando um sistema de “justiça de massa”, que retroalimenta a demanda. (MANCUSO, Rodolfo de Camargo, A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória), **Revista dos Tribunais**, v. 98, 2009).

²⁷⁶ PINHO, **Jurisdição e pacificação: limites e possibilidades do uso dos meios consensuais de resolução de conflitos na tutela dos direitos transindividuais e pluri-individuais**, p. 71.

²⁷⁷ TASSINARI, Clarissa, **Jurisdição e ativismo judicial: limites da atuação do Judiciário.**, Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.

²⁷⁸ CAHALI, **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**, p. 2.

²⁷⁹ TASSINARI, **Jurisdição e ativismo judicial: limites da atuação do Judiciário.**

comparado a outros países”²⁸⁰ e atribui tal fato, exatamente, a características da sociedade brasileira, que é marcada por desigualdades, preconceito e desrespeito a minorias, tornando conflitivas as relações.

De forma mais detida, Paulo Eduardo Alves da Silva assevera que “as características da sociedade contemporânea favorecem o aumento do volume e a complexidade das demandas judiciais”, destacando fatores que interferiram negativamente na prestação de justiça no Brasil:

limitado acesso à justiça, incapacidade dos órgãos judiciais julgarem os litígios em tempo hábil, alto índice de não efetivação das decisões judiciais, desprestígio das decisões judiciais pelos demais poderes do Estado e conflitos de atribuições do Judiciário com esses poderes, questionamento da eficiência da solução jurisdicional e da legitimidade da jurisdição, entre outros.

Fato é que, como conclui o citado autor, “o amplo e efetivo acesso à justiça é um objetivo promovido e perseguido por um Estado que não tem condições de suportá-lo”²⁸¹.

A problemática que ora se enfrenta reside na constatação de que este vertiginoso incremento da litigiosidade não foi acompanhado por uma organização administrativa moderna, eficiente e condizente, o que resultou no que a doutrina convencionou denominar “crise do Judiciário”, a qual é marcada pela “morosidade da entrega na prestação jurisdicional e também o alto custo do processo (...), gerados pelo volume de processos em número superior à capacidade de julgamento pelos órgãos do Poder Judiciário”²⁸².

Consoante Flávia Hill, “de fato, tanto logramos destrancar o acesso ao Poder Judiciário que, na atualidade, verificamos o seu congestionamento justamente em razão da altíssima demanda (hiperjudicialização)”²⁸³.

Este cenário de congestionamento e sobrecarga de trabalho acabou por inaugurar uma forma de controle pautada por critérios quantitativos, que levou à prática de decisões judiciais padronizadas e uniformes, baseadas em cognição sumarizada e muitas vezes

²⁸⁰ Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/02/democratizando-acesso-justica-2022-v2-01022022.pdf>. Acessado em 21.08.2024.

²⁸¹ ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo, **Gerenciamento de processos judiciais**, São Paulo: Saraiva, 2010, p. 25,

²⁸² CAHALI, **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**, p. 7.

²⁸³ HILL, Flávia Pereira, Desjudicialização e acesso à justiça além dos tribunais: pela concepção de um devido processo legal extrajudicial, **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, v. 22, n. 1, p. 379–408, 2021.

superficial, primando-se pela produtividade decisória (leia-se eficiência quantitativa) em detrimento de critérios de qualidade e excelência²⁸⁴.

Tal panorama, sem dúvidas, representa retrocesso que vilipendia os avanços galgados quanto ao acesso à justiça e que, definitivamente, não se coaduna com a lógica de uma tutela eficiente e adequada²⁸⁵. Afinal, a tutela não mais se resume ao exercício da jurisdição pelo Estado-juiz como resposta aos casos que se apresentarem, mas também e principalmente à entrega da justiça por meio de soluções satisfatórias e satisfativas, que sejam compatíveis com os direitos e interesses particulares de cada cidadão em cada processo.

Assim, a tutela jurisdicional, que, por sua concepção inicialmente limitada, era vista principalmente como um instrumento de defesa de direitos, com pouco enfoque na qualidade e efetividade dos resultados processuais, logo passa, diante do reconhecimento crescente das deficiências estruturais e funcionais do sistema judiciário brasileiro, por uma reavaliação crítica, buscando-se expandir e aprofundar seu conceito para abranger a adequação dos meios processuais às necessidades específicas de cada caso.

Em uma busca constante por soluções para superar a “grave crise do Judiciário” e atender às exigências impostas pela realidade atual, diversas mudanças na legislação processual foram introduzidas, com o foco de renovar o sistema processual clássico e, com isso, aprimorar os instrumentos processuais para melhor atender ao direito material, conferindo maior efetividade ao processo²⁸⁶.

Não se pode descurar que o processo, com seus contornos e institutos, fora concebido sob premissas autonomistas²⁸⁷, em época em que a preocupação com conceitos e técnicas se sobrepunha à sua percepção finalística, de modo que se torna necessário, em um novo cenário, revisitar e adequar seus lindes a esta nova modelagem idealizada²⁸⁸.

²⁸⁴ NUNES, Dierle José Coelho, **Curso de direito processual civil: fundamentação e aplicação**, Belo Horizonte: Fórum, 2011, p. 65.

²⁸⁵ Rodolfo de Camargo Macuso tece críticas a respeito de programas e estratégias de política judiciária que se mostram focados na vertente quantitativa, partindo da premissa de que “a quantidade exclui a qualidade”, afirmando que: “Todavia, o implemento de tais mecanismos não tem sido acompanhado da devida massa crítica acerca dos propalados resultados, o que permitiria questionar, dentre outros aspectos: se, para além dos números absolutos, porventura não se está a descurar o fundamental compromisso com a justiça na resolução dos conflitos”. (MANCUSO, A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória)).

²⁸⁶ CAHALI, **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**, p. 9-11.

²⁸⁷ *Ibid*, p. 11.

²⁸⁸ Considerando as fases metodológicas do processo civil, a fase autonomista remonta ao século XIX, tratando-se de um período em que a relação jurídica processual é colocada como objeto da ciência processual, passando-se, com isso, à construção do plexo de conceitos, institutos e estruturas que integram o direito processual civil. Foi a fase de desenvolvimento científico do processo civil como uma ciência pura

Esta ressignificação dos institutos clássicos é norteada, com efeito, pelo dever de se buscar todas as medidas possíveis para pacificação social, o que se torna o elemento primordial e caracterizador de uma nova era processual²⁸⁹, à qual Cláudia Elisabete Schwerz Cahali, em alusão às ondas de Cappelletti e Garth²⁹⁰, denomina de “quarta onda renovadora do processo civil”

há uma quarta onda renovadora do processo civil, que diz respeito à gestão de processos, à construção das políticas públicas aptas a concretizar o propósito de oferecer ao jurisdicionado uma prestação jurisdicional célere e eficiente (preservado o devido processo legal), mais rente e adequada ao direito material em discussão, que atenda às necessidades dos litigantes e da sociedade atual com resultados efetivos²⁹¹.

Uma das facetas deste movimento renovador se apresentou quando se percebeu que a sistemática até então adotada pelo Código de Processo Civil de 1973, de se buscar a adequação por meio da diversificação legislativa procedimental, já não se revelava aceitável.

Isto é, sob a lógica do Código Buzaid, a personalização da tutela se dava primordialmente *ex ante*, por meio da tipificação de modelos procedimentais previamente definidos pelo legislador, com ritos especiais vinculados à natureza do direito material

e eminentemente técnica, mas que teve, por contrapartida, o isolamento do processualismo, desconectando-o da realidade social, fazendo surgir, por conseguinte, o instrumentalismo, que se formatou no sentido de romper a perspectiva meramente introspectiva do processo. (MITIDIERO, Daniel, **Colaboração no processo civil: do modelo ao princípio**, 5ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2023, p. 32-34).

²⁸⁹ PINHO, **Jurisdição e pacificação: limites e possibilidades do uso dos meios consensuais de resolução de conflitos na tutela dos direitos transindividuais e pluri-individuais**, p. 36-37.

²⁹⁰ Em relatório que respaldou a célebre obra “Acesso à justiça”, os autores retratam que, a partir de 1965, observam-se a nível global movimentos, que são por eles definidos como “ondas de acesso à justiça”. A primeira destas ondas relacionou-se à preocupação com os custos de se acessar o Poder Judiciário, do que resultaram reformas tendentes a facilitar a atuação dos financeiramente necessitados, com a criação de assistências judiciárias e mecanismos correlatos para amparar os considerados pobres na forma da lei. A segunda destas ondas, por sua vez, teve por cerne a representação dos interesses difusos, especialmente nas áreas de proteção ambiental e consumidor, resultando em ações práticas que objetivaram a criação de instrumentos de tutela de direitos coletivos. Por fim, a terceira e última onda, denominada “ênfase de acesso à justiça”, relacionou-se a eliminação de barreiras ao acesso, repercutindo em reformas estruturais dos sistemas processuais, verdadeiramente como forma de assegurar a efetivação dos direitos. (CAPPELLETTI; GARTH, **Acesso à justiça**, p. 71). A partir desta obra, seguiram-se esforços para colocar em destaque a problematização das questões afetas ao acesso à justiça, como a Conferência Internacional relativa às garantias fundamentais das partes no processo civil, realizada em 1971, em Florença, na Itália (“Projeto Florença”), dando eco às discussões projetadas por Cappelletti e Garth. (PINHO, **Jurisdição e pacificação: limites e possibilidades do uso dos meios consensuais de resolução de conflitos na tutela dos direitos transindividuais e pluri-individuais**, p. 63).

²⁹¹ CAHALI, **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**, p. 17.

em disputa, acreditando-se que a criação de procedimentos especiais era suficiente para aprimorar a prestação jurisdicional e concretizar o ideal de adequação da tutela²⁹².

Entretanto, a realidade demonstrou que proliferavam em abundância e diversidade os ritos especiais, sem que se tivesse alcançado o objetivo de garantir eficiência e celeridade no tratamento dos diferentes tipos de litígio. Ocorreu, neste desiderato, que a legislação se tornou tão complexa e emaranhada que fez com que houvesse um distanciamento daquela proposta original, evidenciando um aspecto negativo da especialização procedimental²⁹³.

Ademais, diante do desenvolvimento, do dinamismo e da modernização das relações comerciais e sociais, revelou-se inviável a pretensão, mostrando-se dificultoso – senão impossível – um labor legislativo que acompanhasse, *pari passo*, a especificidade das obrigações na ordem contemporânea e provesse instrumentos específicos para cada novo tipo de direito que emerge contemporaneamente.

Ultrapassado, assim, este modelo, estruturou-se nos últimos anos, especialmente após a edição do Código de Processo Civil de 2015, um novo roteiro a ser perseguido, na ótica processual, para obtenção da tutela adequada, colocando em evidência a importância de mecanismos processuais que pudessem garantir respostas jurisdicionais personalizadas, que realmente atendessem às necessidades das partes envolvidas, abrindo caminho para uma série de inovações legislativas e práticas judiciais voltadas à otimização da tutela jurisdicional. Com este novo modelo, “os procedimentos especiais tendem a superar sua excepcionalidade em favor a universalização das técnicas de diferenciação procedimental”²⁹⁴.

Este movimento, sem dúvidas, buscou inspiração em modelos estrangeiros, replicando o caminho já percorrido em outros países no sentido de aprimorar o

²⁹² Sobre a busca da adequação por meio da tutela diferenciada: “Relacionar os procedimentos especiais com a ideia de tutela jurisdicional diferenciada possibilitou uma “maior adaptação das formas de tutela para ramos do Direito em que as especificidades do Direito material não coubessem nas estruturas do procedimento ordinário”, importando o reconhecimento de um direito fundamental ao procedimento adequado. Os procedimentos especiais representariam as estruturas que viabilizavam a diversificação legislativa dos procedimentos em conformidade com o ideal de adequação da tutela, principalmente diante de novos direitos”. (CERQUEIRA, Târsis de, Reflexões sobre a conformação de modelos procedimentais e o princípio da igualdade, *Civil Procedure Review*, v. 14, 2023).

²⁹³ NUNES, Dierle José Coelho, Novo enfoque para as tutelas diferenciadas no Brasil? Diferenciação procedimental a partir da diversidade de litigiosidades., *Revista de Processo*, v. 184, p. 109–140, 2010.

²⁹⁴ CERQUEIRA, Târsis Silva de, **O procedimento comum e sua relação com os procedimentos especiais: a análise do conteúdo normativo do art. 327, §2º, do Código de Processo Civil**, Salvador: JusPodivm, 2020, p. 155.

gerenciamento dos processos a partir do redesenho do sistema processual, outorgando aos juízes mais poderes de atuação e de gestão do procedimento²⁹⁵.

Neste passo, o CPC/15 foi um grande marco no processo de reformulação, pois, como se verá detalhadamente adiante, incorpora um modelo cooperativo de processo que lança base para flexibilização dos modelos procedimentais, especialmente para a reformulação da dinâmica processual e customização dos procedimentos processuais às especificidades do direito material em discussão.

A partir de seu advento, a palavra de mote passa a ser a *adequação*, e sua busca se torna o apanágio da nova ordem processual contemporânea²⁹⁶, bem como o objetivo precípuo e final da chamada gestão de conflitos.

Sobre esta gestão – ou gerenciamento - de conflitos, Paulo Eduardo Alves da Silva afirma que “pode ser compreendido como conjunto de práticas de condução do processo e organização judiciária coordenadas pelo juiz para o processo célere e efetivo dos conflitos submetidos ao Poder Judiciário”, sendo “uma nova racionalidade para o exercício jurisdicional, com potencial para a redução da morosidade e ampliação do acesso”²⁹⁷.

Já Fernando da Fonseca Gajardoni ensina que gestão de conflitos consiste “na administração de recursos materiais, humanos e processuais em busca da adequada solução do conflito”²⁹⁸. Trata-se, assim, segundo o autor, de função que se desdobra em “dupla ótica”: a adequada gestão das cortes (*court managment*) e a adequada gestão de processos (*case managment*). No primeiro caso, se busca a mais eficiente administração de recursos materiais e humanos (instrumentos extraprocessuais), a fim de exprimirem melhores resultados quantitativos e também qualitativos. Por seu turno, no segundo caso, trata-se da criação e bom uso de institutos processuais, tendo como principais expedientes a flexibilização processual e a introdução dos meios adequados de solução de conflitos.

²⁹⁵ A propósito, ao tratar-se de gestão de conflitos, não se pode deixar de trazer à baila a experiência do Reino Unido, a uma porque foi influência e inspiração confessa das reformas legislativas processuais recentemente vivenciadas no Brasil, conforme menção expressa no anteprojeto do CPC/15; a duas porque se trata de um sistema que passou por exitosa e profunda modificação de sua essência “a partir de reformas legislativas pautadas, exatamente, no deslocamento dos poderes processuais das partes aos juízes, conferindo-lhes ampla margem de arquitetura da moldura processual”. (PINHO, Fernanda Bissoli, Flexibilização procedimental: uma análise comparativa entre o “case managment powers” inglês e o poder judicial de adaptação do procedimento no Brasil, *Revista Portuguesa de Ciências Jurídicas (RPCJ)*, v. 5, p. 73–95, 2024).

²⁹⁶ DIDIER JR, Fredie; CABRAL, Antonio do Passo; CUNHA, Leonardo Carneiro, **Por uma nova teoria dos procedimentos especiais: dos procedimentos às técnicas.**, 3ª ed. Salvador: JusPodivm, 2022, p. 92.

²⁹⁷ ALVES DA SILVA, **Gerenciamento de processos judiciais**, p. 21-22.

²⁹⁸ GAJARDONI, Fernando da Fonseca, Gestão de conflitos nos Estados Unidos e no Brasil, *Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP*, v. 19, n. 3, p. 276–295, 2018.

Portanto, o movimento traz luz não só à ideia de remodelar o processo, mas também o próprio papel do Poder Judiciário no Estado contemporâneo, pois que deixa de ser enxergado como o centro único de resolução de controvérsias, reconhecendo-se a existência de outros mecanismos de solução de disputas que podem se revelar mais adequados em casos determinados²⁹⁹.

Ou seja, percebe-se que a tutela jurisdicional adequada não está necessariamente vinculada à atividade do Poder Judiciário, fortalecendo-se, por conseguinte, novos “espaços normativos e decisórios”³⁰⁰, o que torna claras as preocupações da nova ordem jurídica: por um lado, flexibilizar, por outro, buscar novas formas e metodologias para viabilizar a resolução de disputas.

A partir desta percepção, com arrimo nos aventados instrumentos normativos, estrutura-se no Brasil a justiça multiportas, cuja premissa é, como também se minudenciará à frente, a utilização de ferramental próprio e específico (isto é, *adequado*) em concordância com as nuances e particularidades do litígio, oferecendo vias distintas a serem aplicadas de acordo com a natureza e os contornos do conflito posto em foco.

O empoderamento das partes, na ótica contemporânea do processo, permite-lhes a autodeterminação suficiente para optarem pela utilização de estruturas não estatais para a solução de seus conflitos, sendo que o aprimoramento dos métodos adequados de solução de controvérsias nada mais é do que uma tentativa de se superar a cultura da judicialização exacerbada, “tornando viável a participação da sociedade na administração da justiça.”³⁰¹

Destarte, a flexibilização processual e o incremento da justiça multiportas se apresentam hodiernamente como as mais relevantes vias na busca da efetividade e adequação da tutela jurisdicional, sendo mecanismos que não apenas ampliam o acesso à justiça, mas que garantem uma resolução de conflitos mais dinâmica, personalizada e eficiente, atendendo de forma mais precisa às demandas dos jurisdicionados, contribuindo para a modernização do sistema judiciário e para uma eficiente gestão de conflitos.

3.2.1 Flexibilização procedimental

²⁹⁹ SOUSA, Rosalina Freitas Martins de, **Por uma função jurisdicional adequada. Proposta de releitura do princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional.**, Curitiba: Appris, 2021, p. 21.

³⁰⁰ *Ibid*, p. 32.

³⁰¹ PINHO, **Jurisdição e pacificação: limites e possibilidades do uso dos meios consensuais de resolução de conflitos na tutela dos direitos transindividuais e pluri-individuais**, p. 43.

Tratar de flexibilidade procedimental pressupõe o enfrentamento prévio, ainda que de modo perfunctório, das razões que circundam a concepção de formalismo processual, o que permitirá compreender a motivação que permeou a construção do modelo de processo rígido, pavimentando-se caminhos para uma discussão sólida e bem informada acerca da flexibilização.

Deve-se também ter em mente que a construção de um rito formal, ao longo da história, foi justificada pela necessidade de se criar previsibilidade, estabilidade e segurança aos jurisdicionados, oferecendo balizas para se evitar abusos do Estado e sujeição à discricionariedade e imparcialidade dos juízes.

Com efeito, a afirmação do princípio da legalidade na disciplina processual remonta essencialmente ao período histórico dos séculos XVIII e XIX, durante o predomínio – econômico e social – do liberalismo burguês, quando se solidificaram valores e garantias individuais (como a isonomia e a segurança jurídica conquistadas na Revolução Francesa) que influíram na concepção de procedimentos padronizados, assim também, por conseguinte, na ideia da lei como fonte de obrigações e diretriz para atuação privada e, na mesma medida, como condicionante da atuação estatal, a qual passa a buscar seu fundamento no postulado legal, estabelecendo-se a partir dele a noção de limite e controle de sua atuação.

Assim, o formalismo processual ganha corpo e relevância, passando a ser encarado como escudo à atuação discricionária do Estado. Nesta linha, Enrico Tulio Liebman assevera que as formas e as regras processuais “correspondem a uma necessidade de ordem, certeza e eficiência. Sua observância representa uma garantia de tramitação regular e legal do processo e de respeito aos direitos das partes, sendo indispensável ao processo.”³⁰²

Estabelecido o Estado Democrático de Direito, o perfil regulamentador da lei em relação ao poder estatal é reforçado, sendo o princípio da legalidade encarado como uma garantia fundamental de que “as pendências deduzidas em juízo serão sempre compostas à luz do direito material positivo e segundo os ritos do Direito Processual vigente”.³⁰³

Desta sorte, possível, nestas breves digressões históricas, compreender-se como o formalismo processual foi forjado pela necessidade de se assegurar às partes a salvaguarda dos princípios fundamentais do processo, trazendo mecanismos de equilíbrio

³⁰² LIEBMAN, Enrico Tulio, **Manual de direito processual civil**, Tocantins: Intelectos, 2003, p. 195.

³⁰³ THEODORO JR, Humberto, **Direito e Processo: Direito Processual Civil ao vivo**., Rio de Janeiro: Aide, 1997, p. 77.

e isonomia entre elas e, principalmente, oferecendo um resguardo em relação às arbitrariedades estatais por meio da organização e pré-definição do tempo e modo dos atos e das possibilidades e formas de condução das demandas.

Todavia, no período que sucedeu o reconhecimento da autonomia científica do direito processual, observou-se uma cultura de excessivo apego ao formalismo, caracterizada pela valorização desmedida da forma em detrimento do conteúdo, projetando o processo como um fim em si mesmo.

O processo se ensimesmou e neste trilhar introspectivo desvirtuou-se da finalidade para o qual foi concebido, “que é de servir ao direito material e proporcionar uma efetiva e adequada entrega da prestação jurisdicional.”³⁰⁴

Com o tempo, diante das dificuldades enfrentadas a partir desta realidade, reconheceu-se a esterilidade da absoluta rigidez formal³⁰⁵, sobressaindo-se a ideia de que é necessário mitigarem-se as formas, eliminando-se os entraves e embaraços de natureza meramente procedimental e, sobretudo, permitindo a imposição, ao processo, de um ritmo que seja compatível com o objeto e os sujeitos da relação concreta, de forma casuística.

É válida a ponderação de que não se pode enjeitar, na proposta de temperamento da forma, o papel relevante que ela desempenha³⁰⁶, sobretudo o fato de que, como visto, traduz um desenho construído ao longo da história como forma de equilibrar os valores e princípios relevantes à sociedade³⁰⁷. Entretanto, é preciso encontrar um comedimento, que permita, sem desprezo absoluto do procedimento, moldá-lo às particularidades da causa, viabilizando a efetiva tutela do direito substancial.

Neste sentido, Trícia Navarro Xavier Cabral assinala

³⁰⁴ CABRAL, Trícia Navarro Xavier, Case management no Brasil., **Revista ANNEP de Direito Processual**, v. 1, n. 2, 2020.

³⁰⁵ GAJARDONI, Fernando da Fonseca, **Flexibilização procedimental: um novo enfoque para o estudo do procedimento em matéria processual, de acordo com as recentes reformas do CPC.**, São Paulo: Atlas, 2008, p. 86.

³⁰⁶ No mesmo sentido, Bruno Redondo: “(...) importa reiterar que admitir a flexibilização procedimental não implica abandono da forma. Ao contrário, o formalismo passa a ser visto como realmente deve ser: instrumento de garantia ao jurisdicionado. Contudo, equilibrado pelo princípio da eficiência que conduzirá, tanto mais, à efetividade da tutela jurisdicional prestada através do processo.” (REDONDO, Bruno Garcia, Eficiência da prestação jurisdicional e flexibilização do procedimento pelo juiz e pelas partes., **Revista Jurídica UNIGRAN**, v. 15, n. 30, 2013). Ainda, posição convergente de Camilo Zufelato apregoa a “utilização racional e planejada da forma”. (ZUFELATO, Camilo, Flexibilização procedimental e gestão processual no Direito brasileiro., *in*: ZUFELATO, Camilo *et al* (Orgs.), **I Colóquio Brasil-Itália de direito processual civil**, Salvador: JusPodivm, 2016., p. 249).

³⁰⁷ “Os riscos que a flexibilização traz para as garantias processuais e para a justiça substancial também precisam ser considerados”. (ZANETI JR., Hermes, O Case Management e as European Rules of Civil Procedure: Uma Análise à Luz da Experiência Brasileira do Código de Processo Civil de 2015., **IUS DICTUM**, v. 07, p. 11–24, 2022).

Repensa-se o emprego da rigidez das formas como um meio de se atingir uma tutela jurisdicional adequada, admitindo-se seja disponibilizado um procedimento menos previsível e que sejam desconsiderados alguns vícios processuais por não terem o condão de abalar a segurança da técnica utilizada e que, ao mesmo tempo, seja assegurado o comprometimento com o resultado jurisdicional desejado³⁰⁸.

Assim, a crise de eficiência debelada pelo distanciamento do escopo finalístico do processo, em decorrência de seu engessamento procedimental, conduziu a movimentos de “deformalização” de todo o sistema processual. Este movimento refletiu-se tanto na perspectiva de atos processuais isoladamente considerados, a partir do fortalecimento da instrumentalidade das formas³⁰⁹, como também em relação a procedimentos e técnicas processuais, aparelhando-se o processo com novos mecanismos voltados à aceleração processual e efetividade da tutela jurisdicional³¹⁰.

É o que José Roberto dos Santos Bedaque convencionou como “princípio da adaptabilidade ou elasticidade processual”, defendendo a conformação do processo ao direito material em debate, de sorte que a cada direito corresponda uma ação capaz de satisfazer os interesses das partes e pacificar o conflito entre elas³¹¹.

Carlos Alberto Álvaro de Oliveira, por seu turno, conceitua adaptabilidade como sendo “a atividade do juiz de flexibilizar o procedimento inadequado ou de reduzida utilidade para melhor atendimento das peculiaridades da causa.”³¹²

Há autores que designam tais práticas de flexibilização procedimental como “gerenciamento processual”, transportando ao direito nacional o clássico termo inglês de *case mangment*³¹³.

³⁰⁸ CABRAL, *Case mangment* no Brasil.

³⁰⁹ A partir, especialmente, da célebre obra de cátedra do professor Cândido Rangel Dinamarco, “A instrumentalidade do processo”, passa-se a emprestar novo olhar ao processo, compreendendo-o como ferramenta para endereçamento do direito material, atento às circunstâncias sociais e políticas da sociedade e permeado por valores éticos, que o fazem se distanciar da essência puramente técnica idealizada anteriormente. Para além do escopo jurídico, passa a contemplar escopos social e político. Nos dizeres do próprio Dinamarco, é quando se estabelece o terceiro momento metodológico do direito processual, “caracterizado pela consciência da instrumentalidade como importantíssimo polo de irradiação de ideias e coordenador dos diversos institutos, princípios e soluções.” (DINAMARCO, Cândido Rangel, **A instrumentalidade do processo**, 16 ed. São Paulo: Malheiros, 2022, p. 19).

³¹⁰ REDONDO, Eficiência da prestação jurisdicional e flexibilização do procedimento pelo juiz e pelas partes.

³¹¹ BEDAQUE, José Roberto dos Santos, **Direito e processo. Influência do direito material sobre o processo**, Rio de Janeiro: Malheiros, 2003., p. 68-69.

³¹² ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Poderes do juiz e visão cooperativa do processo., **Revista da Ajuris**, v. n. 90, n. ano 30, p. 55–84, 2003.

³¹³ OLIVEIRA, Paulo Mendes de. **Segurança jurídica e processo. Da rigidez à flexibilização processual**, São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018, p. 31.

Embora seja, em alguma medida, controversa a nomenclatura³¹⁴, os contornos do princípio são assentes, assim também a ideia de que “a necessidade de que o Estado preste tutela jurisdicional efetiva, adequada e tempestiva, respalda a flexibilização do procedimento como uma das técnicas de gestão processual eficiente³¹⁵.”

Como assinala Hermes Zaneti Jr., existe uma mensagem geral que precisa ser refletida, no sentido de que a gestão processual – seja ela judicial ou convencional - exige a ruptura com os modelos extremamente rígidos de processo³¹⁶.

Neste contexto, aponta Fernando da Fonseca Gajardoni que a quebra do formalismo repercute não na forma de manifestação dos atos processuais, a qual será sempre disciplinada em lei, mas sim em relação “ao lugar que cada ato tem no conjunto do procedimento, ou seja, na ordenação formal dos atos”³¹⁷. Explica, assim, que no modelo flexível, a que denomina “sistema de liberdade das formas processuais” – em contraposição ao “sistema de legalidade das formas” -, não deve existir uma pré-definição da ordem legal para a prática dos atos, cabendo aos sujeitos do processo definir o momento mais oportuno, de acordo com as circunstâncias do processo, para cada ato processual.

Não há dúvidas de que, até 1973, prevalecia no Brasil o sistema de legalidade das formas, em que o procedimento era visto como regra de ordem pública, como anota Fernando da Fonseca Gajardoni

Por vinculado ao sistema da legalidade das formas, o CPC/1973 havia se filiado, preponderantemente, ao regime da rigidez procedimental, no máximo admitindo a flexibilização legal alternativa, com ampla incidência de tramitações procedimentais alternativas (variantes rituais previamente previstas pelo legislador) em detrimento do modelo legal genérico de flexibilização (vide artigos 355; 334, § 4.º; 932, IV c/c 1.011, I, todos do CPC/2015). Praticamente nada havia no CPC/1973 que autorizasse, do ponto de vista legal, o juiz ou as partes a, genericamente, calibrar o rito conforme as

³¹⁴ Diferentemente de Bedaque, que utiliza o termo “adaptabilidade” com emprego amplo e genérico, Fernando Gajardoni e Camilo Zufelato, por sua vez, entendem que seria melhor ajustado às situações específicas que comportem a atuação do juiz no sentido de flexibilizar o procedimento inadequado ou de reduzida utilidade no caso. De outro turno, na hipótese de que o temperamento da forma decorra de lei, mediante imposição dirigida ao legislador, falar-se-ia, especificamente, em princípio da adequação. (GAJARDONI, Fernando da Fonseca; ZUFELATO, Camilo, Flexibilização e combinação de procedimentos no sistema processual civil brasileiro., **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, v. 21, n. n. 3, 2020).

³¹⁵ REDONDO, Eficiência da prestação jurisdicional e flexibilização do procedimento pelo juiz e pelas partes.

³¹⁶ ZANETI JR., O Case Management e as European Rules of Civil Procedure: Uma Análise à Luz da Experiência Brasileira do Código de Processo Civil de 2015.

³¹⁷ GAJARDONI, **Flexibilização procedimental: um novo enfoque para o estudo do procedimento em matéria processual, de acordo com as recentes reformas do CPC**, p. 77-79.

particularidades da causa (flexibilização legal genérica) ou interesse pessoal (flexibilização legal voluntária)³¹⁸.

É pertinente o registro de que, como adverte Paulo Mendes de Oliveira, não há que se falar em procedimentos totalmente rígidos ou totalmente flexíveis, havendo, em contrapartida, “ritos tendentes à rigidez (preponderantemente rígidos) ou tendentes à flexibilização (preponderantemente flexíveis)”³¹⁹.

Prova disso é a constatação de que, não obstante a rigidez preponderante, o ordenamento brasileiro, em sua essência, por ter suas raízes na família do *civil law*, sempre contou, histórica e tradicionalmente, com uma moldura processual que pressupunha, em relação ao *common law*, um juiz mais participativo e com mais liberdade, dotado, em alguma medida, de instrumentos de gestão das formas do processo, em razão das características do modelo inquisitorial³²⁰.

Nesta linha, Lucas Cavalcanti Silva e Paulo Guilherme Mazini afirmam que “o processo brasileiro não é refratário à ideia de poder judicial de adaptação do procedimento, tendo experimentado, ao longo do tempo, experiências mais ou menos próximas disso” e, para corroborar tal assertiva, debruçaram-se sobre os textos das legislações processuais brasileiras ao longo de sua história³²¹, identificando dispositivos que sinalizavam, exatamente, a complacência do sistema com a figura de um juiz a quem eram, ainda que em pequena escala, atribuídas algumas prerrogativas para modulação do rito procedimental.

A título exemplificativo, já se concebia, desde as Ordenações Filipinas, em 1822, poderes ao juiz para “mandar reperguntar as testemunhas em sua presença e proceder a outra qualquer diligência que entenderem necessária, e julgarão a final” (artigo 9º). No Código Comercial de 1850 também se verificava certa liberdade ao juiz, prevendo em seu

³¹⁸ GAJARDONI; ZUFELATO, Flexibilização e combinação de procedimentos no sistema processual civil brasileiro.

³¹⁹ OLIVEIRA, **Segurança jurídica e processo. Da rigidez à flexibilização processual**, p. 32.

³²⁰ “No modelo clássico, simétrico e persuasivo da *common law*, dito adversarial - ao menos na sua origem - o procedimento era caracterizado pelo desenvolvimento de diálogo entre as partes e pela passividade do juiz diante da investigação da verdade e da disciplina do procedimento. Este modelo, dito isonômico, punha as partes em pé de igualdade, cabendo ao juiz papel de expectador dos debates e fiscalizador das regras do jogo (inclusive quanto a relativas ao procedimento), sendo-lhe, na origem, vedado intervir na inexistência de discordância de um dos litigantes quanto ao comportamento do outro, pois que o direito processual, nestes sistemas, é disponível como regra. Por outro lado, no modelo moderno ou assimétrico, dito inquisitorial, tão caro aos sistemas do tronco romano-germânico, o procedimento, originariamente, era caracterizado por forte ativismo judicial, ou seja, por um juiz que participa ativamente do procedimento e da investigação da verdade.” (GAJARDONI, *Gestão de conflitos nos Estados Unidos e no Brasil*).

³²¹ SILVA, Lucas Cavalcanti; MAZINI, Paulo Guilherme, **A flexibilidade do processo civil: sistematização do poder judicial de adaptação do procedimento e crítica aos procedimentos especiais.**, 1ª ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2023, p. 44.

artigo 22 que as causas comerciais deveriam ser processadas de forma breve e sumária “sem que seja necessário guardar estritamente todas as formas ordinárias prescritas para os processos civis”, resguardando tão somente o que essencial para alegação do direito e produção de provas.

No Regulamento 737, primeira legislação processual do Brasil, também do ano de 1850, o art. 230 previa poder para juiz adotar diligência que entender necessária, “ainda que não lhe tenha sido requerida nas alegações finais” – mais uma vez evidenciando a figura do juiz proativo e com poderes de determinar diligências nos autos, independente de postulação das partes.

O Código de Processo Civil de 1939, por sua vez, permitia ao juiz dirigir o processo “por forma que assegure à causa andamento rápido sem prejuízo da defesa dos interessados” (art. 112), advertindo que “Quando autorizado a decidir por equidade, o juiz aplicará a norma que estabeleceria se fosse legislador” (art. 114).

No CPC de 1973, colhiam-se também dispositivos em que se admitia, por exemplo, a conversão de procedimentos (art. 277, §4º e 5º) e direcionamento pelo juiz da maior ou menor probabilidade de obtenção de conciliação (art. 331).

O que se observa é que os autores não tiveram a pretensão de incursionar nas particularidades de cada Codificação processual, mas tão somente pretenderam demonstrar que a figura da adaptação (no caso, judicial, a partir da figura do juiz ativo), nunca foi totalmente estranha ao processo civil brasileiro.

Ademais, ressalta-se que já se observava, em 1973, o fortalecimento do princípio da instrumentalidade das formas, que, como dito, resultava na concepção de mecanismos de mitigação do rigor formal, traduzindo-se, por exemplo, em um novo modo de pensar o sistema das nulidades de atos processuais, limitando sua decretação aos casos em que fosse comprovado prejuízo efetivo³²².

Fato é que, não obstante o avanço científico e doutrinário que inspirou e respaldou a Codificação de 1973, somente se considera a formulação de um processo civil flexível a partir do advento do CPC/15, pois que definitivamente “adotou a tônica de flexibilização do procedimento (aliás, talvez seja sua principal característica) e das

³²² REDONDO, Eficiência da prestação jurisdicional e flexibilização do procedimento pelo juiz e pelas partes.

formalidades dos atos processuais”, como enunciam Fredie Didier Jr. Antônio do Passo Cabral e Leonardo Carneiro da Cunha³²³.

Quanto aos seus aspectos práticos, a flexibilização de procedimento manifesta-se em três diferentes vertentes, podendo, de acordo com a doutrina de Fernando da Fonseca Gajardoni³²⁴, ser operacionalizada por meio de procedimento judicial, de forma voluntária e, por fim, por força da lei.

O primeiro destes sistemas (judicial), ocorre quando se atribui ao juiz, ainda que sem previsão legal específica, competência para calibração do procedimento, tratando-se, assim, de interferência, pelo juiz, da maneira como os atos do processo são coordenados e organizados na cadeia procedimental.

O segundo deles, é o que se convencionou denominar como flexibilização convencional, quando as partes, através de convenções processuais típicas ou atípicas, dispõem sobre o procedimento e fazer acordos de natureza processual para delimitá-lo.

Por fim, o terceiro modelo (legal), permite que a flexibilização seja realizada a partir do circuito legislativo, quando a lei alberga previsão expressa para o temperamento do rito.

O CPC de 2015, conforme sua exposição de motivos, veio à luz tendo com um de seus objetivos o de “dar todo o rendimento possível a cada processo em si mesmo considerado”³²⁵, de sorte que, em alguma medida, contemplou cada um destes circuitos, ratificando o movimento de flexibilização que, como visto, se fortalecia, incorporando novas regras inspiradas no direito comparado e consolidando um novo formato de procedimento, consentâneo ao modelo de processo cooperativo e à constitucionalização do processo civil.

No que tange à adaptação judicial, a doutrina costuma apontar que as previsões normativas revelaram-se tímidas, indicando sua materialização nas possibilidades conferidas aos juízes de aumento de prazos e de inversão da produção dos meios de prova (art. 139, VI³²⁶).

³²³ DIDIER JR; CABRAL; CUNHA, **Por uma nova teoria dos procedimentos especiais: dos procedimentos às técnicas.**, p. 92.

³²⁴ GAJARDONI, Gestão de conflitos nos Estados Unidos e no Brasil.

³²⁵ Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/512422/001041135.pdf> Acessado em 03.04.2024.

³²⁶ Art. 139. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, incumbindo-lhe: (...) VI - dilatar os prazos processuais e alterar a ordem de produção dos meios de prova, adequando-os às necessidades do conflito de modo a conferir maior efetividade à tutela do direito;

Neste passo, é importante o registro de que no Anteprojeto do CPC de 2015 era muito mais ousado em sua previsão, contando com a previsão de uma cláusula geral de adaptação do procedimento pelo juiz, expressa nos arts. 107, V³²⁷ e 151, §1º³²⁸.

Ocorreu que tais previsões foram alvo de duras críticas e muitos debates, que inviabilizaram sua manutenção no texto final³²⁹. Com efeito, argumentou-se, à época, que a previsão de tais dispositivos abriria margem para uma discricionariedade do juiz, dando espaço para liberdade e parcialidade que não se compatibilizam com a certeza e estabilidade que o processo deve fornecer.

Sob tal argumentação, por conseguinte, objetou-se a contemplação da cláusula geral de adaptação judicial no sistema processual brasileiro, todavia, é importante o registro no sentido de que, diferentemente do que sugere a Emenda Parlamentar, as hipóteses de calibração do procedimento pelo juiz não se restringiram, unicamente, ao mencionado artigo 139, VI.

E diz-se isso porque, em contrapartida à inexistência de uma norma geral ampla, denota-se que a estrutura do processo, conforme insculpida no próprio CPC de 2015, permite reconhecer, de fato, o poder judicial de adaptação, com previsão de inúmeras técnicas que permitem aos juízes uma gestão do rito mediante modulação dos procedimentos³³⁰ - técnicas estas, inclusive, que serão essenciais ao modelo procedimental desenhado neste trabalho.

Para ilustração, destacam-se os atos de cooperação (art. 69); os poderes, deveres e responsabilidades do juiz (art. 139); o poder geral de cautela (art. 297); a possibilidade de transporte de técnicas processuais (art. 327); a exceção ao critério de legalidade estrita em sede de jurisdição voluntária (art. 723); as medidas executivas atípicas (art. 536, §1º), dentre outros.

³²⁷ Art. 107: O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, incumbindo-lhe: (...) V - adequar as fases e os atos processuais às especificações dos conflitos, de modo a conferir maior efetividade à tutela do bem jurídico, respeitando sempre o contraditório e a ampla defesa.

³²⁸ Art. 151, §1º: Quando o procedimento ou os atos a serem realizados se revelarem inadequados às peculiaridades da causa, deverá o juiz, ouvidas as partes e observados o contraditório e a ampla defesa, promover o necessário ajuste.

³²⁹ A propósito, confira-se excerto da Emenda ao respectivo projeto de lei, n.º 16, do Senador Valter Pereira: "Os dois pontos do projeto mais criticado nas audiências públicas que se realizaram, bem como nas propostas apresentadas pelos Senadores e também pelas diversas manifestações que nos chegaram, são a flexibilização procedimental (art. 107, V e art. 151, §1º, do projeto) e a possibilidade de alteração da causa de pedir e do pedido a qualquer tempo (...). Dando voz à ampla discussão instaurada por aqueles dispositivos, entendemos ser o caso de mitigar as novas regras. Assim, no substitutivo, a flexibilização procedimental, nas condições que especifica, limita-se a duas hipóteses: o aumento de prazos e a inversão da produção dos meios de prova."

³³⁰ SILVA; MAZINI, *A flexibilidade do processo civil: sistematização do poder judicial de adaptação do procedimento e crítica aos procedimentos especiais.*, p. 39 - 44.

Como se vê, são incoerentes as críticas que apontaram a inviabilidade de munir os juízes com mecanismos de gestão das formas na medida em que o modelo já comporta - tanto pelas normativas destacadas, como pela sua própria essência inquisitorial - um perfil de atuação compatível com a noção de *case management*, pressupondo-se um juiz mais participativo e cooperativo, comprometido com o gerenciamento do processo para fins de atuar e induzir às partes naquilo que necessário para atingimento da customização procedimental a fim de alcançar a pacificação do litígio.

Aliás, é pressuposto para o atingimento da eficiência e adequação, por meio de um processo cooperativo e customizado, que os magistrados estejam fortalecidos, comprometidos e familiarizados com o mister³³¹, haja vista tocar-lhe a direção do feito, com a determinação da cadência dos atos processuais e a instigação das partes a agirem de forma colaborativa e sem aprisionamento a modelos processuais tradicionais³³².

Por seu turno, é importante o registro de que a atuação ativa do magistrado não deve, sob nenhuma hipótese, resultar em favorecimento de uma das partes, supressão de faculdades processuais ou comprometimento do equilíbrio da relação processual, encontrando limites constitucionais especialmente nos princípios da ampla defesa e contraditório, bem como da igualdade, refletido na participação paritária das partes no desenvolvimento do processo.

Ademais, própria lógica do modelo cooperativo impõe que as decisões judiciais voltadas à organização ou dinamização do procedimento sejam tomadas com transparência, prévia oitiva das partes e fundamentação adequada, de modo a assegurar que todas as alterações promovidas respeitem o devido processo legal. Assim, a flexibilização procedimental não é um cheque em branco conferido ao juiz, mas um poder-dever exercido dentro de balizas normativas gerais.

Já em relação à flexibilização voluntária do procedimento, houve um notável e significativo avanço legislativo, o qual resultou da concepção geral de empoderamento das partes, que as deslocou ao protagonismo do processo, consolidando a ideia de que a adaptabilidade pode ser negocial.

³³¹ “O poder-dever de gestão promove a consagração de uma nova racionalidade para o exercício da função jurisdicional, na qual observados os limites constitucionais e legais um juiz *manager*; produtivo, plástico, pragmático e informal é provocado a administrar recursos, impelido por metas, sob controle social e com foco em resultados.” (GALINDO, Adrian, **A flexibilização do procedimento pelo juiz: teoria geral a partir do direito português**, São Paulo: Dialética, 2022).

³³² Art. 139. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, incumbindo-lhe: (...) IV - determinar todas as medidas indutivas, coercitivas, mandamentais ou sub-rogatórias necessárias para assegurar o cumprimento de ordem judicial, inclusive nas ações que tenham por objeto prestação pecuniária;

Pressuposto fundamental para essa guinada legislativa foi o rompimento com a tradicional concepção do processo civil como domínio exclusivo do direito público, impermeável à vontade das partes. Passou-se a reconhecer que, embora o processo ainda conserve natureza pública e finalística — voltada à pacificação social — ele comporta margens de autorregulação pelas partes, desde que respeitados os princípios estruturantes do devido processo legal.

Fredie Didier Jr., ao tratar do tema, chega a defender que o direito processual civil contemporâneo, no Brasil, contempla implicitamente, como princípio fundamental, o respeito ao autorregramento da vontade, sendo este entendido como conteúdo eficazional, um verdadeiro subprincípio do direito fundamental à liberdade³³³.

Em linha com isso, afirma o autor que:

Não há razão para minimizar o papel da liberdade no processo, sobretudo quando se pensa a liberdade como fundamento de um Estado Democrático de Direito e se encara o processo jurisdicional como método de exercício de um poder. Há, na verdade, uma tendência de ampliação dos limites da autonomia privada na regulamentação do processo civil.

O princípio do devido processo legal deve garantir, ao menos no ordenamento jurídico brasileiro, o exercício do poder de autorregramento ao longo do processo. Um processo que limite injustificadamente o exercício da liberdade não pode ser considerado um processo devido³³⁴.

Com efeito, há um ponto de equilíbrio a ser observado entre o protagonismo das partes e a função pública do processo, sendo natural que a convenção de natureza processual comporte maior regulação e objeto mais restrito³³⁵. Ainda assim, é preciso ter-se em mente que a autonomia das partes não pode ser enxergada como contrária ao escopo público da jurisdição, mas sim um reforço ao acesso à justiça e à tutela dos direitos³³⁶.

Isso porque, como ensina Leonardo Greco

se o processo judicial não é apenas *coisa das partes*, são elas as destinatárias da tutela jurisdicional e são os seus interesses que a decisão judicial diretamente atinge e, através deles, os seus fins últimos, embora remotos e abstratos, de tutela do interesse geral da coletividade, do bem comum e da paz social³³⁷.

³³³ DIDIER JR, Fredie, Princípio do respeito ao autorregramento da vontade no processo civil, *in*: **Ensaio sobre os negócios jurídicos processuais**, 3. ed. Salvador: JusPodivm, 2023, p. 19-20.

³³⁴ *Ibid*, p. 21.

³³⁵ *Ibid*, p. 20.

³³⁶ CABRAL, Antonio do Passo, **Convenções processuais: teoria geral dos negócios jurídicos processuais**, 4ª ed. São Paulo: JusPodivm, 2023, p. 49.

³³⁷ GRECO, Leonardo, Os atos de disposição processual - primeiras reflexões, **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, v. 1, p. 8, 2007.

Neste desiderato, deve-se reconhecer que cabe às partes o melhor entendimento acerca do procedimento adequado e das regras aplicáveis à tutela de seus próprios direitos e interesses, tendo o Código de Processo Civil de 2015 legitimado a possibilidade jurídica de assim fazê-lo³³⁸.

Pertinente a ponderação de que, embora largamente festejados pela doutrina contemporânea, os negócios jurídicos processuais não constituem inovação absoluta do Código de 2015. Há registros históricos, como o Regulamento 737 de 1850, que já permitia às partes convencionar sobre a adoção do rito sumário³³⁹, evidenciando que a negociação procedimental, ainda que rarefeita, não é estranha à tradição processual brasileira. Cláusulas como eleição de foro, comum na praxe contratual jurídica, reforça este cenário de que a figura da convenção processual não é produto da Codificação atual. O que mudou foi a consolidação e ampliação dessa lógica, hoje respaldada por um fundamento normativo robusto³⁴⁰.

Nesta sorte, o CPC/15 contemplou expressamente numerosos negócios processuais típicos³⁴¹, mas também introduziu uma cláusula geral de negociação processual (art. 190³⁴²), consagrando expressivamente a autonomia privada na definição de faculdades, ônus, poderes e deveres processuais, permitindo aos partícipes do processo, de forma anterior ou incidental, modificarem o procedimento legalmente estatuído.

Trata-se de um verdadeiro ferramental de customização procedimental, que permite às partes convencionar, por exemplo, sobre prazos, forma de produção de provas, ordem de manifestações e critérios de saneamento do feito, adequando o processo à complexidade e peculiaridades do litígio.

³³⁸ “O direito de a parte, ora sozinha, ora com outra e com o órgão jurisdicional, disciplinar juridicamente as suas condutas processuais é garantido por um conjunto de normas, subprincípios ou regras, espalhadas ao longo de todo o Código de Processo Civil. A vontade das partes é relevante e merece respeito. Há um verdadeiro microsistema de proteção do exercício livre da vontade no processo.” (DIDIER JR, **Princípio do respeito ao autorregramento da vontade no processo civil**).

³³⁹ Título III – Das acções summarias. Art. 245 – Esta forma de processo é extensiva a qualquer acção, si as partes assim convencionarem expressamente.

³⁴⁰ Como pontua Paulo Mendes de Oliveira, por muito tempo a doutrina relegou o tema a segundo plano, sendo recentes os estudos que desenvolvem “a ideia de ser possível aos litigantes convencionarem atipicamente sobre o formato do processo que melhor atende às suas necessidades e expectativas” (OLIVEIRA, **Segurança jurídica e processo. Da rigidez à flexibilização processual**, p. 82).

³⁴¹ Por exemplo: calendário processual (art. 191); renúncia de prazo (art. 225); acordo para suspensão de processo (art. 313, II); saneamento compartilhado do feito (art. 357, §2º).

³⁴² Art. 190 – Versando o processo sobre direitos que admitam autocomposição, é lícito às partes plenamente capazes estipular mudanças no procedimento para ajustá-los às especificidades da causa e convencionar sobre os seus ônus, poderes, faculdade e deveres processuais, antes ou durante o procedimento.

É preciso estar atento que não se pode admitir convenções processuais que desvirtuem pilares essenciais do processo, como o contraditório, a boa-fé e a paridade de armas, sob pena de nulidade do pacto. Fora desses limites, contudo, admite-se que os sujeitos do processo disponham consensualmente sobre os aspectos formais do procedimento, inclusive, como visto, com a adoção de convenções atípicas, desde que não contrariem normas cogentes e não comprometam a regularidade do processo.

Ainda assim, é importante frisar que tal faculdade não se traduz em um poder absoluto. O exercício da autonomia procedimental está sujeito a duplo controle judicial: de legalidade, quanto à validade da convenção sob a ótica do ordenamento jurídico, e de compatibilidade com a função jurisdicional, devendo o magistrado verificar se o negócio jurídico celebrado não compromete os objetivos do processo.

A propósito, Antonio do Passo Cabral destaca que, segundo o princípio *in dubio pro libertate*, o Estado-juíz não pode avaliar a conveniência ou a oportunidade do conteúdo da convenção, limitando-se a aferir sua validade:

Se as partes deliberaram e estipularam a regra convencional aplicável ao processo para resolver seus conflitos, ao magistrado não é autorizado desrespeitar a convenção, porque não a reputa a solução mais eficaz, ou porque pensa que a incidência da regra legal produziria um resultado melhor³⁴³.

Acrescenta, ainda, que se o acordo transbordar os limites da autonomia das partes, modificando o procedimento ao ponto de interferir no exercício das funções do Estado e inviabilizar a tramitação do processo, o juiz pode “negar aplicação à convenção”³⁴⁴.

Por fim, é importante ainda, no ambiente deste trabalho, refletir sobre a compatibilidade dos negócios jurídicos processuais com o procedimento de inventário, especialmente diante da figura de um ente jurídico despersonalizado, como o espólio, e de situações que, com frequência, podem envolver interesses de herdeiros/sucessores incapazes.

Com efeito, a norma do artigo 190 destaca a capacidade como um requisito para celebração das convenções processuais, todavia não especifica a que tipo de capacidade alude, se material ou processual – o que divide a doutrina.

Daniel Amorim defende a impossibilidade de uma interpretação que considere, na exigência, exclusivamente a capacidade processual:

³⁴³ CABRAL, *Convenções processuais: teoria geral dos negócios jurídicos processuais*, p. 334-335.

³⁴⁴ *Ibid*, p. 335.

Não vejo como se interpretar a capacidade exigida pelo art. 190, caput, do novo CPC, como sendo exclusivamente processual, porque nesse caso a exigência formal simplesmente cairia no vazio. A parte precisa ter capacidade de estar em juízo, de forma que mesmo aquelas que são incapazes no plano material, ganham capacidade processual ao estarem devidamente representadas. Se a capacidade for a processual, todo e qualquer sujeito processual poderá celebrar o negócio jurídico ora analisado, já que todos devem ter a capacidade de estar em juízo no caso concreto³⁴⁵.

Antônio do Passo Cabral, por sua vez, desdobra a capacidade nos acordos processuais em uma tríade, que contempla a capacidade de ser parte; a capacidade de estar em juízo e a capacidade postulatória, destacando, por um lado, a possibilidade de entes despersonalizados (como o espólio, herança jacente, condomínio e massa falida) de firmarem acordos processuais, desde que adequadamente representados; e, por outro, a possibilidade de grupo vulneráveis (incapazes e pessoas com deficiência) de também fazê-lo, até porque, como destaca, “estes pactos podem beneficiar o vulnerável, ampliando prazos, facilitando-lhes a produção de prova ou conferindo a oportunidade de ajuizamento de demanda em foro mais próximo de sua residência”³⁴⁶.

Parece claro, neste diapasão, que a capacidade para convencionar processualmente reveste-se de amplitude, admitindo-se interpretação compatível com a lógica da representação adequada e da proteção de interesses, não se limitando à capacidade civil. Essa perspectiva permite, portanto, que o espólio - embora desprovido de personalidade jurídica -, bem como herdeiros incapazes ou sucessores com vulnerabilidade, possam figurar validamente em convenções processuais, desde que assistidos ou representados nos moldes legais (art. 71 do CPC³⁴⁷), ou ainda respeitado o modelo de tomada de decisão apoiada (art. 1.783-A do Código Civil³⁴⁸).

Trata-se, afinal, de reconhecer que a autorregulação procedimental pode coexistir com o regime protetivo, exigindo-se, pois, um modelo de controle jurisdicional mais atento, que assegure a proteção dos interesses desses sujeitos vulneráveis. A existência de vulneráveis, portanto, não inviabiliza, por si, a pactuação processual — apenas reforça

³⁴⁵ ASSUMPCÃO, Daniel, **Manual de direito processual Civil**, 10. ed. Salvador: JusPodivm, 2018.

³⁴⁶ CABRAL, **Convenções processuais: teoria geral dos negócios jurídicos processuais**, p. 338-341.

³⁴⁷ Art. 71. O incapaz será representado ou assistido por seus pais, por tutor ou por curador, na forma da lei.

³⁴⁸ Art. 1.783-A. A tomada de decisão apoiada é o processo pelo qual a pessoa com deficiência elege pelo menos 2 (duas) pessoas idôneas, com as quais mantenha vínculos e que gozem de sua confiança, para prestar-lhe apoio na tomada de decisão sobre atos da vida civil, fornecendo-lhes os elementos e informações necessários para que possa exercer sua capacidade.

a necessidade da devida representação legal e da atuação do juízo como garantidor da higidez da convenção.

Dessa forma, os negócios jurídicos processuais não apenas são compatíveis com o procedimento de inventário, como se revelam instrumentos valiosos para sua racionalização, permitindo maior eficiência na condução do feito, sem prejuízo das garantias processuais e do respeito à função pública do processo.

Por último, acerca da flexibilização legal, pode ser contemplada no sistema por meio de previsão legal genérica (autorização incondicional para atuação do juiz, como ocorre, por exemplo, no modelo processual português³⁴⁹) ou, ainda, alternativa (quando a lei indica de forma restrita um rol de possibilidades para exercício da flexibilidade pelo juiz, como é o caso do sistema processual inglês³⁵⁰).

Como visto, foi vetada a cláusula geral de adaptação então contemplada no anteprojeto do Código, por outro lado, o *Codex* conta com previsão de regras e mecanismos que permitem adequação às necessidades locais e temporais e às circunstâncias particulares dos litígios.

Ganha destaque, nesta esteira, a exegese do artigo 327, §2º do CPC³⁵¹, que pode ser enxergado como positividade da flexibilidade na lei processual, trazendo expressa autorização para adaptação do procedimento através da combinação de ritos ou técnicas processuais.

Como aduzem Fredie Didier Jr. Antônio do Passo Cabral e Leonardo Carneiro da Cunha, a partir desse dispositivo é possível concluir que

o procedimento comum é adaptável, maleável e flexível, bem diferente do modelo tradicional; de que ele é receptivo à incorporação, ainda que episódica, de técnicas diferenciadas pensadas para procedimentos especiais. O procedimento comum passa a ser território propício para a inserção de técnicas procedimentais desenvolvidas para a tutela de determinados direitos. Essa cláusula geral pode ser a fonte normativa de reafirmação e do desenvolvimento do princípio da adequação do procedimento. De todo modo, ao menos há uma certeza: o procedimento comum, no processo civil brasileiro, não é rígido³⁵².

³⁴⁹ GALINDO, A *flexibilização do procedimento pelo juiz: teoria geral a partir do direito português*, p. 27.

³⁵⁰ ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de, O case management inglês: um sistema maduro?, *Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP*, v. VII, n. n. 7, p. 287–335, 2011.

³⁵¹ Art. 327, §2º - § 2º Quando, para cada pedido, corresponder tipo diverso de procedimento, será admitida a cumulação se o autor empregar o procedimento comum, sem prejuízo do emprego das técnicas processuais diferenciadas previstas nos procedimentos especiais a que se sujeitam um ou mais pedidos cumulados, que não forem incompatíveis com as disposições sobre o procedimento comum.

³⁵² DIDIER JR; CABRAL; CUNHA, *Por uma nova teoria dos procedimentos especiais: dos procedimentos às técnicas.*, p. 69-70.

Em avaliação deste dispositivo, Tárzis Silva de Cerqueira conclui que estipula uma cláusula geral, pois sua abertura semântica “permite extrair não somente regras, a impor diretamente comportamentos, mas especialmente princípios a fixar um sentido de coisas a ser observado”³⁵³.

A amplitude normativa deste dispositivo, aliada à exegese do art. 318, parágrafo único³⁵⁴, permite a afirmativa de que o procedimento comum passa a ser receptivo à incorporação de técnicas processuais inerentes a outros ritos (procedimentos especiais), permitindo que ferramentas forjadas para outros modelos e situações possam ser aproveitadas no rito padrão, desde que sejam úteis à solução da controvérsia e compatíveis com a estrutura procedimental adotada.

Mais que isso. O transporte de técnicas não deve ser interpretado de forma restritiva, devendo-se conceber a interação procedimental de maneira ampla e completa, reconhecendo-se que tanto o procedimento comum quanto os especiais podem atuar como fontes recíprocas de influência normativa, sendo simultaneamente bases de importação e exportação de técnicas, estruturas e dinâmicas. Trata-se de admitir que essas matrizes procedimentais não apenas absorvem soluções alheias, mas também projetam suas próprias, inclusive em direção a procedimentos não codificados, previstos em legislação especial ou extravagante³⁵⁵.

Em palavras outras, deve-se compreender que o CPC/15 admite um livre fluxo das técnicas processuais entre os procedimentos comum e especial³⁵⁶, sempre que houver utilidade prática, compatibilidade formal e adequação ao caso concreto.

No ponto, quanto às balizas para o fluxo das técnicas, Rodrigo Mazzei e Tiago Figueiredo Gonçalves explicam que, a despeito do que uma interpretação açodada do art. 15 do CPC³⁵⁷ possa sugerir, a omissão não pode ser considerada como chave única para

³⁵³ CERQUEIRA, O procedimento comum e sua relação com os procedimentos especiais: a análise do conteúdo normativo do art. 327, §2º, do Código de Processo Civil, p. 153.

³⁵⁴ Art. 318, Parágrafo único. O procedimento comum aplica-se subsidiariamente aos demais procedimentos especiais e ao processo de execução.

³⁵⁵ MAZZEI, Rodrigo; GONÇALVES, Tiago Figueiredo. Ensaio sobre o processo de execução e o cumprimento de sentença como base de importação e exportação de técnicas processuais, *in*: ASSIS, Araken; BRUSCHI, Gilberto (Orgs.), **Processo de execução e cumprimento de sentença: temas controversos**, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.

³⁵⁶ DIDIER JR; CABRAL; CUNHA, **Por uma nova teoria dos procedimentos especiais: dos procedimentos às técnicas**, p. 109.

³⁵⁷ Art. 15. Na ausência de normas que regulem processos eleitorais, trabalhistas ou administrativos, as disposições deste Código lhes serão aplicadas supletiva e subsidiariamente.

o transporte, pois isso poria em xeque a lógica do sistema, estruturada sob as premissas de flexibilidade e atipicidade procedimental³⁵⁸.

É preciso, assim, que o critério norteador seja não a aplicação subsidiária (quando não houver previsão legal) ou supletiva (quando a previsão for insuficiente) das normas, mas sim a aplicação interativa, que autoriza o transporte sempre que a técnica, em balanço diante do caso concreto, puder ser substituída por outra mais eficiente que aquela prioritariamente eleita pelo sistema³⁵⁹.

Ademais, a omissão por si só não autorizaria o diálogo procedimental, devendo haver compatibilidade da técnica exportada com a base em que será recepcionada. Por certo, técnicas processuais gerais - porque concebidas em procedimento padrão, em que há presunção de direito material neutro - permitirão transferências com menores embaraços³⁶⁰.

Em sentido inverso, no procedimento especial, a análise do direito material será a bússola para a avaliação da compatibilidade, já que as técnicas foram desenhadas com o propósito de tutelar conjuntura material específica, de modo que seu deslocamento a outro âmbito pode vir a comprometer a essência ou estrutura da própria técnica³⁶¹. E é exatamente por isso, vale enfatizar, que se destacou anteriormente a afeição que existe, estruturalmente, entre os procedimentos para tutela de bens comuns, pois isso, a princípio, é já indicativo da adequação necessária para comunicação entre seus ritos respectivos.

Tais constatações são de extrema valia e já oferecem um vislumbre para a proposta que será ao final construída, porque, evidentemente, transparecem a possibilidade de se estreitar os ritos do inventário e da dissolução parcial de sociedade, viabilizando relação dialógica e efetiva interação através da combinação e incorporação de técnicas.

No ponto, é relevante gizar que, para além dos mecanismos de adaptabilidade aqui descritos, no que tange especificamente aos procedimentos especiais, houve também importantes (e convergentes) modificações na legislação processual a partir do CPC/15, essencialmente ligadas à reformulação de suas características gerais, enxergando-os a partir do prisma da flexibilidade, substituindo a taxatividade por uma enunciação enumerativa, com possibilidade de analogias; contemplando uma nova forma de relação

³⁵⁸ MAZZEI; GONÇALVES, **Ensaio sobre o processo de execução e o cumprimento de sentença como base de importação e exportação de técnicas processuais.**

³⁵⁹ *Ibid.*

³⁶⁰ *Ibid.*

³⁶¹ *Ibid.*

com o procedimento comum, de subsidiariedade somada à supletividade, buscando a máxima integração³⁶².

Não obstante isso, não se pode perder de vistas que alguns ritos continuam sendo, mesmo no sistema processual hodierno, indispensáveis, seja em razão de interesse público ou da peculiaridade da situação de direito material – exatamente o caso do inventário. Nestas hipóteses, designadas doutrinariamente como “procedimentos obrigatórios”, não se aplica a regra da conversibilidade ou mesmo a disponibilidade sobre o procedimento, de modo que a pretensão material não pode ser veiculada por qualquer outro rito senão o previsto em lei, nem mesmo admitindo cumulação de pedidos³⁶³.

Isso induz ao entendimento de que o inventário é rito inderrogável, mas, como se verá com mais detalhamento adiante, não o torna imune de customizações ou negociações processuais, apenas estabelece o pressuposto de que será, sempre, independentemente dos contornos específicos do litígio, o procedimento-base para tutela dos direitos sucessórios – sendo, neste desiderato, o ponto de partida para o desenho procedimental proposto.

3.2.2 Justiça multiportas

Consoante delineado alhures, a hodierna proposta de gestão de conflitos escorase em dois pilares, sendo um deles a flexibilização das regras processuais e, o outro, a utilização de métodos adequados de solução de litígios.

Muito embora o tema esteja em voga, não é propriamente uma inovação desta era processual, sendo que, já desde 1988, Kazuo Watanabe asseverava que “a problemática do acesso à justiça não pode ser estuda nos acanhados limites do acesso aos órgãos jurisdicionais já existentes”³⁶⁴, já antecipando a discussão de redimensionamento do alcance do acesso à justiça, que se fazia a partir do fortalecimento de novos métodos de resolução de litígios.

Todavia, devido à cultura positivista-legalista do Brasil, marcada, como visto, até antes do movimento reformador, pelo engessamento e rigorismo procedimentais, não havia sólidas políticas institucionais voltadas ao tema, o que condicionava a resolução de conflitos, usualmente, à jurisdição estatal³⁶⁵.

³⁶² DIDIER JR; CABRAL; CUNHA, **Por uma nova teoria dos procedimentos especiais: dos procedimentos às técnicas.**, p. 95-109.

³⁶³ *Ibid*, p. 40-42.

³⁶⁴ WATANABE, Kazuo, Acesso à justiça e sociedade moderna, *in*: **Participação e processo.**, São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988, p. 128.

³⁶⁵ No sentido, Paulo Eduardo Alves da Silva: “A formação legalista-formalista também responde pela limitação da resolução do conflito aos mecanismos adjudicatórios (decisão final por arbitramento). Por mais

A professora Trícia Navarro Xavier Cabral perpassa pelo ponto ao avaliar a evolução da justiça multiportas no Brasil, destacando que

A história da nossa formação jurídica e cultural sempre teve a imposição de uma sentença judicial como única forma de se resolver as disputas, independentemente da natureza ou da complexidade da contenda³⁶⁶.

Nesse contexto, não é impreciso afirmar que, muito embora já houvesse no sistema jurídico brasileiro, desde há muito, sinalizações (esparsas) voltadas à valorização da conciliação³⁶⁷ ou da arbitragem³⁶⁸, sempre prevaleceu na praxe forense³⁶⁹ a via adversarial, com o modelo de solução contenciosa e adjudicada dos conflitos de interesses.

que aumentem o volume e a diversidade das demandas submetidas à justiça, é esperado que todas cheguem a uma decisão. E ainda que a própria lei permita alternativas, os operadores parecem condicionados à solução adjudicada.” (ALVES DA SILVA, **Gerenciamento de processos judiciais**. 32). Em semelhante ponderação, Kazuo Watanabe: “O grande obstáculo à utilização mais intensa da conciliação e mediação é a formação acadêmica dos nossos operadores do direito, que é voltada, fundamentalmente, para a solução contenciosa e adjudicada dos conflitos de interesses. Ou seja, toda ênfase é dada à solução dos conflitos por meio de processo judicial em que é proferida uma sentença, que constitui a solução imperativa dada pelo representante do Estado. O que se privilegia é a solução pelo critério do “certo ou errado”, do “preto ou branco”, sem qualquer espaço para a adequação da solução, pelo concurso da vontade das partes, à especificidade de cada caso. É esse o modelo ensinado em todas as faculdades de direito do país, sem exceção. E é esse, igualmente, o modelo de profissional do direito exigido pelo mercado para as principais carreiras profissionais, como a advocacia, a magistratura, o ministério público e as procuradorias públicas” (WATANABE, Kazuo, *Cultura da sentença e cultura da pacificação*, in: YARSHELL, Flávio Luiz; MORAES, Maurício Zanoide de (Orgs.), **Estudos em homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover**, 1ª ed. São Paulo: DPJ Editora, 2005).

³⁶⁶ CABRAL, Trícia Navarro Xavier, **Justiça multiportas e inovação. Tecnologia e justiça multiportas.**, Indaiatuba: Foco, 2021., p. 261-274.

³⁶⁷ Nas Ordenações Filipinas, no Livro 3º, T. 20, §1º, já se vislumbrava uma preocupação pela solução consensual dos litígios levados à apreciação judicial, estando previsto: “E no começo da demanda dirá o Juiz a ambas as partes, que antes que façam despesas, e se sigam entre eles os ódios e dissensões, se devem concordar, e não gastar suas fazendas por seguirem suas vontades, porque o vencimento da causa sempre he duvidoso.”. Já na Constituição do Império, de 1824, se previa a figura do juiz de paz e, ainda mais, condicionava-se o início do processo à tentativa prévia de conciliação, consoante redação do seu artigo 161: “Sem se fazer constar que se tem intentado o meio da reconciliação, não começará processo algum”.

³⁶⁸ O Código Comercial, de 1850, trazia a obrigatoriedade da arbitragem em situações específicas, como: “Todas as questões que resultarem de contratos de locação mercantil serão decididas em juízo arbitral” (art. 245) e “Todas as questões sociais que se suscitarem entre sócios durante a existência da sociedade ou companhia, sua liquidação ou partilha, serão decididas em juízo arbitral” (art. 294). No mesmo sentido, o Código de Processo Civil do Espírito Santo, de 1914, já dedicava um título inteiro (Título X - Art. 1580 a 1.622) ao “Processo Arbitral”.

³⁶⁹ Para correta compreensão da afirmativa, é importante ter-se em mente que concerne ao período em que o Estado já estava institucionalizado e no monopólio da atividade jurisdicional, com o sistema jurídico-estatal devidamente estruturado, não se podendo descurar que, consoante lições de Rodolfo de Camargo Mancuso, em perspectiva histórica, “a atividade não estatal de solução de controvérsias surgiu antes do Estado”, de sorte que, quando a estrutura estatal era ainda inexistente ou incipiente, as primitivas formas de solução de conflito possibilitavam aos interessados a escolha entre a solução *per se* ou mediante interseção de terceiro. (MANCUSO, A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória).

Este panorama perdurou até por volta da década de 70, quando, como já brevemente mencionado alhures, ganhou relevo e projeção mundial o “Projeto Florença”, que difundiu o movimento de acesso à justiça, enfatizando - e incentivando – a tendência da busca por alternativas aos juízos ordinários e aos procedimentos usuais, não abandonando os métodos tradicionais, tratando-os apenas como alguns de uma série de possibilidades³⁷⁰.

No mesmo período, ocorreu também outro evento, cujo alcance de suas ideias teve especial influência no desenvolvimento da justiça multiportas, a *Pound Conference*, realizada em 1976, nos Estados Unidos. Na ocasião, foram lançadas, por Frank Sanders, professor da Faculdade de Direito de Harvard – quem posteriormente, inclusive, cunhou a terminologia *Multi-Door Courthouse* -, as bases para a estruturação e difusão do que à época se chamavam de meios alternativos de resolução de disputa³⁷¹.

A proposta de Sanders pressupunha “um remodelamento do papel dos tribunais, deixando de ser apenas o local em que os processos são julgados para se tornar mais amplamente um *dispute resolution center* (centro de resolução de disputas)”³⁷², de sorte que, ao buscar a tutela jurisdicional do Estado, o cidadão deveria deparar-se não somente com a tradicional jurisdição, mas também com outros mecanismos (“portas”) para resolver os conflitos de acordo com suas características, todos integrados em um mesmo sistema. Nesta senda, “a expressão *multiportas* decorre de uma metáfora: seria como se houvesse, no átrio do fórum, várias portas”³⁷³ e, dependendo da natureza da controvérsia instaurada, seriam os envolvidos direcionados à porta mais recomendada.

A assertiva se baseava, portanto, na necessidade de adotar uma multiplicidade de mecanismos que atendessem à vasta gama de conflitos existentes na sociedade, reconhecendo que um único método não seria suficiente para lidar com toda a diversidade de litígios e interesses envolvidos.

Percebe-se que, em sua essência, a ideia da justiça multiportas está intimamente entrelaçada à busca pela tutela dos direitos de forma tempestiva e eficiente e, sobretudo, adequada, representando um passo largo na migração entre a *cultura da sentença* e a

³⁷⁰ CAPPELLETTI; GARTH, **Acesso à justiça**, pg. 68.

³⁷¹ GOLDBERG, Stephen B. *et al*, **Dispute Resolution**, 4ª ed. Nova York: Aspen Publishers, 2003.

³⁷² HILL, Desjudicialização e acesso à justiça além dos tribunais: pela concepção de um devido processo legal extrajudicial.

³⁷³ CUNHA, Leonardo Carneiro, Justiça multiportas: mediação, conciliação e arbitragem no Brasil, **Revista ANEP de Direito Processual**, v. 11, n. n. 1, p. 140–162, 2020.

*cultura da pacificação*³⁷⁴, transformando a mentalidade jurídica e social para promover a pacificação como um valor central do sistema de justiça.

É importante ter-se em mente, assim, que o propósito desses meios consensuais de resolução de conflitos não se limita a serem ferramentas para garantir a razoável duração do processo ou aliviar o volume de trabalho do Poder Judiciário. Conquanto possam gerar esses efeitos de forma indireta, é fundamental lembrar que, em diversas situações, esses mecanismos são efetivamente os mais apropriados. A redução do volume de serviços do Judiciário é uma consequência importante desse resultado social, mas não seu escopo fundamental³⁷⁵ - “o alívio da justiça estatal do peso das lides resolvidas por outros meios é uma externalidade positiva”³⁷⁶.

Com efeito, o ponto nodal para compreensão exata do fenômeno consiste em “redirecionar a ideia de que seriam eles meios meramente alternativos (...) passando a ser considerados meios adequados de resolução de conflitos e, portanto, como integrantes de um conjunto maior de meios possíveis em igual importância”³⁷⁷.

Nesta mudança de perspectiva, da alternatividade à adequação, é preciso compreender o modelo multiportas como uma teia de “colaboração e de complementariedade entre os meios de resolução de disputas”³⁷⁸, passando os novos métodos a serem considerados como “equivalentes jurisdicionais”³⁷⁹, podendo-se até mesmo sustentar, como o fazem Hermes Zaneti Jr. e Fredie Didier Jr., o caráter residual da justiça comum, considerando que “a solução judicial deixa de ter a primazia nos litígios que permitem a autocomposição e passa a ser a *ultima ratio, extrema ratio*”³⁸⁰.

Em sentido convergente, o professor Rodolfo de Camargo Mancuso acentua que “restariam para o Judiciário, em registro residual, as controvérsias que, em razão de fatores tecnicamente consistentes, efetivamente exijam passagem judiciária” –

³⁷⁴ WATANABE, Cultura da sentença e cultura da pacificação.

³⁷⁵ WATANABE, Kazuo. Política pública do Poder Judiciário nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. Revista de Processo: RePro, v. 36, n. 195, p. 381-389, maio 2011.

³⁷⁶ MANCUSO, A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória).

³⁷⁷ SOUSA, **Por uma função jurisdicional adequada. Proposta de releitura do princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional.**, p. 40.

³⁷⁸ LESSA NETO, João Luiz, **Arbitragem e Poder Judiciário. A definição da competência do árbitro.**, Salvador: JusPodivm, 2016., p. 43.

³⁷⁹ DIDIER JR, Fredie, **Curso de direito processual civil. Introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento**, 17ª ed. Salvador: JusPodivm, 2015., p. 164.

³⁸⁰ ZANETI JR., Hermes; DIDIER JR, Fredie, Justiça multiportas e tutela adequada em litígios complexos: a autocomposição e os direitos coletivos, *in*: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, TRÍCIA NAVARRO XAVIER (Orgs.), **Justiça multiportas. Mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**, 3ª ed. São Paulo: JusPodivm, 2022.p. 162.

destacando, assim, os elementos que de fato atrairiam a apreciação pela jurisdição do Estado: “complexidade da matéria, peculiaridades das partes, inviabilidade de solução por outras formas ou esgotamento delas e ações ditas necessárias”³⁸¹.

Não se pode deixar de gizar que este novo panorama implica, em abordagem teórica, em emprestar novo alcance para o conceito clássico de jurisdição, haja vista que, neste contexto, vários dos elementos centrais à definição do instituto são colocados em xeque. “Por certo, a consideração contemporânea desse instituto tenderá a ressaltar suas características de função e atividade e abrandar sua consideração enquanto poder estatal”³⁸².

Nesta linha, Flávia Hill esclarece que o “aspecto subjetivo deixa de ser um elemento indeclinável para a caracterização”, pois “a atividade não perde a sua essência exclusivamente em razão de ter sido praticada *intra* ou *extra* muros, ou seja, dentro ou fora do Poder Judiciário. O foco precisa estar, pois, na atividade desempenhada e não em quem a presta”.

Rodolfo de Camargo Mancuso, por sua vez, assevera que

O sentido contemporâneo de jurisdição já se desligou da acepção meramente semântica de ‘declarar o direito’, seja porque tal função não é mais exclusiva dos órgãos jurisdicionais, mas consente o concurso de outros agentes, órgãos e instâncias, seja porque o simples ‘dizer o direito’ é muito pouco para que se tenha por atendido o poder-dever de composição justa, efetiva, tempestiva e duradoura do conflito, a que faz jus aquele cuja situação é tutelada pela ordem normativa ou ao menos é com ela compatível³⁸³.

Em consonante trilhar de ideias, a professora Ada Pellegrini arremata afirmando que “a jurisdição compreende a justiça estatal, a justiça arbitral e a justiça consensual”,

³⁸¹ MANCUSO, A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória).

³⁸² SALLES, Carlos Alberto de. Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada., *in*: FUX, Luiz; NERY JR., Nelson; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim (Orgs.), **Processo e constituição. Estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira.**, São Paulo: RT, 2006. Muito próximas são as considerações de Ada Pellegrini Grinover: “Por outro lado, é preciso inserir no conceito de jurisdição a função de garantia, sobretudo em face do Estado Democrático de Direito e da moderna visão do princípio da separação dos poderes (...). Garantia das partes, para que possam atingir a tutela jurisdicional adequada pela via do acesso à Justiça; garantia do próprio processo e do procedimento, pela observância das garantias constitucionais e legais, em busca da pacificação com justiça. Jurisdição, na atualidade, não é mais poder, mas apenas função, atividade e garantia. E, sobretudo, seu principal indicador é o da garantia do acesso à Justiça, estatal ou não, e seu objetivo, o de pacificar com justiça.” (GRINOVER, **Ensaio sobre a processualidade. Fundamentos para uma nova teoria geral do processo.**

³⁸³ MANCUSO, A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória).

sendo que “o principal indicador” desta hodierna feição da jurisdição “é o de garantia do acesso à justiça, estatal ou não, e seu objetivo, o de pacificar com justiça”³⁸⁴.

De igual modo e pelas mesmas razões, impõe-se uma nova interpretação do princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional, compreendendo que o artigo 5º, XXXV, da Constituição Federal, “não firma qualquer sorte de monopólio em prol da Justiça estatal, nem tampouco obriga as pessoas físicas ou jurídicas, de direito privado ou público, a submeterem suas pretensões a um órgão judicial”³⁸⁵.

Resta “ultrapassado”, assim, “pensar na jurisdição estatal clássica como o centro único e natural de solução de conflitos”, propondo-se aos operadores do direito uma releitura do normativo constitucional, no sentido de que “lei não excluirá da *função jurisdicional* lesão ou ameaça de direito.”³⁸⁶

É preciso, pois, conformar os tradicionais contornos dos institutos processuais à contemporaneidade, assumindo, em definitivo, que os novos planos de prestação da jurisdição se colocam “ao lado da porta de acesso ao Poder Judiciário”, em um cenário de pluralismo decisório e jurisdição compartilhada³⁸⁷.

Na atualidade, não obstante o amadurecimento doutrinário a respeito do assunto, existem numerosos e laboriosos desafios para que a Justiça Multiportas funcione adequadamente no Brasil, sendo necessárias modificações de “grande envergadura em todo o funcionamento do sistema de justiça civil brasileiro”, especialmente aquelas de ordem estrutural, educacional e cultural³⁸⁸.

A boa notícia é que já foram dados largos passos nesse sentido, especialmente desde a instituição da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesse pelo Conselho Nacional de Justiça, por meio da edição, no ano de 2010, da Resolução n.º 125, tendo este órgão havido para si “a tarefa de construir concretamente a

³⁸⁴ GRINOVER, **Ensaio sobre a processualidade. Fundamentos para uma nova teoria geral do processo.**, p. 17-20.

³⁸⁵ MANCUSO, A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória).

³⁸⁶ SOUSA, Rosalina Freitas Martins de, **Por uma função jurisdicional adequada. Proposta de releitura do princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional.**, Curitiba: Appris, 2021, p. 41-42; 211.

³⁸⁷ HILL, Desjudicialização e acesso à justiça além dos tribunais: pela concepção de um devido processo legal extrajudicial.

³⁸⁸ LESSA NETO, João Luiz, O novo CPC e o modelo multiportas: observações sobre a implementação de um novo paradigma., *in*: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Orgs.), **Justiça multiportas. Mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**, 3ª edição. São Paulo: JusPodivm, 2022.

Justiça Multiportas em nosso país, a partir de várias iniciativas que fomentaram a tendência à desjudicialização da solução dos conflitos no Brasil.³⁸⁹”

Segundo Kazuo Watanabe, o objetivo primordial que se buscou com a instituição de tal política pública foi o estímulo e indução da “ampla utilização, em nível nacional, dos meios consensuais de solução dos conflitos”, proporcionando a “participação decisiva de ambas as partes na busca do resultado que satisfaça seus interesses, o que preservará o relacionamento delas, propiciando a justiça coexistencial”³⁹⁰.

No bojo desta normatização, seguiram outros instrumentos legislativos, que constituem o arcabouço legal desta era pós-moderna, composto especialmente pelo Código de Processo Civil de 2015 (Lei 13.105/2015); Lei da Arbitragem (Lei 9.307/96, com as modificações introduzidas pela Lei 13.129/15); Lei da Mediação (Lei 13.140/15) e Resoluções do Conselho Nacional de Justiça (especialmente 125/2010 e 225/2016).

Credita-se ao CPC de 2015 uma importante e significativa contribuição nesta mudança paradigmática do papel do Judiciário, não só porque incorporou normas contidas na própria Resolução n.º 125 do CNJ, mas também porque trouxe consigo uma “valorização do consenso e uma preocupação em criar no âmbito do Judiciário um espaço não apenas de julgamento, mas de resolução de conflitos”³⁹¹.

Já em sua parte inaugural, ao estabelecer “as normas fundamentais do processo civil” (Capítulo I), o Diploma processual orienta um modelo de processo cooperativo, que pressupõe a concorrência e coparticipação de todos os sujeitos do processo em prol de uma decisão justa e efetiva, em tempo razoável³⁹².

O artigo 3º³⁹³, por seu turno, reproduz a garantia constitucional do acesso à justiça e da inafastabilidade da apreciação jurisdicional, consagrando em seus parágrafos, ao tratar da admissibilidade da arbitragem e da promoção dos meios consensuais de resolução de disputas, a Justiça Multiportas, configurando-se, pois, como uma norma

³⁸⁹ HILL, Desjudicialização e acesso à justiça além dos tribunais: pela concepção de um devido processo legal extrajudicial.

³⁹⁰ WATANABE, Kazuo, Política pública do poder judiciário nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses., **Revista de Processo**, v. 195, p. 381–389, 2011.

³⁹¹ CUNHA, Justiça multiportas: mediação, conciliação e arbitragem no Brasil.

³⁹² Art. 6º Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva.

³⁹³ Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

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

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juizes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

“promocional”: “o Estado deverá *promover* o uso dos ADR’s, e os profissionais da área jurídica deverão *estimular* o seu uso”³⁹⁴.

Em relação à tipologia dos métodos de solução de conflitos, prevalece o princípio da atipicidade sendo usualmente classificados pela doutrina em três espécies, a saber: autocompositivos (ou consensuais); heterocompositivos (impositivos ou adjudicatórios) e mistos (ou híbridos)³⁹⁵ – todos eles, vale adiantar, relevantes para o escopo da presente pesquisa.

No primeiro grupo, estão os meios “de perfil consensual, menos impactante, mais célere, desburocratizado e tendencialmente mais duradouro, porquanto a composição vem alcançada mediante a participação dos interessados (e não com a exclusão deles)”³⁹⁶. Embora possa haver “um número ilimitado de arranjos capazes de propiciar soluções consensuais”³⁹⁷, destacam-se a negociação, a conciliação e a mediação.

Todos estes, para além de serem “um meio eficaz e econômico de resolução do litígio, encerram um instrumento importante de desenvolvimento da cidadania, em que os interessados passam a ser os atores principais da construção da decisão jurídica que regula suas relações”³⁹⁸. Qualquer conflito transacionável pode ser submetido para solução na via da justiça conciliativa.³⁹⁹

A negociação caracteriza-se primordialmente por ser uma forma direta de comunicação, ocorrendo o diálogo entre os interessados sem a necessidade de auxílio externo, mediante intervenção de um terceiro, nas tratativas⁴⁰⁰ - ainda que possa haver a figura do negociador profissional. “Apresenta-se como o método adequado quando as partes mantêm bom relacionamento e conseguem tratar objetivamente das questões a decidir.”⁴⁰¹

Na hipótese, contudo, em que já não haja diálogo entre as partes ou em que ele tenha sido ineficaz para construção de um desiderato comum, pode haver a intervenção e

³⁹⁴ CUNHA, Justiça multiportas: mediação, conciliação e arbitragem no Brasil.

³⁹⁵ ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de, O princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos, **Revista de Processo**, v. 195, p. 185–208, 2011.

³⁹⁶ MANCUSO, A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória).

³⁹⁷ SALLES, Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada.

³⁹⁸ SOUSA, **Por uma função jurisdicional adequada. Proposta de releitura do princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional.**, p. 46.

³⁹⁹ GRINOVER, **Ensaio sobre a processualidade. Fundamentos para uma nova teoria geral do processo.**, p. 69.

⁴⁰⁰ ALMEIDA, O princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos.

⁴⁰¹ GRINOVER, **Ensaio sobre a processualidade. Fundamentos para uma nova teoria geral do processo.** 67.

um terceiro para auxiliá-las a alcançarem uma solução de consenso, sem decidir sobre a controvérsia em disputa. A forma de atuação deste terceiro, com sua maior ou menor participação, diferencia primordialmente os procedimentos de mediação e conciliação, como explica Diogo Assumpção Rezende de Almeida

O mediador é apenas um facilitador, que direciona seus esforços no aprimoramento da comunicação dos mediandos. Não lhe é lícito oferecer opções de acordo. Essa característica passiva do mediador é o principal diferencial entre a mediação e a conciliação. Esta tem como condutor um profissional ativo, que dirige uma atividade mais dinâmica. Não tem a intenção de recuperar o diálogo entre os participantes, concentrando-se exclusivamente na questão objetiva, isto é, no conflito. Esgotadas sem sucesso as opções e propostas sugeridas pelos participantes da sessão de conciliação, o conciliador, diferentemente do mediador, poderá oferecer novas alternativas, levando em consideração sua perspectiva externa do conflito ou critérios objetivos, também externos, que sejam aceitos pelas partes⁴⁰².

Portanto, na conciliação, o terceiro facilitador – o conciliador - desenvolve atividades “para incentivar, facilitar e auxiliar as partes a se autocomporem, adotando metodologia que permite a apresentação de propostas, visando à celebração de um acordo, sem forçar a vontade dos participantes”. Por suas características, é meio recomendado para resolver conflitos mais simples, em que não há vínculo ou relacionamento duradouro entre os envolvidos⁴⁰³ e cujo desfecho não terá impacto significativo no futuro das partes⁴⁰⁴.

Por seu turno, na mediação, um facilitador neutro auxilia as partes, preferencialmente no caso em que houver um vínculo anterior entre elas⁴⁰⁵, em um ambiente confidencial a restabelecerem o diálogo, utilizando técnicas específicas para identificar seus verdadeiros interesses e incentivar a criação de alternativas, de modo que as próprias partes podem escolher a melhor solução para o conflito. Trata-se, assim, de método “cooperativo, que leva em conta as emoções, as dificuldades de comunicação e a

⁴⁰² ALMEIDA, O princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos.

⁴⁰³ Art. 165, § 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.

⁴⁰⁴ GRINOVER, **Ensaio sobre a processualidade. Fundamentos para uma nova teoria geral do processo.**

⁴⁰⁵ Art. 165, § 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.

necessidade de equilíbrio e respeito dos conflitantes e que pode resultar num acordo viável, fruto do comprometimento dos envolvidos com a solução encontrada.⁴⁰⁶

Exatamente por estes contornos, sobretudo pela preocupação no restabelecimento do diálogo e preservação da relação, a mediação é meio usualmente indicado para tratamento de conflitos em ambientes familiares, mostrando-se mais apropriada e eficiente, muitas vezes, que a própria solução adjudicada, pois, como explica João Luiz Lessa Neto:

Realmente, nenhum terceiro, estranho ao núcleo familiar, pode resolver o conflito melhor que os próprios envolvidos. As relações e conflitos familiares são exemplos típicos para os quais o julgamento impositivo não consegue adequadamente responder aos reais interesses dos envolvidos.⁴⁰⁷

Assim também, é recomendada a mediação, pelas mesmas razões, para o caso de desentendimentos em âmbito empresarial, como assinalam Paula Paraguassu da Silva, Rodrigo Mazzei e Tiago Figueiredo Gonçalves:

A possibilidade de que a solução pacificadora seja negociada pelas próprias partes, auxiliadas por seus respectivos advogados, é um dos principais atrativos da mediação. O que se busca é a construção de uma solução customizada, que leva em conta os interesses das partes e as particularidades da conjuntura de cada caso, o que dificilmente acontece quando a solução do conflito é dada por um terceiro, seja ele juiz ou árbitro. Essa possibilidade de customização e, principalmente, a mitigação das perdas, são recursos importantes no contexto da dinâmica empresarial, justamente por conta das características das relações empresariais⁴⁰⁸.

Por estes motivos, a mediação trata-se, sem dúvidas, de ferramenta que será muito útil na arquitetura procedimental que se pretende propor por meio deste trabalho, como se verá adiante.

Já na categoria de meios heterocompositivos, incluem-se aqueles pautados em decisões impostas coercitivamente às partes, as quais assumem postura adversarial e interagem geralmente por meio de intermediários (os advogados) no sentido de tecerem

⁴⁰⁶ GRINOVER, Ensaio sobre a processualidade. Fundamentos para uma nova teoria geral do processo.

⁴⁰⁷ LESSA NETO, O novo CPC e o modelo multiportas: observações sobre a implementação de um novo paradigma.

⁴⁰⁸ SILVA, Paula Paraguassu da; MAZZEI, Rodrigo; GONÇALVES, Tiago Figueiredo, Acesso à justiça e o papel do advogado no tratamento dos conflitos empresariais, in: ROCHA, Cláudio Jannotti da; PORTO, Lorena Vasconcelos; ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de (Orgs.), **O direito e o processo do trabalho no século XXI - Direito processual do trabalho e direito processual civil**, Belo Horizonte: Editora Virtualis, 2019, v. 3, p. 327–343.

argumentos para o convencimento do terceiro a quem é outorgado o poder de decisão. “Os envolvidos estão adstritos ao resultado declarado pelo terceiro. Não há protagonismo nem autoria”⁴⁰⁹. Isto é, o julgador adjudica uma solução às partes, entre outras em tese possíveis, tratando-se de uma aplicação normativa ao caso concreto, sem a preocupação primordial de ponderar ou conciliar os interesses contrapostos⁴¹⁰.

São exemplos típicos deste mecanismo a jurisdição estatal tradicional e a arbitragem, com a diferença de que a primeira se desdobra como atividade pública instituída e operada diretamente pelo Estado, enquanto a segunda é um método privado de resolução de controvérsias, ocorrendo dentro de um contexto de autonomia privada, em que a escolha dos árbitros, a definição das regras de direito⁴¹¹ e a confidencialidade do procedimento são aspectos personalizados pelas partes.

A despeito do que ocorre no processo judicial tradicional, que é acessível a toda sorte de litígios e interessados, na arbitragem existem regras mais restritivas de sujeição, falando-se em arbitrabilidade subjetiva (quem pode ser parte) e objetiva (natureza dos direitos que podem ser decididos nesta via). Em regra, pela exegese do artigo 1º da Lei n.º 9.307/96⁴¹², “pessoas capazes de contratar” são aquelas habilitadas a valerem-se do método, desde que tenham como escopo “dirimir litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis”.

Importante, para os propósitos desta pesquisa, gizar a melhor feição a que se deve atribuir ao termo legal “pessoas capazes”, pavimentando-se desde já a possibilidade de o espólio tomar parte em processo arbitral, pelas razões muito bem sintetizadas por Leonardo Carneiro da Cunha

A arbitrabilidade subjetiva refere-se a quem pode ser parte numa arbitragem. A legislação vale-se da expressão “pessoas capazes”. Rigorosamente, tal expressão não abrange os entes despersonalizados, a exemplo do condomínio, do espólio e das sociedades de fato. Tais entes, embora não tenham personalidade jurídica, desfrutam de capacidade. (...) A personalidade não se confunde, todavia, com a capacidade. (...) Tais entes não são pessoas, mas são sujeitos de direito, podendo ser titulares de poderes, deveres, direitos, ônus e faculdades, de índole material ou processual. (...) Se tais entes têm capacidade jurídica, podem adquirir direitos e contrair obrigações e, ainda, podem ser parte

⁴⁰⁹ ALMEIDA, O princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos.

⁴¹⁰ SALLES, Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada.

⁴¹¹ A propósito, Cunha: “A arbitragem pode ser de direito ou de equidade, a critério das partes, que poderão, ainda, escolher as regras de direito que serão aplicadas, ou convencionar que o julgamento se realize com base nos princípios gerais do direito, nos usos e costumes e nas regras internacionais de comércio.” (CUNHA, Justiça multiportas: mediação, conciliação e arbitragem no Brasil.

⁴¹² Art. 1º As pessoas capazes de contratar poderão valer-se da arbitragem para dirimir litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis.

em processo judicial, não há razão para vetar-lhes o acesso à arbitragem. Há, então, arbitrabilidade subjetiva, não transparecendo qualquer impediente à celebração da arbitragem⁴¹³.

Outrossim, cabe também o registro acerca da comum e usual sujeição de conflitos de natureza societária a este método de resolução de disputas, haja vista que as características inerentes aos litígios empresariais – técnicos, dinâmicos e complexos – acaba induzindo naturalmente a via arbitral, por ser um mecanismo que possibilita soluções mais céleres, confidenciais e, especialmente, guiada por decisões de profissionais com melhor aptidão técnica, em razão de suas *expertises*⁴¹⁴.

Por fim, de se registrar ainda a possibilidade de que “a solução de determinada controvérsia seja moldada de forma a utilizar tanto mecanismos consensuais quanto adjudicatórios”⁴¹⁵, combinando-os de forma sucessiva. Assim, o procedimento é dividido em fases, inicialmente se empregando uma ferramenta e, na hipótese de que não seja bem-sucedida, há uma previsão para a transição imediata para a aplicação de outro método previamente definido. São exemplos desta ferramenta mista a mediação-arbitragem (“med-arb”), arbitragem-mediação, mini-julgamento, *dispute boards*⁴¹⁶.

A vantagem desta conjugação de métodos é que se possibilita explorar as melhores qualidade de cada um, agregando-se todo os benefícios para criação de um ambiente de cooperação efetiva⁴¹⁷.

Sem receio de parecer prematuro, diante todas as considerações já tecidas é possível, de antemão, vislumbrar-se a utilidade destes métodos híbridos – e a relevância da flexibilidade processual - para a composição do tipo de litígio que ora se propõe a estudar, haja vista que reúne nuances típicas de dois universos bastantes distintos, que são o meio empresarial e as relações familiares, sendo certo que, a depender dos contornos

⁴¹³ CUNHA, Justiça multiportas: mediação, conciliação e arbitragem no Brasil.

⁴¹⁴ A propósito, confira-se: MARTINS, Pedro A. Batista, **Arbitragem no direito societário**, Rio de Janeiro: LMJ Mundo Jurídico, 2018 e STEIN, Raquel, **Arbitrabilidade no direito societário**, Rio de Janeiro: Renovar, 2014.

⁴¹⁵ SALLES, Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada.

⁴¹⁶ ALMEIDA, O princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos.

⁴¹⁷ A propósito: “Os diversos métodos podem também ser conjugados e aplicados a uma mesma contenda: é o que se observa, a título exemplificativo, nas cláusulas escalonadas, muito comuns no formato med-arb, ou seja, em que as partes estipulam como primeiro passo, diante de um conflito, a tentativa de mediação e, caso não resulte em acordo, só então será tentada a arbitragem. As conjugações mostram-se, muitas vezes, benéficas, pois pode explorar as melhores qualidades de cada um dos métodos – no exemplo citado, a mediação, por mais que não resulte em acordo, pode melhorar enormemente o diálogo das partes que, apesar de necessitarem, posteriormente, de uma arbitragem, poderão utilizar o procedimento arbitral de maneira muito mais otimizada, tendo em vista que instaurado em um ambiente de cooperação efetiva”. (MAZZEI, Rodrigo; CHAGAS, Bárbara Seccato Ruis, Métodos ou tratamentos adequados de conflitos?, **REvista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR**, v. 3, 2018).

circunstanciais do conflito, ora se recomendará seguir por uma via, ora por outra, podendo-se criar mecanismos combinados para tutelar de forma ampla e plena todas as nuances envolvidas.

As possibilidades, com efeito, são numerosas e devem ter em conta que “todos esses métodos sujeitam-se a riscos, a custos, a satisfação com o resultado, a efeitos que produzem na relação havida entre as partes e a recorrência conflitual”⁴¹⁸. A diferenciação entre eles está pautada, sobretudo, em questões de forma e qualidade da resposta dada por cada mecanismo, “levando em conta a maneira como atua sobre uma situação concreta”⁴¹⁹.

Em suma, o uso efetivo dos meios de resolução de conflitos é uma faceta importante da gestão processual e da busca pela adequação, já que possuem as funcionalidades e os ferramentais necessários para debelar de forma célere e eficiente uma disputa de interesses. Trata-se, por conseguinte, de instrumentos que serão de grande valia no desenho procedimental ora esquematizado, sendo, definitivamente, de grande utilidade no propósito de conferir o adequado tratamento aos litígios decorrentes da sucessão *causa mortis* na empresa familiar.

⁴¹⁸ CUNHA, Justiça multiportas: mediação, conciliação e arbitragem no Brasil.

⁴¹⁹ SALLES, Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PROCEDIMENTAIS PARA O ADEQUADO TRATAMENTO DO LITÍGIO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

4.1 O uso eficiente das ferramentas disponíveis

À medida que se avança na compreensão das particularidades dos conflitos oriundos da sucessão *causa mortis* no seio das empresas familiares, revela-se necessário examinar, de forma concreta e especificada, como o sistema processual vigente pode ser manejado para oferecer uma resposta jurisdicional eficaz e compatível com essa complexidade.

Já se demonstrou, nos capítulos anteriores, que o Código de Processo Civil de 2015 adotou um modelo cooperativo, estruturando-se sob a premissa da flexibilidade, autorizando a adaptação procedimental às circunstâncias do caso concreto. Parte-se, então, do pressuposto de que a análise não deve se limitar à identificação das ferramentas disponíveis, mas deve, sobretudo, investigar os modos pelos quais essas ferramentas podem ser combinadas e aplicadas de forma eficiente, como maneira de propiciar uma tutela jurisdicional verdadeiramente adequada ao litígio sucessório-empresarial.

Nesse contexto, cumpre esclarecer que o presente trabalho não tem por objetivo propor um regime processual autônomo para as empresas familiares — seja sob o aspecto material, seja sob o aspecto procedimental —, mas sim refletir sobre a utilização estratégica dos instrumentos já postos no ordenamento.

Neste desiderato, a proposta repousa na compreensão de que o arcabouço processual atualmente vigente é suficiente para lidar satisfatoriamente com esses conflitos, desde que as ferramentas sejam corretamente mobilizadas à luz das particularidades de cada caso.

Com efeito, como já analisado no capítulo anterior, o modelo processual cooperativo introduzido pelo CPC/2015 ampliou a margem de atuação do julgador na condução do processo, conferindo-lhe instrumentos para moldar o rito às especificidades da causa.

Essa diretriz reforça a concepção de que a rigidez procedimental não mais se compatibiliza com a pluralidade de demandas que se apresentam no cenário atual — especialmente quando se trata de litígios multifacetados, como os ora em apreço.

A possibilidade de customização procedimental mostra-se especialmente valiosa no contexto das empresas familiares, cujos litígios, embora muitas vezes apresentem elementos recorrentes, guardam, em cada caso, peculiaridades decisivas para a definição da estratégia processual mais adequada.

Até por esta razão, seria mesmo incoerente se cogitar a criação de um rito específico para esse tipo de demanda, sob pena de reincidir na lógica que inspirou o modelo procedimental excessivamente compartimentado do Código de Processo Civil de 1973. Nesta medida, a adoção de um *iter* procedimental fixo e invariável não apenas frustraria a finalidade de proporcionar uma tutela eficaz, como também ignoraria as singularidades de cada empresa, seu histórico familiar e sua cultura organizacional.

O que se propõe, portanto, não é a padronização da forma, mas a sistematização do uso das técnicas disponíveis, a fim de se construir uma espécie de “catálogo procedimental”, o qual conjugue os mecanismos possíveis para auxiliar o operador do direito a identificar, dentre as opções oferecidas pelo sistema, aquelas que se ajustam ao desenho do conflito concreto.

A técnica processual, neste contexto, é compreendida como um feixe de procedimento; mecanismo instrumental; uma ferramenta que serve para organização, saneamento ou condução do feito, que deve ser escolhido com base em um diagnóstico inicial do litígio.

Essa aplicação casuística das técnicas deve ser sensível à estrutura policêntrica e à multipolaridade que caracterizam os litígios sucessórios envolvendo empresas familiares.

Consoante explica Rodrigo Mazzei, os inventários são caracterizados por reunir no mesmo ambiente uma pluralidade de conflitos, os quais não se limitam a uma clássica bipolaridade entre autor e réu, mas envolvem diversos sujeitos com interesses próprios, por vezes convergentes, por vezes conflitantes, exigindo uma abordagem processual mais articulada e dinâmica⁴²⁰.

Inclusive, o autor exemplifica a situação de multipolaridade exatamente com o ambiente societário, afirmando que:

é possível que a multipolaridade no processo decorra de interesses multilaterais nascidos de relações jurídicas materiais complexas, como também da própria dinâmica da relação processual. É que, por ser o processo um fenômeno complexo, formado por um conjunto de atos e situações jurídicas que se desenvolvem de forma dinâmica, existe a possibilidade da formação de diferentes eixos de atuação e zonas de interesses envolvendo questões

⁴²⁰ “A multipolaridade está relacionada à multiplicidade de interesses sobre determinado objeto, enquanto o policentrismo está relacionado aos eixos, no plano fático, de determinado tipo de litígio. A multipolaridade possui intimidade com aspectos subjetivos (ainda que vinculado a objeto específico), enquanto o policentrismo está relacionado ao aspecto objetivo, com pluralidade no sentido”. (MAZZEI, Rodrigo, Ensaio sobre a multipolaridade e o policentrismo (com projeção aos conflitos internos no inventário causa mortis), **Civil Procedure Review**, v. 14, 2023).

processuais desvinculados do eixo do direito material, que ensejam a formação de processos multipolares, mesmo quando o objeto litigioso envolve relações de direito material, a priori, simples.

Para ilustrar a primeira hipótese, imagine-se determinado litígio judicial envolvendo deliberações societárias. Por certo, existirão múltiplos interesses defendidos em juízo por decorrência da relação jurídica material tutelada, já que nas sociedades empresariais - como bem apontado por Barbosa Moreira - há uma relação-base em que participam todos os membros do grupo, mas há também interesses derivados que para cada um dos membros nasce em função da sociedade, mas sem com ela confundir-se⁴²¹.

Nesse cenário de ainda maior complexidade e dinamismo, o julgador deve assumir um especial papel de coordenador do processo, identificando os centros de tensão e selecionando os instrumentos adequados para organizar o debate, orientar a produção probatória e, sobretudo, estimular e direcionar as partes na adoção dos instrumentos e técnicas disponíveis no catálogo.

Aliás, como já se aventou alhures, é preciso enfatizar que este modelo de processo cooperativo exige do magistrado um novo posicionamento perante o processo, desprendendo-se da figura do destinatário passivo das manifestações das partes para assumir um papel de gestão, orientação e saneamento da marcha procedimental.

A proposta aqui construída, neste passo, depende da incorporação de uma mudança de paradigma por parte dos operadores de direito e, especialmente, dos juízes, deles se esperando, dentre entre outras funções: (i) que delimitem com precisão os centros de conflito e os sujeitos envolvidos em cada um deles; (ii) que organizem o processo em fases compatíveis com a complexidade das questões jurídicas e probatórias envolvidas; (iii) que estimulem a autocomposição e a cooperação entre as partes, inclusive para a fixação consensual de premissas técnicas e racionalização da produção probatória e (iv) que adotem providências comprometidas com a solução efetiva do problema em sua inteireza e não somente com a resolução do inventário em si, buscando medidas coordenadas entre demandas sucessórias e societárias – e isso tudo sem descuidar do princípio da igualdade entre as partes e do contraditório, para assegurar, não obstante a criação de distintos circuitos procedimentais, o devido processo legal⁴²².

⁴²¹ *Ibid.*

⁴²² Ao tratar dos procedimentos na perspectiva da prestação da tutela jurisdicional, Luiz Guilherme Marinoni adverte: “O procedimento que não está de acordo com o princípio da igualdade não é *due process of law*. A cláusula do devido processo legal não é mais mera garantia processual, tendo se transformado, ao lado do princípio da igualdade, no mais importante instrumento jurídico protetor das liberdades públicas, com destaque para sua função de controle do arbítrio legislativo e da discricionariedade governamental, notadamente da razoabilidade e da racionalidade das normas jurídicas e dos atos do Poder Público.” (MARINONI, Luiz Guilherme, **Técnica processual e tutela dos direitos**, p. 137).

A atuação ativa do magistrado constitui, assim, um dos pilares para a efetivação das técnicas e instrumentos que serão analisadas nos tópicos seguintes, permitindo que se proponha um desenho de procedimento que não seja seguido de forma linear e automática, a partir de uma sequência predeterminada de atos, mas que se inicie com um diagnóstico detalhado dos pontos controvertidos e dos sujeitos que a eles se vinculam, sendo permeado por momentos de revisitação desta preliminar avaliação.

Esse “fatiamento” do processo permite que, desde o início, sejam delimitadas as questões relevantes e os marcos processuais mais apropriados para seu enfrentamento. E, nos casos em que esse diagnóstico não seja possível de pronto, o processo deve ser estruturado com fases de reorganização e saneamento progressivo, que possibilitem o reposicionamento da estratégia procedimental conforme os conflitos forem emergindo.

Com efeito, já asseverou Paulo Cezar Pinheiro Carneiro que “o mérito no processo de inventário e partilha é julgado aos poucos, ou seja, na medida em que surgem questões de direito que podem ser decididas com força de coisa julgada pelo juiz do inventário”⁴²³ – proceder este que ganha ainda maior relevância diante de litígios multipolares e policêntricos, que apresentam maior potencial de animosidade e sobreposição de conflitos.

Em última análise, a efetividade da tutela jurisdicional não resultará de mera fidelidade a um rito formal, mas, por outro lado, da escolha criteriosa, dentre aquelas disponíveis em catálogo, das técnicas que melhor sirvam à construção de uma solução justa, tempestiva e adequada à natureza do conflito, o que pressupõe postura responsiva e estratégica dos sujeitos do processo. O foco, portanto, desloca-se da construção de um rito único e genérico para a ideia de intervenção procedimental qualificada e direcionada, que respeite as especificidades de cada tipo de controvérsia.

Neste passo e sob tais premissas, o presente trabalho se encaminha à sua parte final, apresentando, com base na classificação tipológica dos conflitos sucessórios conforme delineado no item 2.2 desta dissertação, as técnicas processuais mais adequadas à sua natureza, que permitam o desenho de uma resposta jurisdicional efetiva e proporcional.

4.2 Técnicas processuais voltadas à contenção de conflitos de natureza pessoal e emocional

⁴²³ CARNEIRO, Paulo Cezar Pinheiro, *Inventário e partilha judicial e extrajudicial*, Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 173.

Na esteira da investigação previamente realizada, pode-se observar que os litígios que decorrem de rupturas subjetivas e emocionais entre os herdeiros constituem, frequentemente, o pano de fundo das disputas sucessórias travadas no interior de empresas familiares – daí porque foram agrupados, neste estudo, como uma tipologia específica de conflito.

Tais controvérsias, ainda que exteriorizadas em forma de impugnações, embates sobre a nomeação de inventariante ou divergências quanto à partilha, dentre outros, muitas vezes ocultam dissensos que não são, em sua essência, jurídicos ou patrimoniais, mas sim afetivos, simbólicos e relacionais. O ponto nodal, neste tipo de embate, é a quebra da confiança entre os parentes/sócios, a qual é costumeiramente relacionada a aspectos extraprocessuais, encontrando no inventário somente um local para extravasar.

Nesse contexto, o enfrentamento judicial tradicional mostra-se insuficiente para oferecer uma resposta satisfatória, contribuindo, por vezes, até mesmo para a escalada do conflito. Como adverte Krishna de Miranda Corrêa Comino, “nem sempre a sentença judicial se mostra a melhor forma de solucionar a contenda. Pelo contrário, no âmbito das empresas familiares, a sentença pode agravar ainda mais a situação”⁴²⁴.

Por esta razão, entende-se que o sistema processual deve estar receptivo a técnicas voltadas à recomposição de vínculos, à reconstrução do diálogo e à restauração mínima da cooperação entre os sujeitos envolvidos.

É nesse cenário que se destaca o papel das técnicas autocompositivas, especialmente a mediação e a conciliação, como instrumentos capazes de viabilizar soluções satisfatórias para esse perfil de litígio. Isso porque, são mecanismos que, em sua essência, “colaboram para a preservação e melhora da qualidade das relações interpessoais, bem como para a descoberta dos efetivos interesses subjacentes às posições assumidas pelos litigantes”⁴²⁵.

Com efeito, sabe-se que, no rito especial do inventário, não existe previsão expressa para realização de audiência conciliatória, compreendendo-se, portanto, que tenha sido a opção do legislador - quiçá justificada pelo pressuposto de que o inventário

⁴²⁴ COMINO, A **mediação como instrumento de governança nas empresas familiares**, p. 10.

⁴²⁵ *Ibid.*

seja um processo documentado⁴²⁶ (art. 612 do CPC⁴²⁷) ou, ainda, orientada pela ideia de que o procedimento foi idealizado para ser de curta duração (parte final do art. 611 do CPC⁴²⁸), tornando-o, a princípio, incompatível com a previsão de encontros pessoais sistemáticos das partes envolvidas e interessadas.

Todavia, a despeito da direção imprimida pela legislação, nada impede - e, na verdade, tudo recomenda - que essas ferramentas autocompositivas sejam incorporadas ao procedimento, permeando-o, sempre que necessário.

Com efeito, como já delineado anteriormente, o CPC/15 prevê que a solução consensual dos conflitos deve ser promovida sempre que possível e que a mediação e a conciliação devem ser estimuladas em todas as fases do processo.

Trata-se, portanto, de verdadeira diretriz, plasmada na codificação como norma fundamental do processo civil, que deve orientar, assim, a condução de todos os processos e procedimentos, sem distinção daqueles que tramitem sob rito comum ou especial.

Além disso, reforça-se essa diretriz ao se observar que a promoção da autocomposição constitui poder-dever do magistrado, nos termos do art. 139, V, do CPC, tratando-se de atribuição de natureza geral, aplicável a todos os juízos, independentemente da matéria ou do rito procedimental adotado.

Por fim, deve-se ainda trazer à baila, para a ilustração deste cenário de fomento das soluções consensuais, que a autocomposição foi o mote central dos procedimentos especiais reservados às ações de família⁴²⁹, prevendo-se que, em demandas do gênero,

⁴²⁶ “O art. 612 anuncia que o inventário *causa mortis* deve ser tratado como espécie de processo documentado (comumente chamados de processo documental). Em apertada síntese, o processo documento é notabilizado por admitir – como regra ordinária – apenas prova já previamente documentada, não havendo superfície interna para a confecção (“produção”) de prova a ser colhida pelo julgador internamente (...).” (MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**, p. 80).

⁴²⁷ Art. 612. O juiz decidirá todas as questões de direito desde que os fatos relevantes estejam provados por documento, só remetendo para as vias ordinárias as questões que dependerem de outras provas.

⁴²⁸ Art. 611. O processo de inventário e de partilha deve ser instaurado dentro de 2 (dois) meses, a contar da abertura da sucessão, ultimando-se nos 12 (doze) meses subsequentes, podendo o juiz prorrogar esses prazos, de ofício ou a requerimento de parte.

⁴²⁹ “O novo CPC claramente adere e busca criar sistema multiportas de solução de conflitos (CPC/15, art. 3º, caput, §§ 1º a 3º), e ao disciplinar o procedimento das ações de família indica que, para a solução de conflitos desta natureza, o emprego dos métodos consensuais de solução de controvérsias constitui a mais adequada das vias. Este é o sentido do art. 694, quando estabelece a necessidade de se envidarem todos os esforços possíveis na busca da solução consensual da controvérsia nas ações de família; esforços que devem ser canalizados para a busca da solução consensual mesmo que a máquina do Judiciário já tenha sido movimentada.” (MAZZEI, Rodrigo; GONÇALVES, Tiago Figueiredo, Ensaio inicial sobre as ações de família no CPC/15, in: DIDIER JR, Fredie *et al* (Orgs.), **Família e sucessões**, Salvador: JusPodivm, 2016, v. 15, p. 30).

“todos os esforços serão empreendidos para a solução consensual da controvérsia” (art. 694 do CPC), transformando a solução acordada dos litígios em prioridade⁴³⁰.

A afinidade estrutural e contextual dos conflitos sucessórios originados no âmbito da empresa familiar com àqueles inerentes aos litígios de família ressaí cristalina, sendo ponto de fortalecimento na ideia que aqui se sustenta, de que há plena compatibilidade – e grande utilidade – na inserção de técnicas autocompositivas nos inventários.

Em reforço desta ideia, Rodrigo Mazzei e Tiago Gonçalves pontuam que, como o rol legal de cabimento do procedimento especial das ações de família não é exaustivo e inflexível⁴³¹, “muitas ações que tenham como pano de fundo as relações familiares poderão seguir o rito especial”⁴³² – o que dá sustentação jurídica à presente proposição.

Cabe advertir, contudo, que não se pretende aqui defender que seria mais eficiente e racional redesenhar a arquitetura procedimental idealizada pelo legislador, a fim de introduzir, como regra, as audiências de conciliação ou mediação previstas no procedimento comum (art. 334) ou nas ações de família (art. 695).

O que se pondera é que, diante de circunstâncias específicas em que se constatar a utilidade da medida, para fins de superação de conflitos pontuais junto ao núcleo familiar/societário, cujas posições processuais estejam sendo influenciadas essencialmente por aspectos emocionais, a conciliação e mediação poderão ser admitidas, não havendo incompatibilidade formal para tanto.

Sobre o assunto, Fernanda Tartuce enuncia que

A designação inicial de audiência de conciliação ou mediação, em princípio, não é cabível nos procedimentos especiais que não a preveem; deve o legislador, sob pena de esvaziamento da lógica inerente aos procedimentos especiais, seguir o desenho previsto na lei para o encaminhamento das demandas que seguem o rito peculiar.

Cabe, porém, perquirir: mesmo não havendo previsão no procedimento, as partes podem querer a designação de uma sessão judicial de mediação ou conciliação, manifestando-se positivamente quanto a tal realização?

Sendo positiva a intenção de ambas de se engajarem na autocomposição, a resposta é positiva.

(...)

⁴³⁰ MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sergio Cruz; MITIDIERO, Daniel, **Código de processo civil comentado**, 9. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2023, p. 849.

⁴³¹ Convém esclarecer que o art. 693 do CPC delimita o âmbito de incidência do procedimento especial previsto para as “ações de família”, prevendo sua aplicabilidade a demandas contenciosas que versem sobre divórcio, separação, reconhecimento e extinção de união estável, guarda, visitação e filiação. Contudo, o enunciado 72 do FPPC (Fórum Permanente dos Processualistas Cíveis) estabelece que: “O rol do art. 693 não é exaustivo, sendo aplicáveis os dispositivos previstos no Capítulo X a outras ações de caráter contencioso envolvendo o direito de família”.

⁴³² MAZZEI; GONÇALVES, **Ensaio inicial sobre as ações de família no CPC/15**, p. 28.

Caso todos os herdeiros solicitem a designação de uma audiência de conciliação ou mediação, faz sentido que o juiz agende data para sua realização. Ao magistrado incumbe, afinal, promover, a qualquer tempo, a autocomposição, preferencialmente com auxílio de conciliadores e mediadores judiciais (CPC, art. 139, V).

A situação soa problemática, porém, quando não há consenso sobre a pertinência da designação de tal audiência. Nesse cenário, pelo prisma técnico, diante da litigiosidade e da ausência de previsão sobre audiência no procedimento especial, o juiz deve determinar o seguimento do feito observando as diretrizes normativas inerentes ao procedimento especial do inventário⁴³³.

Em que pese a fundamentação inicialmente convergente, a conclusão alcançada pela autora não se coaduna com o entendimento ora preconizado, pois parece fundar-se em posição eminentemente formal, enxergando o procedimento especial como um rito hermético, em entendimento que, com as mais elevadas vênias, não se coaduna com a teoria hodierna dos procedimentos especiais, como visto alhures.

A ausência de previsão normativa não pode ser, no âmbito de um processo flexível, fundamento exclusivo para indeferimento da realização de audiência em sede de inventário, já que o próprio sistema processual está munido de gatilhos para suprir a omissão legal, ou mesmo para autorizar o emprego da técnica quando esta se mostrar mais eficiente do que aquela inicialmente prevista.

No ponto, ainda que se possa considerar que a ausência de previsão normativa para realização de conciliação ou mediação no inventário tenha sido deliberada, tratando-se de uma escolha consciente do legislador, havendo demonstração, no caso concreto, de que existe utilidade prática na medida, o contexto estrutural se mostra compatível e adequado para a importação da técnica, sendo o inventário receptivo à realização de audiências ou mesmo à suspensão, total ou parcial, do processo, enquanto as partes se submetem a mediação extrajudicial (art. 694, parágrafo único).

Trata-se, portanto, de um célebre caso daquilo que se convencionou chamar de transporte de técnicas procedimentais: a aplicação de instrumentos próprios de um determinado rito (no caso, a audiência de conciliação ou mediação prevista no procedimento comum e/ou nas ações de família) em outro (inventário), conforme autoriza a digressão do já nominado art. 327, §2º do CPC.

⁴³³ TARTUCE, Fernanda, Audiência Conciliatória no Inventário: Ausência e Multa (TJMG, AI 1.0342.15.009311-6/001), **Revista Nacional de Direito de Família e Sucessões**, v. 30, p. 130–134, 2019.

Esse entendimento encontra respaldo, inclusive, na jurisprudência. No julgamento do Agravo de Instrumento n.º 1.0342.15.009311-6/001⁴³⁴, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais reconheceu que, embora o rito do inventário não contemple expressamente a audiência consensual, sua designação é louvável, especialmente diante da tentativa de promover a solução amigável entre herdeiros, “tendo em vista que se trata de questões patrimoniais referentes ao mesmo núcleo familiar”. Ainda que a decisão não tenha perpassado expressamente pela fundamentação legal atinente ao transporte de técnicas, vê-se, claramente, que foi guiada, de forma intuitiva, por esta premissa.

É de se ponderar, outrossim, que o eventual desinteresse de uma das partes envolvidas não deve ser desencorajador da medida, sendo certo que, embora a adesão aos métodos autocompositivos dependa da vontade das partes, sua utilização deve ser continuamente estimulada pelos juízes, sobretudo nos casos em que se identifique a presença de elementos relacionais e afetivos na gênese do conflito.

O magistrado, na condição de gestor do procedimento, pode e deve exercer papel orientador, propondo a mediação como via possível, designando audiência ou sugerindo o encaminhamento das partes a centro especializado, desde que preservada a voluntariedade e a paridade na negociação. Essa postura não compromete sua imparcialidade, mas revela sensibilidade institucional diante de litígios cuja resolução depende, muitas vezes, da escuta e da reaproximação entre sujeitos que, a despeito da divergência atual, compartilham vínculos familiares e responsabilidades sobre a preservação do legado empresarial.

Acaso, mesmo diante desta avaliação ativa, entender o magistrado pela inviabilidade na tentativa de composição, poderá, com efeito, objetar a realização das práticas autocompositivas, especialmente se verificar que se tratam de diligências protelatórias ou inúteis ao desenvolvimento do feito, como já feito, inclusive, pelo TJ/SP, por ocasião do julgamento do AgRg 2090151-56.2015.8.26.0000⁴³⁵.

⁴³⁴ Ação de inventário. Ato processual que atingiu o fim colimado. Não comparecimento em audiência de conciliação. Imposição de multa. Comprovação de prejuízo. Prazo do art. 334 do Código de Processo Civil. Nos autos de inventário é louvável a designação de audiência de tentativa de conciliação e mediação, mas o ato de informação praticado pelo oficial de justiça quanto à sua designação, na véspera de sua realização e a multa fixada quando de sua realização no dia seguinte, em virtude da ausência das partes, não são atos processuais válidos devido a inobservância das formalidades legais previstas no Código de Processo Civil. (...) (TJMG; AGIN 1.0342.15.009311-6/001; 8ª C.Cív.; Relª Desª Ângela de Lourdes Rodrigues; DJEMG 30/10/2017)

⁴³⁵ INVENTÁRIO – Pedido de designação de audiência de tentativa de conciliação – Indeferimento - Além de não prevista no rito do inventário, a audiência de conciliação não é obrigatória e sua não realização não importa prejuízo às partes, que, ademais, podem transigir a qualquer momento - Realização do ato que está sujeita à prudente discricção do Juiz de Direito, inexistindo ilegalidade ou abuso no indeferimento da

Isso somente reforça a importância de consideração casuística acerca da necessidade e utilidade do manejo das técnicas autocompositivas, devendo o juiz, enquanto gestor do procedimento, avaliar a pertinência da técnica à luz da dinâmica relacional entre os herdeiros, e, se for o caso, designar o ato em momento oportuno - preferencialmente após a estabilização dos polos processuais, mas antes que exsurjam disputas incidentais que inviabilizem qualquer forma de diálogo.

Deve-se rememorar que o já citado art. 139, V autoriza a busca do consenso “a qualquer tempo”, o que mune o magistrado de possibilidades diversas, podendo instar a autocomposição sempre que entender proveitosa e na medida em que ocorrer, gradativamente, o saneamento dos centros de conflito do inventário.

É preciso ter-se em mente que, no inventário, “não é raro que diferenças e conflitos que não se colocavam em mesa quando o autor da herança estava vivo venham a ser trazidos com a morte, eclodindo-se litígios até então acomodados”⁴³⁶. Por isso mesmo é que o gerenciamento dos centros de tensão deve ocorrer de modo progressivo e na medida do surgimento dos impasses.

A escolha entre qual ferramental se mostra mais adequada - mediação ou conciliação – é outro ponto que está a merecer atenção do magistrado, devendo considerar, na eleição da técnica, não apenas o grau de litigiosidade, mas, sobretudo, a natureza do conflito e o tipo de relação dos envolvidos.

A mediação, consoante demonstrado, por sua metodologia própria e por seu foco no restabelecimento do diálogo e na compreensão das motivações subjetivas dos litigantes, mostra-se particularmente adequada nos casos em que o litígio possua raízes emocionais profundas, ligadas a ressentimentos familiares antigos, disputas de poder ou rivalidades herdadas de gerações anteriores. Por isso, em nosso ver, se mostra ferramenta mais recomendável e que usualmente encontrará campo fértil em sede de litígios ambientados em empresas familiares, notadamente dias das características verificadas a partir do levantamento jurisprudencial prévio.

pretensão caso não se vislumbre possibilidade concreta de conciliação entre as partes - Na condução do processo, o Juiz, a despeito da orientação legal de promover a tentativa de conciliação entre as partes, também deve evitar a prática atos processuais inócuos ou inúteis - Agravo interno desprovido. (TJSP; Agravo Regimental Cível 2090151-56.2015.8.26.0000; Relator (a): Luiz Antonio de Godoy; Órgão Julgador: 1ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 6ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 23/06/2015; Data de Registro: 24/06/2015). Pondera-se que, muito embora o julgado tenha sido proferido sob a égide do CPC/73 e, portanto, em um contexto normativo deveras distinto, a fundamentação mantém-se hígida diante do teor do art. 370, parágrafo único, CPC/15, que autoriza ao juiz indeferir as diligências inúteis ou meramente protelatórias.

⁴³⁶ MAZZEI, Rodrigo; MAZZOLA, Marcelo, Medidas indutivas e sua projeção no inventário causa mortis: prêmios, incentivos e possibilidades sistêmicas, **Revista de Processo**, v. 332, p. 227–267, 2022.

Nesses casos, o mediador atua como facilitador da comunicação e da escuta ativa, permitindo que os herdeiros possam reconstruir, ainda que de forma mínima, um espaço de cooperação que viabilize o prosseguimento do inventário sem bloqueios permanentes.

Já a conciliação, diante de seu formato mais direto e centrado na obtenção de acordos objetivos, pode ser mais eficaz em situações em que os impasses são pontuais e há abertura para negociação sem que seja necessário trabalhar, de modo aprofundado, o vínculo emocional subjacente.

Tanto a mediação quanto a conciliação, vale dizer, encontram, pelos mesmos fundamentos, aplicabilidade no curso do procedimento de inventário, podendo ocorrer mediante designação judicial ou ser deslocadas para um ambiente extraprocessual, conduzido por câmara privada ou centro judiciário especializado.

A escolha entre esses formatos depende, em grande medida, das circunstâncias do caso, da disposição das partes e da sensibilidade do juiz. A realização da mediação no ambiente processual apresenta a vantagem de estar integrada ao rito já em curso, com eventual homologação judicial imediata das soluções alcançadas. Por outro lado, o deslocamento para o ambiente extraprocessual pode favorecer a espontaneidade, a confidencialidade e a informalidade do procedimento, o que, em casos de alta carga emocional, pode ser determinante para o êxito da composição.

De todo modo, a mediação processual e a extraprocessual não se excluem, podendo ser utilizadas de forma complementar, a depender do estágio do processo e do grau de cooperação entre os herdeiros.

É de se ponderar que a atuação dos advogados que patrocinam as partes envolvidas no litígio também é determinante na escolha e no êxito das técnicas compositivas, requerendo-se uma alteração de sua mentalidade e postura⁴³⁷. Em lugar de uma conduta estritamente adversarial e direcionada para o embate judicial, espera-se que os patronos atuem de modo cooperativo, ético e tecnicamente orientado para a construção de soluções. Seu papel, nesses casos, não se restringe à defesa de interesses patrimoniais imediatos, mas se amplia para a mediação de expectativas, o assessoramento jurídico na construção de alternativas e a formulação de acordos viáveis e juridicamente seguros⁴³⁸.

⁴³⁷ MAZZEI, Rodrigo. Breve olhar sobre os temas de processo civil a partir das linhas mestras de René Girard, **Revista Brasileira de Direito Processual**, v. 21, p. 13–26, 2013.

⁴³⁸ No sentido, vale destacar *mutatis mutandis* o Enunciado 55, da I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios: “O Poder Judiciário e a sociedade civil deverão fomentar a adoção da advocacia colaborativa como prática pública da resolução de conflitos na área do direito de família, de modo a que os advogados das partes busquem sempre a atuação conjunta voltada para encontrar um ajuste viável, criativo e que beneficie a todos os envolvidos.”

Além disso, os advogados devem preparar seus constituintes para o ambiente dialógico, explicando os objetivos da mediação, os limites da confidencialidade e a lógica da escuta ativa, a fim de que o espaço seja efetivamente produtivo⁴³⁹. Como já enunciado de forma preambular, o novo modelo de gestão processual depende do comprometimento de todos os atores envolvidos no litígio, a fim de que se rompa o paradigma do sistema processual anterior, construindo-se uma nova forma de se alcançar a tutela jurisdicional adequada.

Por fim, convém ainda pontuar que a presença de herdeiros incapazes não obsta a importação das técnicas autocompositivas ao inventário, mas apenas exige maiores cautelas. Nesses casos, a presença do representante legal é imprescindível e a homologação judicial do acordo se torna ainda mais relevante, exigindo análise rigorosa da compatibilidade entre a solução construída e o interesse do representado. A intervenção do Ministério Público, nesse cenário, deve servir como salvaguarda adicional e não como impeditivo à composição.

Com a devida formalização e controle judicial, é possível compatibilizar a proteção dos vulneráveis com a lógica cooperativa da mediação, evitando que o litígio se prolongue desnecessariamente ou se torne ainda mais danoso ao núcleo familiar.

Por tudo isso, a mediação e a conciliação não apenas viabilizam soluções mais eficazes para o inventário, mas também contribuem para a melhoria do ambiente familiar e empresarial como um todo. A reconstrução do diálogo entre os herdeiros e a construção conjunta da solução não apenas resolvem a controvérsia pontual, mas lançam as bases para uma convivência mais equilibrada e funcional no futuro, especialmente relevante nos casos em que a empresa familiar continua em operação e demanda alguma forma de colaboração entre os sucessores. A pacificação do presente, nesses casos, pode representar a prevenção de novas demandas e a preservação do patrimônio construído ao longo de gerações, criando, ainda, um ambiente mais propício para o desenvolvimento regular do inventário e das questões elementares a ele inerentes.

Destarte, propor a inclusão estratégica de audiência(s) de mediação ou conciliação no curso do inventário não implica subversão da lógica procedimental especial, mas sim

⁴³⁹ “Qualquer deliberação – seja por levar ou não levar a situação de conflito à mediação – depende do diagnóstico realizado pelo advogado. Feita a escolha por submeter a questão à mediação, os envolvidos devem estar fortemente informados e o papel de informá-los é também do advogado, que poderá atuar com as mesmas técnicas de um mediador, a fim de alcançar os reais interesses do seu cliente, identificando com clareza as suas pretensões.” (MAZZEI, **Breve olhar sobre os temas de processo civil a partir das linhas mestras de René Girard**).

conformação do processo à complexidade do litígio, em sintonia com os princípios da adequação e da cooperação processual.

Não se trata de impor a mediação ou a conciliação como soluções mágicas ou panaceia processual, mas de reconhecê-las como técnicas qualificadas e com alto grau de efetividade nos litígios que envolvem aspectos emocionais e subjetivos.

Ao possibilitar que os herdeiros construam, por meio da escuta e da negociação assistida, soluções compartilhadas para temas sensíveis - como a nomeação do inventariante, o uso provisório de bens, o destino de quotas sociais ou a forma de partilha -, a mediação cumpre função tanto pacificadora quanto organizativa.

Sua implementação adequada reduz a litigiosidade, evita a fragmentação do processo e prepara o terreno para a aplicação de outras técnicas processuais nos momentos subsequentes, como o saneamento compartilhado, a delimitação consensual de provas ou a racionalização da produção pericial. Sua função é, assim, dupla: prevenir o litígio desnecessário e estruturar o tratamento eficiente do litígio inevitável.

4.3 Técnicas de organização processual para litígios envolvendo a administração provisória da participação societária

A sucessão *causa mortis*, quando envolve participações societárias relevantes em empresas familiares, frequentemente inaugura um vácuo de governança que compromete tanto a estabilidade das relações entre os sucessores quanto a continuidade da atividade empresarial. A morte do sócio, especialmente quando figura central da gestão ou do controle societário, desorganiza o fluxo decisório interno, desarticula arranjos previamente estabelecidos e impõe aos herdeiros – nem sempre preparados ou alinhados – a condução de um ativo que, diferentemente de outros bens da herança, demanda gestão ativa e estratégica.

Essa situação torna-se ainda mais crítica pelo fato de os bens da herança permanecerem indivisos, o que impede, ao menos formalmente, que qualquer dos herdeiros atue isoladamente como titular da participação societária, impondo que exista algum tipo de comunicação ou consenso entre os sucessores, em ambiente usualmente desgastado e com comprometimento do diálogo entre as partes.

A ausência de um regime jurídico específico para regular a administração transitória das quotas ou ações do empresário falecido conduz, na prática, a um limbo representativo: o espólio, entidade processual que representa o conjunto de bens do *de cuius*, carece de uma estrutura interna de deliberação e decisão, enquanto os herdeiros,

embora cointeressados, não têm, a princípio, legitimidade plena para atuar em nome da herança.

Nessa conjuntura, tornam-se inevitáveis os conflitos quanto à representação do espólio perante a sociedade, à condução dos atos empresariais e à legitimidade para a prática de atos urgentes ou estratégicos. Em sociedades que continuam em atividade, a demora na definição de um modelo de gestão provisória pode comprometer contratos, afastar clientes, provocar litígios entre sócios remanescentes ou mesmo colocar em risco a sobrevivência da empresa.

Surge, portanto, a necessidade de se estabelecer, de forma célere e segura, um sistema de governança provisória da herança (especificamente das participações societárias que a integram), capaz de garantir a funcionalidade da empresa e, ao mesmo tempo, respeitar os direitos dos herdeiros e as exigências do processo sucessório.

É nesse cenário que os negócios jurídicos processuais se apresentam como técnica apta a suprir a lacuna normativa e estruturar soluções procedimentais ajustadas à complexidade da sucessão empresarial. Por meio de convenções celebradas entre os herdeiros, é possível construir arranjos temporários e eficazes para a representação do espólio, a divisão de funções entre os inventariantes, a formação da vontade coletiva e a definição de mecanismos para resolução de impasses, compondo um verdadeiro modelo de governança processual da herança enquanto perdurar sua indivisão.

Nesse desiderato, revela-se particularmente eficaz a convenção celebrada entre os herdeiros no sentido de promover a nomeação plúrima de inventariantes, com divisão funcional de atribuições. Embora o art. 617 do CPC⁴⁴⁰ preveja ordem de preferência para a nomeação do inventariante⁴⁴¹, não há impedimento legal à designação conjunta de dois

⁴⁴⁰ Art. 617. O juiz nomeará inventariante na seguinte ordem:

- I - o cônjuge ou companheiro sobrevivente, desde que estivesse convivendo com o outro ao tempo da morte deste;
- II - o herdeiro que se achar na posse e na administração do espólio, se não houver cônjuge ou companheiro sobrevivente ou se estes não puderem ser nomeados;
- III - qualquer herdeiro, quando nenhum deles estiver na posse e na administração do espólio;
- IV - o herdeiro menor, por seu representante legal;
- V - o testamenteiro, se lhe tiver sido confiada a administração do espólio ou se toda a herança estiver distribuída em legados;
- VI - o cessionário do herdeiro ou do legatário;
- VII - o inventariante judicial, se houver;
- VIII - pessoa estranha idônea, quando não houver inventariante judicial.

⁴⁴¹ “A interpretação literal do art. 617 do CPC, em especial o seu caput, pode levar a equivocada afirmação de que a figura central na tarefa de designação da inventariança é o juiz do inventário. A exegese puramente gramatical também conduz à (falsa) ideia de que o dispositivo dita ordem obrigatória na designação do inventariante, sequência esta que não poderá ser alterada em situação alguma, muito menos pela vontade das partes. No que se refere ao primeiro ponto, é de se observar que o art. 617 do CPC possui caráter residual, isto é, somente será aplicado se as partes - de forma consensual - não tiverem, elas próprias,

ou mais representantes, especialmente quando se constata a complexidade do acervo hereditário.

A própria legislação admite, em quadros específicos, a pluralidade de inventariantes, sobretudo na hipótese de cumulação de inventários e de sobrepartilha sucessória⁴⁴². Amplia-se, por essa via, a possibilidade de composição de uma administração provisória que reflita com maior fidelidade a complexidade da sucessão, seja do ponto de vista patrimonial, seja sob o prisma da especialização necessária à condução de certos ativos.

A proposta de nomeação plúrima não se limita à mera coexistência formal de inventariantes, mas envolve a possibilidade de alocação funcional diferenciada, com delimitação de atribuições por meio de convenção entre os herdeiros⁴⁴³.

Para a preservação da participação societária da herança, é possível, por exemplo, que seja convencionado que um dos inventariantes – preferencialmente com qualificação técnica – atue exclusivamente na representação do espólio nos assuntos empresariais, exercendo o direito de voto, respondendo por obrigações societárias, praticando atos perante registros públicos e tomando decisões operacionais, desde que vinculadas à manutenção e valorização do acervo hereditário.

Essa figura do “inventariante técnico” não encontra previsão direta no Código de Processo Civil, mas é perfeitamente compatível com a lógica do negócio jurídico processual e com a diretriz de construção de um processo cooperativo e adaptado às particularidades do caso concreto.

Nas hipóteses em que o espólio detém participação em sociedades de grande porte ou atividade econômica complexa, a presença de um gestor técnico mostra-se não apenas recomendável, mas essencial à continuidade da empresa, especialmente se tocar-lhe a prática de atos de gestão, em substituição à figura do falecido.

escolhido o inventariante. Em apertada síntese, pode se dizer que o art. 617 somente terá espaço para ser aplicado como “rol de referência” pelo juízo sucessório se as partes não apresentarem convenção sobre o tema. Ao se desnudar a situação em voga, percebe-se, sem esforço, que a nomeação do inventariante pelas partes é um exemplo de negócio jurídico processual, cuja modulação básica está inserida no art. 190 do CPC.” (MAZZEI, Rodrigo; GAGLIANO, Pablo Stolze, Nomeação plúrima de inventariantes, **Migalhas**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/386921/nomeacao-plurima-de-inventariantes>. Acesso em 14.12.2024).

⁴⁴² *Ibid.*

⁴⁴³ Rodrigo Mazzei e Pablo Stolze Gagliano explicam que a nomeação plúrima pode ocorrer em dois modelos: inventariante conjunta, quando os atos devem ser exercidos conjuntamente por todos os nomeados, e inventariante demarcada, quando delimitação de atribuições ou áreas de representação específicas para cada inventariante. (*Ibid.*) A ideia aqui desenvolvida escora-se especialmente na segunda categoria, para que possa haver uma divisão funcional das atribuições, com concentração dos atos relacionados às participações societárias em uma única e especializada pessoa.

A nomeação de herdeiros sem preparo técnico, muitas vezes em franco litígio entre si, tende a comprometer a capacidade decisória da sociedade e expor o espólio a riscos operacionais e financeiros, podendo instaurar até mesmo situações de conflitos de interesse entre a figura pessoal do inventariante e a própria herança, o que tende a inflamar a situação de conflito, ensejando incidentes de remoção e questionamentos constantes a respeito de cada ato societário praticado.

Por outro lado, a atuação do gestor profissional – ainda que limitada à função de representante provisório – permite racionalizar as deliberações societárias e conferir maior previsibilidade ao processo sucessório, além de agregar à administração o pressuposto de imparcialidade, tranquilizando os ânimos daqueles que se sentem em posição de prejuízo por estarem em eventual rota de conflito com demais sucessores e até mesmo com a pessoa do inventariante.

A lógica é semelhante à que justifica a figura do administrador judicial na recuperação de empresas, cuja legitimidade reside na conjunção entre neutralidade, competência técnica e responsabilidade fiduciária perante o juízo e os envolvidos.

A eficácia dessa solução, no entanto, depende de sua conjugação com outros mecanismos de governança provisória. Isso porque a simples designação de um inventariante com poderes limitados pode não ser suficiente para eliminar os conflitos decisórios que, com frequência, surgem no interior do inventário.

Uma proposta que merece consideração, neste sentido, é a importação, com as devidas adaptações, da lógica do plano de recuperação judicial, previsto na Lei nº 11.101/2005, como instrumento judicialmente supervisionado de organização da atuação do espólio.

A recuperação judicial, como se sabe, parte do reconhecimento de que a empresa em crise exige um modelo de gestão especial, com objetivos definidos, cronograma, fiscalização e mecanismos de controle interno e externo. Essa lógica, embora voltada originalmente à superação de dificuldades econômico-financeiras, pode ser transposta, com adequado redimensionamento, ao contexto da sucessão empresarial: aqui, o “evento crítico” é a morte do sócio – fato que, sem estrutura provisória de administração, pode comprometer a continuidade das atividades, provocar disputas de controle ou paralisar a tomada de decisões essenciais à empresa.

Nesse cenário, as partes podem, inclusive com o auxílio do magistrado, estabelecer um plano de administração das participações societárias do espólio, a ser

elaborado, com base em informações prestadas pelos interessados, pelo inventariante e, se necessário, por administradores da empresa familiar.

Esse plano pode prever, de antemão, a forma admitida para prática de atos; prazos específicos para estimular uma condução célere dos assuntos correlacionados ao espólio; forma específica para prestação de contas periódica ou ainda a autorização ou vedação judicial para deliberações específicas de caráter extraordinário. Sua estipulação prévia à instauração do litígio, em um contexto ainda não beligerante, seria de grande valia para ajudar a navegar os pontos sensíveis, sendo um balizador das condutas esperadas.

A inspiração seria a da calendarização processual (art. 191 do CPC⁴⁴⁴), mas estruturada do modo mais sofisticado, com medidas que vão além da mera organização do processo, constituindo verdadeiro guia para gerenciamento provisório das quotas ou ações sociais.

Na mesma linha, é recomendável também que se estipulem, convencionalmente, regras claras sobre a formação da vontade coletiva do espólio, especialmente quanto ao sentido do voto em deliberações societárias.

Como já demonstrado anteriormente, a tomada de decisão coletiva pelos herdeiros orienta-se pelas regras de condomínio, prevendo-se que o voto é exercido conforme a fração ideal pertencente a cada condômino. Essa lógica, como já demonstrado, é transposta para o contexto sucessório, reconhecendo-se que, na ausência de partilha, os herdeiros são titulares de frações ideais/quotas sobre o acervo hereditário, e que tais frações orientam a formação de uma deliberação comum.

Mediante convenção firmada nos autos do inventário é possível estabelecer que determinadas decisões mais sensíveis – como alienação de ações, aprovação de balanços ou modificação do contrato social – sejam tomadas com base em deliberação proporcional entre os herdeiros, fixando-se prazos para manifestação, mecanismos de substituição em caso de omissão e, se necessário, a designação de voto vinculante em caso de empate.

Uma alternativa adicional à organização da atuação do espólio em contextos sucessórios complexos consiste na criação de um comitê de representação provisória, formado por herdeiros ou mandatários indicados pelas linhagens familiares, com a função de deliberar sobre atos relevantes envolvendo a participação societária da herança.

⁴⁴⁴ Art. 191. De comum acordo, o juiz e as partes podem fixar calendário para a prática dos atos processuais, quando for o caso.

§ 1º O calendário vincula as partes e o juiz, e os prazos nele previstos somente serão modificados em casos excepcionais, devidamente justificados.

Inspirado nos modelos de governança corporativa empresarial, esse comitê atuaria como instância de orientação estratégica e fiscalização da atuação do inventariante - especialmente quando este for técnico ou externo -, permitindo que as decisões mais sensíveis sejam tomadas de forma colegiada, transparente e proporcional ao quinhão de cada herdeiro.

Para que esse arranjo não resulte em excessiva burocratização ou paralisação, especialmente diante de situações que demandem respostas rápidas (como a assinatura de contratos, participação em assembleias ou defesa contra deliberações lesivas da empresa), é recomendável que a convenção que institua o comitê preveja mecanismos de deliberação em prazo reduzido, bem como a possibilidade de ato unilateral justificado do inventariante técnico em casos de urgência, sujeito à posterior ratificação pelo comitê ou pelo juízo.

Dessa forma, equilibra-se a desejável colegialidade decisória com a necessidade de preservar a funcionalidade da administração provisória do espólio, prevenindo tanto a inação quanto a concentração excessiva de poderes. Tal medida não apenas confere maior previsibilidade à atuação do espólio como também contribui para a contenção de litígios paralisantes.

Em contextos de grave litigiosidade, pode-se, inclusive, importar soluções inspiradas no regime da Lei de Recuperação Judicial, como a realização de votações eletrônicas com prazos preclusivos e certificação da manifestação de vontade, a exemplo do que ocorre em assembleias de credores⁴⁴⁵.

Outro ponto de alta sensibilidade – e que justifica a adoção de convenções específicas – diz respeito à concorrência de legitimidade entre o espólio e os herdeiros para a prática de atos em defesa do acervo hereditário.

Como já demonstrado alhures, o tema é alvo de ampla controvérsia jurisprudencial, oscilando entre a defesa da exclusividade do inventariante como representante da herança

⁴⁴⁵ Sobre o ponto, destaca Rodrigo Mazzei: “Embora apenas para a prática dos atos de administração extraordinária se imponha a exigência de prévia manifestação dos interessados e autorização judicial, é importante que o inventariante convoque a reunião (=assembleia) sempre que entender necessária a oitiva prévia, ainda que para a execução de atos de administração ordinária. Tal procedimento pode ser adotado com inspiração no art. 22, I, g, da Lei n.º 11.101/2005, que garante, ao administrador judicial dos processos concursais, a prerrogativa de requerer a convocação de assembleia para a oitiva dos interessados antes da tomada de decisões, caso entenda relevante. Na hipótese, é admissível o transporte da técnica de votação realizada por meio de sistema eletrônico, prevista no art. 39, §§4º e 5º, da citada lei extravagante, para permitir a realização de assembleias virtuais para a tomada de decisões consensuais pelo conjunto de interessados da herança”. (MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**, p. 251).

(até a partilha) e o reconhecimento da legitimidade concorrente ou supletiva dos herdeiros, sobretudo quando há inércia ou conflito de interesses.

A fim de ilustrar o tamanho da dicotomia em comento, comenta-se que nomes de peso na doutrina nacional se posicionam de modo oposto quanto ao tema, entendendo Dinamarco que “em regra, a representação é exclusiva do inventariante par discutir questões em que o espólio deve figurar como autor ou réu”, por se tratar de uma opção do legislador para facilitar o acesso à justiça; ao passo que Pontes de Miranda defende que “tal representação não exclui os representantes e, portanto, esses podem ser litisconsortes, ou mesmo pleitear em juízo, se o inventariante se recusar a fazê-lo”⁴⁴⁶.

Diante de tão contundente e qualificada cizânia, seria presunçosa a proposição de uma tese unificadora sobre a titularidade da legitimidade, todavia, a despeito disso, é possível, com base no princípio da cooperação e da flexibilidade procedimental, propor formas convencionais para ladear esse impasse.

Neste sentido, os herdeiros podem acordar previamente acerca da legitimidade processual, ativa ou passiva, sendo este um dos “objetos possíveis de negócio jurídico pré-processual ou processual em razão da cláusula geral de atipicidade de negociação processual”⁴⁴⁷.

Como explica Pedro Henrique Nogueira

A legitimidade constitui uma situação jurídica titularizada pelo sujeito. Trata-se de um requisito subjetivo de eficácia do ato jurídico processual a ser praticado. Legitimado é aquele investido na situação de praticar eficazmente um ato no processo. O legitimado tem a titularidade de uma faculdade processual, podendo, se assim desejar, negociar sobre ela, o que poderá ser proveitoso do ponto de vista da eficiência processual, ampliando as possibilidades de garantia na fase de satisfação, enriquecendo o debate com a participação no processo de sujeitos com maiores possibilidades de intervenção qualitativa do debate e, também, do ponto de vista do fortalecimento das garantias, possibilitando a ampliação subjetiva e minimizando alguns inconvenientes da substituição processual⁴⁴⁸.

Assim, independentemente de a qual corrente se perfilhe entendimento, seja a de que autoriza a legitimidade concorrente dos herdeiros para atuação em prol de interesses comuns ou seja aquela que atribui a representação do espólio exclusivamente ao inventariante, fato é que a legitimidade processual é uma situação jurídica negociável, o

⁴⁴⁶ DINAMARCO, *Instituições de direito processual civil*, p. 191.

⁴⁴⁷ NOGUEIRA, Pedro Henrique, Acordos sobre a legitimidade das partes no direito brasileiro, *Revista de Processo*, v. 319, p. 59–83, 2021.

⁴⁴⁸ *Ibid.*

que possibilita às partes envolvidas sobre ela delibarem, quando houver consenso e predisposição à celebração do negócio jurídico processual.

É possível, neste passo, cogitar-se a convenção para prever, voluntariamente, que determinadas medidas judiciais serão tomadas por um ou mais representantes, com concorrência ou exclusão dos demais, fixando-se critérios para tal atuação. Tal ajuste pode ocorrer no bojo do próprio inventário, com homologação judicial, servindo como título hábil para legitimar a representação em outros processos e evitar discussões incidentais sobre a regularidade da atuação.

Considera-se também a possibilidade de uma convenção mais ampla e geral, que, ao invés de determinar o âmbito de atuação específica, possa instituir mecanismos para definição da legitimidade diante de situações concretas não projetadas – o que pode ser usual no contexto do funcionamento de uma empresa, em que as relações são dinâmicas e impedem um esgotamento prévio das possibilidades.

Vislumbra-se, no ponto, a possibilidade de se prestigiar sistemática semelhante à que inspira a Lei n.º 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), especificamente em seu art. 123, *caput* e parágrafo único, alínea c⁴⁴⁹, no qual se estipula uma atribuição específica ao administrador (no caso, de convocação de assembleia), mas autoriza-se a prática do ato diretamente pelos acionistas minoritários, no caso de omissão do responsável em adotar as medidas que lhe são cabíveis em prazo determinado, após instado a fazê-lo em notificação fundamentada.

Transportando-se essa lógica à situação vertente, é possível prever, em negócio jurídico processual, que, diante de questão em que se julgue necessária a atuação do inventariante, para proteção dos interesses do espólio, acaso este não adote as providências esperadas após devida e fundamentadamente notificado, quedando-se inerte, abre-se a via de atuação aos demais co-herdeiros.

As possibilidades negociadas são amplas e variadas, devendo-se somente advertir que encontram limite, quanto a este objeto, nas estipulações legais que prevejam rol específico de legitimação, pois aí trata-se norma jurídica cogente, não sendo dado às partes alterar o desenho legal do procedimento⁴⁵⁰ – por exemplo, a legitimação estampada

⁴⁴⁹ Art. 123. Compete ao conselho de administração, se houver, ou aos diretores, observado o disposto no estatuto, convocar a assembléia-geral. Parágrafo único. A assembléia-geral pode também ser convocada: (...) c) por acionistas que representem cinco por cento, no mínimo, do capital social, quando os administradores não atenderem, no prazo de oito dias, a pedido de convocação que apresentarem, devidamente fundamentado, com indicação das matérias a serem tratadas.

⁴⁵⁰ *Ibid.*

no art. 600 do CPC para o ajuizamento da ação de dissolução parcial de sociedade, situação que quiçá possa ser contornada pelo manejo de outros instrumentos legais, como a assistência litisconsorcial, consoante se tratará adiante.

Outrossim, a depender da complexidade do inventário, pode-se cogitar, ainda, a formalização de cláusulas escalonadas de resolução de impasses, como forma de evitar a judicialização de cada divergência surgida. A convenção pode prever, por exemplo, que divergências relevantes quanto à condução dos atos empresariais sejam submetidas, em primeiro grau, a procedimento de mediação ou consulta especializada (como parecer técnico vinculante), antes de se instaurar incidente judicial. Trata-se de técnica consagrada nos contratos empresariais e cada vez mais aceita no âmbito processual, sobretudo quando há múltiplos sujeitos e decisões sucessivas.

Por último, é importante gizar que a construção de modelos convencionais de governança processual provisória da herança, ainda que impulsionada pela autonomia dos herdeiros, não prescinde da atuação ativa do juízo sucessório.

Considerando que o princípio da cooperação é um dos pilares da estrutura processual contemporânea, impõe-se ao juiz uma atuação indutiva, no sentido de estimular as partes a firmarem convenções que possam organizar de forma mais eficiente a condução do processo e a representação do espólio. “Nesse particular, ganha cada vez mais densidade a participação contributiva do juiz como ‘arquiteto de escolhas’ e indutor de comportamentos”, devendo, por meio de sanções premiais e os *nudges* processuais estimular comportamentos que encorajem, incitem e/ou instiguem à adoção de medidas favoráveis à tramitação do feito⁴⁵¹.

Essa atuação indutora pode se materializar de diversas formas, podendo o juiz, em decisões interlocutórias, sugerir expressamente a celebração de convenções procedimentais, convidando os herdeiros a apresentarem propostas consensuais sobre a divisão de atribuições, a nomeação conjunta de inventariantes com funções específicas, ou mesmo sobre a maneira de formação da vontade do espólio.

É possível também cogitar-se, diante de impasses repetitivos ou da constatação de que o conflito decorre mais da ausência de estrutura de decisão do que de divergências materiais, a designação de audiência de organização processual, em que se possa discutir, com a intermediação do juízo, as bases de um acordo procedimental voltado à preservação

⁴⁵¹ MAZZEI; MAZZOLA, **Medidas indutivas e sua projeção no inventário causa mortis: prêmios, incentivos e possibilidades sistêmicas.**

dos interesses patrimoniais e empresariais da herança – inspirando-se, no ponto, na ideia de saneamento compartilhado do processo (art. 357, §3º do CPC⁴⁵²).

Ainda mais. Como assinalam Rodrigo Mazzei e Marcelo Mazzola, o juiz pode também lançar mão de sanções premiais a fim de estimular a adesão às convenções que julgar úteis e necessárias ao desenvolvimento satisfatório do procedimento, estipulando benefícios àqueles que cumprirem ordens ou medidas propositivas, desde que não vulnerem a proporcionalidade ou criem restrições na órbita de terceiros:

os prêmios podem decorrer da lei ou de convenções processuais. Mas é possível também que sejam criados pelo juiz. Registre-se que, da mesma forma que nas sanções premiais legais e convencionais, o destinatário do comando judicial premial não é obrigado a adotar a conduta especificada. Em caso de inércia, apenas não receberá o prêmio. Trata-se de conduta facultativa, cuja não observância não gera qualquer punição.

Uma ressalva importante: nas sanções premiais legais, pode haver um sacrifício na órbita de terceiro (redução dos honorários advocatícios, isenção das custas etc.). Porém, tais interferências são escolhas legislativas – ainda que sem estudo prévio – que avaliam e sopesam, em cenário ex ante, os valores em jogo. Já nas sanções premiais negociadas, prevalece a livre autonomia da vontade e eventuais restrições a direitos dos participantes decorrem do seu próprio consentimento.

A lógica, todavia, não se aplica às sanções premiais fixadas judicialmente, pois o juiz não pode prejudicar direito alheio, transferir externalidades ao Judiciário, deixar de fundamentar adequadamente o comando premial e ignorar a proporcionalidade⁴⁵³.

Mais uma vez, importa destacar que essa atuação não vulnera a imparcialidade do julgador, tampouco substitui a liberdade das partes, mas apenas viabiliza o exercício efetivo da autonomia procedimental em contextos em que, sem o estímulo do juízo, ela tende a permanecer latente.

O que se propõe, portanto, não é a substituição das regras do procedimento sucessório, mas sua complementação com um regime provisório de governança, estruturado sob controle judicial e orientado pela lógica da continuidade do empreendimento familiar.

Em suma, a adoção de negócios jurídicos processuais no contexto da sucessão empresarial familiar representa uma estratégia sofisticada e necessária para enfrentar os desafios operacionais, decisórios e relacionais que emergem com o falecimento de um

⁴⁵² Art. 357, § 3º Se a causa apresentar complexidade em matéria de fato ou de direito, deverá o juiz designar audiência para que o saneamento seja feito em cooperação com as partes, oportunidade em que o juiz, se for o caso, convidará as partes a integrar ou esclarecer suas alegações.

⁴⁵³ MAZZEI; MAZZOLA, **Medidas indutivas e sua projeção no inventário causa mortis: prêmios, incentivos e possibilidades sistêmicas.**

sócio. Longe de configurar um desvio da legalidade ou da imparcialidade judicial, trata-se de uma manifestação legítima da autonomia procedimental das partes, orientada à construção de soluções adequadas à complexidade do litígio.

Seu uso criterioso, sob o olhar atento e indutivo do juízo e com o envolvimento das partes e do Ministério Público — especialmente quando houver herdeiros incapazes — oferece um arcabouço normativo suficiente para organizar, com racionalidade e flexibilidade, a atuação do espólio no contexto das empresas familiares.

Assim, os negócios jurídicos processuais revelam-se capazes de mitigar os efeitos da ausência de um regime jurídico específico para a sucessão empresarial, contribuindo não apenas para a continuidade dos negócios, mas também para a pacificação dos conflitos familiares e a redução dos custos emocionais e econômicos da litigiosidade. Mais do que um expediente técnico, sua adoção representa uma aposta na cultura da cooperação e na valorização da autonomia privada como vetores centrais de uma tutela jurisdicional verdadeiramente efetiva e adaptada à realidade.

4.4 Técnicas para o enfrentamento de controvérsias relacionadas à apuração de haveres

A morte de sócio em sociedade empresária de base familiar instaura, com frequência, um núcleo específico de controvérsia dentro do inventário: a apuração do valor da participação societária do falecido, de modo a viabilizar sua conversão em valor líquido e posterior partilha entre os herdeiros. Trata-se de um momento delicado e tecnicamente sensível, que demanda equilíbrio entre os interesses patrimoniais dos sucessores, os deveres de continuidade e estabilidade da sociedade, e, ainda, os imperativos fiscais inerentes à fiscalização da partilha pela Fazenda Pública.

Não raras vezes, o inventário torna-se o palco para disputas colaterais sobre o valor das quotas, a existência de prejuízos societários, a data-base da avaliação e o regime de retirada *post mortem*, tornando evidente que a apuração de haveres exige tratamento processual específico, capaz de contemplar a pluralidade de interesses envolvidos.

O ordenamento jurídico brasileiro não apresenta solução unificada para a questão. Como se demonstrou a partir do levantamento jurisprudencial, a jurisprudência diverge quanto à possibilidade de que a apuração de haveres ocorra no âmbito do próprio inventário, ou se é necessária a propositura de ação autônoma de dissolução parcial da sociedade, com fundamento na retirada do sócio falecido.

Em vista desse cenário controverso, não parece produtivo insistir na adoção de um único modelo teórico ou normativo. Mais uma vez, o que se propõe é, diante deste panorama dual, a identificação de meios para contornar a controvérsia, mediante soluções que, em ambos os contextos possíveis, respeitem a segurança jurídica, garantam a efetividade da tutela jurisdicional e evitem duplicidade de esforços e decisões contraditórias.

Pois bem. Como já considerado, nos casos em que a controvérsia que circunda a apuração de haveres revista-se de simplicidade - sem discussões relevantes quanto à composição societária, à data de avaliação ou ao regime aplicável -, tem-se admitido que a apuração de haveres ocorra no próprio inventário judicial, processando-a de forma semelhante àquela prevista no procedimento especial de dissolução parcial de sociedade.

Nesse modelo, é possível importar as técnicas processuais previstas para a apuração de haveres no bojo da dissolução parcial de sociedade, especialmente: nomeação de perito com *expertise* contábil-empresarial, fixação de data-base e critérios e metodologia legais e contratuais para cálculo⁴⁵⁴.

E mais. Embora o tema suscite divergências⁴⁵⁵, entende-se pela possibilidade de transportar também a técnica da legitimidade passiva prevista no art. 601, *caput* e parágrafo único, do CPC, admitindo a participação da sociedade (podendo ser substituída pela integralidade dos demais sócios, na forma da lei) no processo sucessório, especificamente para discussão do ponto.

Isso porque, seria inadmissível não franquear aos demais envolvidos e interessados legais acesso ao procedimento que tem por objetivo apurar crédito que lhe será diretamente imputado.

O próprio STJ, no já citado REsp 1.698.780/RJ, destacou como principal empecilho para realização da apuração de haveres no âmbito do juízo orfanológico a “necessidade de se respeitar o contraditório em relação aos sócios remanescentes que poderão não ser legitimados a estar no polo da ação de inventário” – tendo ainda advertido, no REsp 5.780/SP⁴⁵⁶, de 15/04/1991, sob mesma premissa, que, se a apuração

⁴⁵⁴ GONÇALVES; DELBONI, **Anotações sobre o transporte de técnicas processuais a partir da ação de dissolução parcial de sociedades.**

⁴⁵⁵ Em sentido distinto, GONÇALVES e DELBONI: “A legitimação passiva prevista no art. 601 do Código de Processo Civil não se aplica à apuração de haveres realizada no interior do inventário, pois, neste caso, a avaliação da participação do de cujus não se dá pela propositura de ação autônoma.” *Ibid.*

⁴⁵⁶ STJ; REsp 5.780/SP, 3ª Turma, DJ 15/04/1991.

de haveres for processada na própria ação de inventário, seu resultado somente vinculará o meeiro e os herdeiros, mas não os sócios remanescentes, se houver.

Tal posicionamento não deve ser entendido como barreira à proposta aqui construída, mas sim um indicativo no sentido de que, contornado o ponto relativo à participação efetiva destas partes no procedimento, com observância do contraditório, o impasse restaria superado – parecendo, portanto, ser suficiente criar mecanismos que assegurem a integração destes terceiros na demanda.

E não se diga que o inventário não comporta a intervenção de terceiros, pois existem hipóteses idealmente desenhadas para abertura à participação de interessados alheios ao contexto sucessório, como, por exemplo, a habilitação de crédito de credores (art. 642 do CPC⁴⁵⁷).

A lógica seria a mesma: se se admite que terceiros estranhos à relação familiar, como credores do espólio, possam intervir no inventário com o objetivo de preservar ou satisfazer seus interesses patrimoniais, com maior razão deve-se admitir a participação da sociedade empresária (ou dos sócios remanescentes), quando o objeto do litígio é precisamente a apuração de um valor que lhe será exigido.

Trata-se, em ambos os casos, de permitir que aquele que será direta e substancialmente impactado pelo resultado do procedimento possa exercer o contraditório, apresentar elementos de prova e contribuir para a correta formação do convencimento judicial. Negar essa participação significaria, paradoxalmente, admitir a constituição de obrigação patrimonial contra terceiro sem que lhe fosse conferida a mínima possibilidade de manifestação, em clara ofensa aos princípios do devido processo legal e da ampla defesa.

Por outro lado, em hipóteses mais complexas — em que haja disputa entre espólio e sócios remanescentes, impugnações contábeis relevantes ou mesmo pretensões societárias correlatas —, a via mais adequada poderá ser, de fato, a propositura de ação autônoma de apuração de haveres, sob o procedimento especial da dissolução parcial.

Nessa situação, seria importante, pela mesma razão de se assegurar a ampla defesa e propiciar a racionalização e otimização da demanda, pensar-se, inversamente, em mecanismos que viabilizem o acesso dos demais herdeiros ao processo, para atuação ou mero acompanhamento do feito.

⁴⁵⁷ Art. 642. Antes da partilha, poderão os credores do espólio requerer ao juízo do inventário o pagamento das dívidas vencidas e exigíveis.

Com efeito, a legislação reserva a legitimação ativa desta pretensão ao espólio, representado pelo inventariante, até a partilha, ou, depois disto, pelos sucessores do falecido (art. 600, I e II, CPC). E, como já discorrido anteriormente, trata-se de norma cogente que não pode ser modificada consensualmente pela vontade das partes.

Nada impede, contudo, que se proceda a convocação dos sucessores para conhecimento formal e acompanhamento do feito, ou mesmo que os herdeiros interessados sejam admitidos como assistentes litisconsorciais, nos termos do art. 124 do CPC, assegurando-lhes participação no contraditório.

Do mesmo modo, por se tratar de questão de impacto direto na definição do valor partilhável, recomenda-se que a Fazenda Pública seja também intimada a acompanhar a ação, ainda que sem intervenção direta, ao menos para fins de ciência, possibilitando-a manifestar, ao fim, sua concordância, caso o resultado alcançado lhe pareça correto e passível de aproveitamento para fins de apuração tributária.

Ainda, uma vez definida a necessidade de tramitação autônoma, o ideal é que o juízo do inventário lance mão de técnica específica para promover a reserva das quotas sociais litigiosas para sobrepartilha futura, evitando que o litígio paralise a partilha dos demais bens ou contamine os demais aspectos da sucessão⁴⁵⁸.

A sobrepartilha, na forma do art. 2.021 do Código Civil⁴⁵⁹, é técnica processual cabível diante de um bem “litigioso” ou de “liquidação morosa ou difícil” e eficaz para separar o núcleo conflituoso do acervo patrimonial, permitindo que o inventário principal prossiga com normalidade, enquanto a apuração de haveres se desenvolve em paralelo, com foco exclusivo na controvérsia societária.

Em qualquer dos cenários, mostra-se fundamental que haja coordenação entre os juízos do inventário e da apuração de haveres, quando se tratar de varas distintas. A fragmentação processual, sem diálogo institucional, acarreta riscos evidentes: produção de provas redundantes, laudos periciais contraditórios, decisões incongruentes sobre o mesmo patrimônio e insegurança quanto à liberação de valores.

Para evitar tais distorções, é possível também a utilização de atos concertados entre os juízes, entendendo-se como tais a medida de cooperação jurisdicional interorgânica, formalizada por decisão conjunta ou coordenada entre dois ou mais juízos

⁴⁵⁸ MAZZEI, **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha.**

⁴⁵⁹ Art. 2.021. Quando parte da herança consistir em bens remotos do lugar do inventário, litigiosos, ou de liquidação morosa ou difícil, poderá proceder-se, no prazo legal, à partilha dos outros, reservando-se aqueles para uma ou mais sobrepartilhas, sob a guarda e a administração do mesmo ou diverso inventariante, e consentimento da maioria dos herdeiros.

que atuam em processos conexos ou interdependentes, com a finalidade de evitar contradições, racionalizar a atividade jurisdicional, prevenir retrabalho e promover a unidade e a efetividade da tutela jurisdicional.

Previsto expressamente nos arts. 67 a 69 do CPC/2015, o ato concertado permite que magistrados de competências distintas atuem de maneira harmônica e colaborativa, respeitada a independência funcional de cada órgão, mas com comunicação recíproca, articulação de atos.

Chama especial atenção a disposição do inciso IV, §2º do art. 69, que destaca a possibilidade de estabelecimento de procedimento para “a efetivação de medidas e providências para (...) preservação de empresas”, o que dá arrimo às medidas conjuntas aqui debatidas, cuja finalidade relaciona-se não só à otimização dos andamentos processuais, mas, ao fim, à própria tutela da subsistência empresarial.

A convivência de processos paralelos envolvendo os mesmos bens ou sujeitos - como ocorre entre o inventário e a ação de apuração de haveres decorrente da morte de sócio - desafia o modelo tradicional de jurisdição isolada e reforça a importância de mecanismos de cooperação interjurisdicional.

O diploma processual, nos dispositivos citados, inaugura um sistema de cooperação entre juízos, que não se limita à comunicação formal de atos, mas autoriza expressamente a concertação ativa de decisões, estratégias de condução processual e racionalização de atividades probatórias.

Trata-se de uma alternativa viável para a superação da cultura da fragmentação jurisdicional e para a construção de uma justiça mais coordenada, especialmente em litígios complexos, policêntricos e multipolares e que envolvem interesses cruzados.

A técnica dos atos concertados é particularmente útil no contexto em que a ação de apuração de haveres tramita em juízo diverso daquele onde se processa o inventário, como ocorre quando a demanda societária é distribuída a uma vara cível ou empresarial e a sucessão tramita em vara de família ou sucessões.

Nesses casos, a ausência de comunicação entre os juízos pode levar a uma série de disfunções procedimentais, aumentando a insegurança jurídica, a sobrecarga processual e a demora na solução definitiva da controvérsia.

É nesse cenário que os atos concertados entre juízos se mostram ferramenta válida, haja vista a possibilidade, de ofício ou por provocação das partes, de se coordenar a prática de atos processuais relevantes, promovendo audiências conjuntas, produção

compartilhada de provas, reconhecimento recíproco de decisões interlocutórias e harmonização dos cronogramas processuais.

Na hipótese em análise, a técnica pode ser aplicada de diversas formas, como: (a) designação de audiência conjunta entre os dois juízos, ainda que virtual, para discutir pontos de sobreposição probatória e definir estratégias de colaboração entre as varas, com participação das partes, advogados, peritos e, se for o caso, representantes da sociedade e da Fazenda Pública; (b) aproveitamento de laudo pericial único, produzido na ação de apuração de haveres, com compartilhamento formal do documento entre os autos, mediante despacho conjunto dos juízos ou por solicitação de carta precatória com fins de instrução recíproca; (c) estabelecimento de cronograma processual coordenado, em que o juízo do inventário se compromete a aguardar a conclusão da apuração no juízo empresarial antes de homologar a partilha da quota, evitando decisões incongruentes ou precipitadas; (d) remessa formal dos valores apurados ao inventário, mediante ofício ou mandado de levantamento vinculado, com vinculação expressa à destinação da herança e ao regime de partilha em curso no outro juízo; (e) suspensão parcial de um dos processos com fundamento no art. 313, V, “a”, do CPC, enquanto se aguarda o desfecho de questão prejudicial discutida no outro, a exemplo da definição do valor da participação societária.

A atuação coordenada entre os juízos, nesses moldes, não exige identidade de competência ou unificação dos processos, tampouco configura violação à independência funcional dos magistrados. Ao contrário, trata-se de expressão legítima e necessária da colaboração entre órgãos jurisdicionais com vistas à entrega de uma tutela justa, coerente e efetiva, especialmente quando os processos guardam nítida interdependência material, como é o caso do inventário que depende da conclusão da apuração de haveres para fixar o valor de um dos bens da herança.

Além disso, a prática dos atos concertados pode ser fomentada pelos próprios advogados das partes, mediante petições conjuntas ou requerimentos recíprocos nos dois processos, demonstrando o nexo entre as demandas e o potencial de racionalização decorrente da atuação coordenada. Caberá ao juízo, diante da provocação fundamentada, acolher o pedido e instaurar o diálogo interjurisdicional, conforme autoriza o art. 69 do CPC.

Trata-se, em última análise, de reconhecer que a complexidade das relações patrimoniais contemporâneas exige um novo modelo de jurisdição: mais comunicativo, mais colaborativo e menos compartimentado.

Por fim, não se pode desprezar a possibilidade de que o litígio envolvendo a apuração de haveres seja remetido à arbitragem, sobretudo nos casos em que o contrato social da empresa assim o preveja, ou quando os sócios e os herdeiros decidam, por comum acordo, submeter a controvérsia a um juízo arbitral especializado.

No sentido, Rodrigo Mazzei e Marcelo Mazzola:

Outro interessante exemplo de convenção processual admissível no inventário *causa mortis* e tendo como pano de fundo o art. 612 do CPC está na escolha pelas partes da plataforma de pouso aplicado à técnica de remessa. Com efeito, embora o art. 612 faça alusão ao envio “às vias ordinárias”, nada impede que as partes, caso todas capazes (art. 1º da Lei 9.307/1996, celebrem convenção processual escolhendo previamente o juízo arbitral como o ambiente adequado para resolver as controvérsias (aquelas que pela necessidade de dilação probatória forem enviadas para resolução fora do inventário *causa mortis*)⁴⁶⁰.

Cumprе advertir que a remessa da apuração de haveres à arbitragem não se confunde com a eventual submissão do próprio inventário ao juízo arbitral — hipótese que, a toda evidência, se revela juridicamente inviável, pois, como já visto, a sucessão *causa mortis* deve ser processada sob a jurisdição estatal, por meio de procedimento especial de natureza obrigatória e inderrogável, conforme determina a legislação vigente. A arbitragem, portanto, não substitui o inventário judicial, mas pode funcionar como instância paralela e adequada para a resolução de determinados conflitos patrimoniais que emergem com a abertura da sucessão, especialmente em contexto de litígios policêntricos e com múltiplos interesses superpostos⁴⁶¹.

E, como pontuou-se alhures, especificamente quanto a disputas societárias, a arbitragem é amplamente aceita e oferece vantagens evidentes, como a confidencialidade, a tecnicidade dos árbitros, a celeridade procedimental e a possibilidade de construção de um procedimento que contemple simultaneamente os interesses do espólio, dos herdeiros e da sociedade.

A submissão da controvérsia à arbitragem, nesses casos, não exclui o controle judicial sobre a partilha, mas permite que a fase de apuração ocorra em ambiente especializado, com posterior integração do resultado à fase de sobrepartilha, ou diretamente ao cálculo do quinhão hereditário, conforme o estágio do inventário.

⁴⁶⁰ MAZZEI; MAZZOLA, Medidas indutivas e sua projeção no inventário *causa mortis*: prêmios, incentivos e possibilidades sistêmicas.

⁴⁶¹ MAZZEI, Rodrigo, A arbitragem e a resolução dos conflitos sucessórios: Análise sob a ótica dos (supostos) obstáculos, **Migalhas**, 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/observatorio-da-arbitragem/373764/a-arbitragem-e-a-resolucao-dos-conflitos-sucessorios>. Acessado em 03.03.2025.

Portanto, diante da ausência de regra legal unívoca, o que se impõe é a adoção de soluções juridicamente válidas, funcionalmente adequadas e processualmente eficientes, que permitam a apuração de haveres de forma integrada ao inventário, sempre que possível, e com máxima coordenação entre os processos e juízos envolvidos, quando necessário dissociá-los.

A sucessão empresarial demanda, mais uma vez, um tratamento jurídico sensível à sua complexidade, capaz de garantir o equilíbrio entre os diversos centros de interesse - sucessores, sociedade e Estado - que convergem sobre o mesmo bem jurídico: o valor da participação do sócio falecido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares ocupam posição central na estrutura econômica e social brasileira, representando a imensa maioria das sociedades empresárias em funcionamento, o que denota sua relevância no tecido empresarial nacional.

Em sua essência, trata-se de um modelo societário que é marcado por uma íntima associação entre família, gestão e propriedade, sendo comum que a figura do fundador ou do líder familiar concentre funções de controle, gestão e representação institucional, assumindo um protagonismo individual que, embora funcional durante a vida do sócio, revela-se fonte de tensão no momento da sucessão, especialmente quando a transição patrimonial se dá de forma não planejada, em virtude do falecimento.

A singularidade da empresa familiar reside exatamente nessa sobreposição de esferas: nela, a lógica afetiva da família, a racionalidade econômica do mercado e a normatividade jurídica do direito empresarial coexistem, nem sempre de forma harmônica.

No Brasil, esse cenário é agravado pela frequência com que se posterga o planejamento sucessório e pela usual informalidade das estruturas decisórias internas, o que faz com que o inventário do sócio falecido, muitas vezes, transmude-se em palco para disputas que afetam diretamente a continuidade do empreendimento.

A proposta geral desta pesquisa, em suma, é propor alternativas para solução e tutela adequada destes conflitos, buscando inovar as práticas processuais tradicionais e adotar medidas propositivas que sejam mais eficientes diante das particularidades das empresas familiares.

Nesse contexto, o Código de Processo Civil de 2015 apresenta importantes inovações, permitindo superar a concepção do processo como estrutura rígida e inflexível e consagrando um perfil cooperativo e fundado na adaptação, reconhecendo que a diferentes tipos de litígio exigem diferentes formas de condução jurisdicional.

A valorização da autocomposição (arts. 3º, §§2º e 3º), o incentivo aos negócios jurídicos processuais (art. 190) e a possibilidade de construção dialógica do procedimento (arts. 139, VI e 327, §2º) são manifestações de uma mesma diretriz: a de que o processo civil deve ser moldado à complexidade da causa, e não o contrário.

Estes mecanismos foram explorados, inicialmente, sob perspectiva geral, compreendendo-os no contexto do novo modelo de gestão processual, para que se fixassem as bases teóricas necessárias para a construção das medidas propositivas específicas e moldadas ao perfil dos conflitos sucessórios-empresariais.

Ato contínuo, centrou-se em identificar as características dos litígios de maior recorrência nas empresas familiares, promovendo levantamento jurisprudencial e sistematizando seus resultados, de modo a categorizá-los em três diferentes eixos: conflitos advindos de questões de natureza pessoal e psicológica; conflitos advindos de questões decorrentes da administração provisória das participações sociais integrantes da herança e conflitos advindos de questões técnicas relacionadas à apuração de haveres.

O primeiro dos agrupamentos de conflitos revela o pano de fundo emocional que frequentemente impulsiona as disputas em inventários de empresas familiares. Esses litígios se manifestam como embates jurídicos, mas têm raízes em ressentimentos, rivalidades e dinâmicas emocionais mal resolvidas entre herdeiros, que muitas vezes disputam não apenas patrimônio, mas reconhecimento, pertencimento e controle simbólico do legado familiar.

A complexidade desses litígios decorre do entrelaçamento entre vínculos subjetivos e posições jurídicas, o que exige do sistema processual mecanismos capazes de desvelar e administrar essas tensões ocultas, sob pena de perpetuar ou intensificar os embates.

Já o segundo grupo tipológico, relacionado à administração provisória das participações societárias, ambienta-se na ausência de um regime legal claro para a representação do espólio nos atos societários junto à empresa familiar após a morte do sócio. Essa lacuna normativa potencializa disputas quanto à legitimação do inventariante, à extensão de seus poderes e à maneira de formação da vontade coletiva do espólio, sobretudo quando há dissenso entre os herdeiros.

Tais controvérsias ganham contornos ainda mais delicados quando a sociedade permanece ativa, exigindo decisões ágeis e tecnicamente fundamentadas, o que desafia a capacidade de resposta do procedimento sucessório tradicional.

Por fim, os conflitos de natureza técnica relacionados à apuração de haveres emergem quando é necessário quantificar, com rigor contábil e jurídico, o valor da participação societária do sócio falecido. Esses litígios, além de envolverem controvérsias usuais aos processos do gênero - sobre critérios de avaliação, data-base e metodologia de cálculo - ganham maior complexidade diante da existência de diversos interesses envolvidos, devendo-se conjugar as pretensões do espólio, dos herdeiros, da sociedade empresária e da Fazenda Pública, haja vista que a todos interessa a quantificação da participação societária.

A resolução adequada dessas disputas exige não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade e soluções criativas para harmonizar os múltiplos interesses envolvidos, buscando-se formas de compatibilizar os procedimentos e evitar desdobramentos desnecessários ou posições contraditórias e/ou inconciliáveis.

No enfrentamento desses cenários, propôs-se, no âmbito da presente pesquisa, não a criação de um novo regime processual para sucessão de empresas familiares, mas a customização das técnicas já disponíveis com vistas à obtenção de uma tutela mais ajustada à realidade dos conflitos.

No que toca aos litígios de fundo subjetivo, propôs-se a utilização estratégica de técnicas processuais já acolhidas pelo ordenamento, mas subaproveitadas no inventário. Entre elas, destaca-se a possibilidade de importação, do procedimento comum ou das ações especiais de família, ao âmbito do inventário *causa mortis*, de audiência de conciliação ou de mediação, inclusive com a participação de profissional com capacitação interdisciplinar, que possa lidar adequadamente com os aspectos emocionais do conflito.

Foi enfatizado que esses litígios, ainda que se manifestem como disputas sobre poderes de representação ou formação da vontade do espólio, são frequentemente permeados por questões simbólicas e relacionais, ligadas à história familiar dos sucessores. Nessa perspectiva, o processo pode ser instrumentalizado como espaço de reconstrução do diálogo, desde que conduzido de forma cooperativa e com atenção aos elementos subjetivos do litígio.

Propôs-se, também, que o juiz, no exercício de sua função de gestão processual, atue de forma indutiva e sensível, promovendo espaços de escuta e orientando as partes quanto à conveniência de soluções não adversariais.

No segundo grupo de conflitos, relacionados à administração provisória das participações sociais integrantes da herança, o trabalho destacou a importância da construção de uma governança transitória da herança com perfil empresarial, que permita à sociedade continuar operando de maneira estável e racional durante a tramitação do inventário.

Para tanto, sugeriu-se o uso de negócios jurídicos processuais para nomeação plúrima de inventariantes, com atribuições específicas, possibilitando que um dos representantes tenha perfil técnico e atue diretamente nos assuntos da empresa, enquanto os demais se encarreguem dos atos típicos do inventário.

Foi sugerida, ainda, a criação de comitês representativos do espólio, compostos por herdeiros de diferentes linhagens, com competências para acompanhar e aprovar

decisões estratégicas, inclusive prevendo mecanismos de deliberação célere e atuação supletiva em casos de urgência, para evitar o engessamento da atividade empresarial.

Complementarmente, defendeu-se a possibilidade de estruturação de um plano de administração provisória, à semelhança dos planos de recuperação judicial, estabelecendo limites de atuação, critérios de deliberação e mecanismos de transparência.

No terceiro e último grupo de litígios, voltado à apuração de haveres, o trabalho se dedicou a mapear os diferentes cenários possíveis e as soluções mais adequadas para cada um. Constatando a ausência de consenso normativo e jurisprudencial sobre a possibilidade de apuração no próprio inventário, propôs-se abordagem pragmática: nos casos simples, sem resistência da sociedade ou dos herdeiros, é perfeitamente viável realizar a apuração nos autos do inventário, com participação da sociedade e transporte ao inventário das técnicas da dissolução parcial. Essa solução evita a propositura de ação autônoma e reduz o custo e o tempo do litígio, sem comprometer a legalidade ou a segurança jurídica.

Nos casos complexos, em que há impugnações relevantes ou disputas instauradas, reconheceu-se a necessidade da ação autônoma de dissolução parcial de sociedade e, para esses casos, recomendou-se a adoção de medidas de racionalização, como a reserva das quotas para sobrepartilha, a participação dos herdeiros como assistentes litisconsorciais do espólio e a intimação da Fazenda Pública para ciência e fiscalização.

Também se propôs que os processos em varas distintas — o inventário e a apuração — sejam coordenados mediante atos concertados entre os juízos, utilizando as ferramentas de cooperação interjurisdicional previstas nos arts. 67 a 69 do CPC, para evitar duplicidade de provas, contradições e retrabalho.

Como alternativa para certos casos, especialmente quando os envolvidos buscam maior sigilo, tecnicidade e celeridade, propôs-se a utilização da arbitragem para a apuração de haveres, desde que prevista em cláusula estatutária ou pactuada entre os sucessores e os sócios remanescentes. A arbitragem, por seu desenho institucional, permite reunir todos os interessados, adotar critérios técnicos e entregar decisão final com força vinculante, que pode ser integrada ao inventário judicial na fase de partilha ou sobrepartilha.

O conjunto de soluções aqui propostas demonstra que o ordenamento já oferece, ainda que dispersamente, instrumentos normativos capazes de conformar o inventário às exigências próprias das empresas familiares.

O desafio não está em legislar novamente, mas em reconhecer a complexidade do litígio e ativar, com criatividade e rigor técnico, as ferramentas que o processo civil contemporâneo já disponibiliza.

A sucessão de sócio em empresas familiares demanda, assim, não apenas normas, mas uma prática processual sensível, adaptativa e voltada à construção de soluções integradas, que garantam não só a repartição de bens, mas também a continuidade de legados - empresariais e familiares - que sustentam grande parte da economia e da identidade social brasileira.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de. O case management inglês: um sistema maduro? **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, v. VII, n. n. 7, p. 287–335, 2011.

ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de. O princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. **Revista de Processo**, v. 195, p. 185–208, 2011.

ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. O formalismo-valorativo no confronto com o formalismo excessivo. **Revista de Processo**, p. 7–31, 2006.

ALVARO DE OLIVEIRA, Carlos Alberto. Poderes do juiz e visão cooperativa do processo. **Revista da Ajuris**, v. n. 90, n. ano 30, p. 55–84, 2003.

ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ASCARELLI, Tulio. **Problemas das Sociedades e das Empresas**. Trad. Lourival FERREIRA. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1982.

ASSUMPÇÃO, Daniel. **Manual de direito processual Civil**. 10. ed. Salvador: JusPodivm, 2018.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Direito e processo. Influência do direito material sobre o processo**. Rio de Janeiro: Malheiros, 2003.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Efetividade do processo e técnica processual**. 4^a ed. Curitiba: Editora Direito Contemporâneo, 2024.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1987.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. **Curso avançado de direito comercial**. 12. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito societário**. 19. ed. Barueri/SP: Atlas, 2022.

BORGES, João Eunápio. **Curso de direito comercial terrestre**. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1959.

CABRAL, Antonio do Passo. **Convenções processuais: teoria geral dos negócios jurídicos processuais**. 4^a ed. São Paulo: JusPodivm, 2023.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. Case managment no Brasil. **Revista ANNEP de Direito Processual**, v. 1, n. n. 2, 2020.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça multiportas e inovação. Tecnologia e justiça multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021.

CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. **O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional**. 1ª ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

CAMPINHO, Sérgio. **Direito de empresa**. 18. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

CAPPELLETTI, Mauro. **Dimensioni dela giustizia nelle società contemporanee**. Bologna: Il Mulino, 1994.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CARNEIRO, Paulo Cezar Pinheiro. **Inventário e partilha judicial e extrajudicial**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. *In: Acontece nas melhores famílias. Repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERQUEIRA, Társis de. Reflexões sobre a conformação de modelos procedimentais e o princípio da igualdade. **Civil Procedure Review**, v. 14, 2023.

CERQUEIRA, Társis Silva de. **O procedimento comum e sua relação com os procedimentos especiais: a análise do conteúdo normativo do art. 327, §2º, do Código de Processo Civil**. Salvador: JusPodivm, 2020.

CERQUEIRA, Gustavo. **Sucessão hereditária nas empresas familiares: interações entre o direito das sucessões e o direito das sociedades**. São Paulo: YK, 2018.

CHAVES, Natalia Cristina. **Casamento, divórcio e empresa: questões societárias e patrimoniais**. 1ª ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2020.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial. Direito de empresa**. 23. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

COMINO, Krishna de Miranda Corrêa. **A mediação como instrumento de governança nas empresas familiares**. São Paulo: Dialética, 2022.

CUNHA, Leonardo Carneiro. Justiça multiportas: mediação, conciliação e arbitragem no Brasil. **Revista ANNEP de Direito Processual**, v. 11, n. n. 1, p. 140–162, 2020.

CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: saint Paul Editora, 2010.

DANTAS, Ivo. **Direito Constitucional Comparado**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

DELGADO, Gabriela Nevez; PORTO, Lorena Vasconcelos. A empresa familiar e o direito do trabalho. *In*: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito das famílias. De acordo com o novo CPC**. 11. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

DIDIER JR, Fredie. **Curso de direito processual civil. Introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento**. 17^a ed. Salvador: JusPodivm, 2015.

DIDIER JR, Fredie. Direito à inafastabilidade do Poder Judiciário. *In*: LEÃO, Adroaldo; PAMPLONA FILHO, Rodolfo (Orgs.). **Direitos constitucionalizados**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

DIDIER JR, Fredie. Princípio do respeito ao autorregramento da vontade no processo civil. *In*: **Ensaio sobre os negócios jurídicos processuais**. 3. ed. Salvador: JusPodivm, 2023, p. 19–25.

DIDIER JR, Fredie; CABRAL, Antonio do Passo; CUNHA, Leonardo Carneiro. **Por uma nova teoria dos procedimentos especiais: dos procedimentos às técnicas**. 3^a ed. Salvador: JusPodivm, 2022.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. 16 ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**. São Paulo: JusPodivm, 2023.

ESTRELLA, Hernani. **Apuração dos haveres de sócio**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

FARIAS, Christiano Chaes de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de direito civil. Famílias**. 9. ed. Salvador: JusPodivm, 2016.

FAZZIO JUNIOR, Waldo. **Manual de direito comercial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes; ADAMEK, Marcelo Vieira von. **Direito processual societário**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 17. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1980.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. **Flexibilização procedimental: um novo enfoque para o estudo do procedimento em matéria processual, de acordo com as recentes reformas do CPC**. São Paulo: Atlas, 2008.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. Gestão de conflitos nos Estados Unidos e no Brasil. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, v. 19, n. 3, p. 276–295, 2018.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca; ZUFELATO, Camilo. Flexibilização e combinação de procedimentos no sistema processual civil brasileiro. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, v. 21, n. 3, 2020.

GALANTINO, Luisa. **Diritto del lavoro**. 16. ed. Torino: G. Giappichelli, 2009.

GALINDO, Adrian. **A flexibilização do procedimento pelo juiz: teoria geral a partir do direito português**. São Paulo: Dialética, 2022.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; *et al.* **De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GOLDBERG, Stephen B.; SANDER, Frank E.; ROGERS, Nancy H; *et al.* **Dispute Resolution**. 4^a ed. Nova York: Aspen Publishers, 2003.

GOMES, Elena de Carvalho. Entre o direito de família e o direito de empresa: a impresa familiare do codice civile. *In*: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Direito de empresa: comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil**. 8. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa**. São Paulo: Negócio, 2000.

GONÇALVES, Tiago Figueiredo; DELBONI, João Rafael Zanotti Guerra Frizzera. Anotações sobre o transporte de técnicas processuais a partir da ação de dissolução parcial de sociedades. **Revista de Processo**, v. 334, p. 255–278, 2022.

GOULART, Eduardo Pimenta; ABREU, Máira Leitoguinhos de Lima. Conceituação jurídica da empresa familiar. *In*: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

GRECO, Leonardo. Os atos de disposição processual - primeiras reflexões. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, v. 1, p. 8, 2007.

GRINOVER, Ada Pellegrini. **Ensaio sobre a processualidade. Fundamentos para uma nova teoria geral do processo**. Brasília: Gazeta Jurídica, 2018.

HEILBRONER, Robert L. **A formação da sociedade econômica**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

HILL, Flávia Pereira. Desjudicialização e acesso à justiça além dos tribunais: pela concepção de um devido processo legal extrajudicial. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, v. 22, n. 1, p. 379–408, 2021.

LANSBERG, Ivan; GERSICK, Kelin E. Marca de família: cultura e governança corporativa na empresa familiar latino-americana. *In*: **Acontece nas melhores famílias. Repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LATA, Natália Álvarez. **Aspectos civiles de la empresa familiar: economía familiar y sucesión hereditaria**. La Coruña: Netbiblo, 2011.

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

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

LESSA NETO, João Luiz. O novo CPC e o modelo multiportas: observações sobre a implementação de um novo paradigma. *In*: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Orgs.). **Justiça multiportas. Mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. 3ª edição. São Paulo: JusPodivm, 2022.

LGOW, Carla Wainer Charleo. Pessoas jurídicas: autonomia patrimonial e desconsideração da personalidade jurídica. **Revista Semestral de Direito Empresarial**, v. 8, p. 25, 2011.

LIEBMAN, Enrico Tulio. **Manual de direito processual civil**. Tocantins: Intelectos, 2003.

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

LOURENZO, Armando. **Sucessão na empresa familiar. Transferência do comando entre gerações e gestão de carreira dos sucessores e sucessoras**. São Paulo: Ed. do Autor, 2022.

MADALENO, Rolf. **Direito de família**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção dos conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 15 ed. Barueri/SP: Atlas, 2023.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito (nota introdutória). **Revista dos Tribunais**, v. 98, 2009. (n. 888).

MARCATO, Antonio Carlos. **Procedimentos especiais**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Técnica processual e tutela dos direitos**. 7. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sergio Cruz; MITIDIERO, Daniel. **Código de processo civil comentado**. 9. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2023.

MARTINS, Ives; MENEZES, Paulo; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MARTINS, Pedro A. Batista. **Arbitragem no direito societário**. Rio de Janeiro: LMJ Mundo Jurídico, 2018.

MAZZEI, Rodrigo. A arbitragem e a resolução dos conflitos sucessórios: Análise sob a ótica dos (supostos) obstáculos. **Migalhas**, 2022. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/coluna/observatorio-da-arbitragem/373764/a-arbitragem-e-a-resolucao-dos-conflitos-sucessorios>>.

MAZZEI, Rodrigo. Breve olhar sobre os temas de processo civil a partir das linhas mestras de René Girard. **Revista Brasileira de Direito Processual**, v. 21, p. 13–26, 2013.

MAZZEI, Rodrigo. Ensaio sobre a multipolaridade e o policentrismo (com projeção aos conflitos internos no inventário causa mortis). **Civil Procedure Review**, v. 14, 2023. Disponível em: <<https://civilprocedurereview.com/revista/article/view/260>>.

MAZZEI, Rodrigo; CHAGAS, Bárbara Seccato Ruis. Métodos ou tratamentos adequados de conflitos? **REvista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR**, v. 3, 2018.

MAZZEI, Rodrigo; GAGLIANO, Pablo Stolzi. Nomeação plúrima de inventariantes. **Migalhas**, Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/386921/nomeacao-plurima-de-inventariantes>>.

MAZZEI, Rodrigo; GONÇALVES, Tiago Figueiredo. Ensaio inicial sobre as ações de família no CPC/15. In: DIDIER JR, Fredie; TARTUCE, Fernanda; MAZZEI, Rodrigo; *et al* (Orgs.). **Família e sucessões**. Salvador: JusPodivm, 2016, v. 15. (Repercussões do novo CPC).

MAZZEI, Rodrigo; GONÇALVES, Tiago Figueiredo. Ensaio sobre o processo de execução e o cumprimento de sentença como base de importação e exportação de técnicas processuais. In: ASSIS, Araken; BRUSCHI, Gilberto (Orgs.). **Processo de execução e cumprimento de sentença: temas controversos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.

MAZZEI, Rodrigo; MAZZOLA, Marcelo. Medidas indutivas e sua projeção no inventário causa mortis: prêmios, incentivos e possibilidades sistêmicas. **Revista de Processo**, v. 332, p. 227–267, 2022.

MAZZEI, Rodrigo; PINHO, Fernanda Bissoli. Planejamento sucessório e a prévia convenção para apuração de haveres: o risco da inserção da cláusula do “faz de conta”. **Revista Brasileira de Direito Civil (RBDCivil)**, v. 31, p. 107–133, 2022.

MAZZEI, Rodrigo Reis. **Comentários ao Código de Processo Civil. Do inventário e da partilha**. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

MAZZEI, Rodrigo Reis; FREIRE, Deborah Azevedo. Nomeação do inventariante: critérios para (interpretar) e aplicar o art. 617 do CPC. In: **Ensaio sobre o inventário sucessório**. São Paulo: JusPodivm, 2022, p. 223–263.

MAZZEI, Rodrigo Reis; PINHO, Fernanda Bissoli. A valorização das quotas sociais e a sua projeção para a sucessão causa mortis, o divórcio e a dissolução da união estável. **Revista Nacional de Direito de Família e Sucessões**, v. 52, p. 152–172, 2023.

MAZZEI, Rodrigo Reis; PINHO, Fernanda Bissoli. O balanço do estabelecimento e a apuração de haveres no inventário causa mortis: necessidade de adequada interpretação do artigo 620, §1º, do CPC. **Revista Nacional de Direito de Família e Sucessões**, n. 42, p. 5–24, 2021.

MITIDIERO, Daniel. **Colaboração no processo civil: do modelo ao princípio**. 5ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2023.

NOGUEIRA, Pedro Henrique. Acordos sobre a legitimidade ds partes no direito brasileiro. **Revista de Processo**, v. 319, p. 59–83, 2021.

NUNES, Dierle José Coelho. **Curso de direito processual civil: fundamentação e aplicação**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

NUNES, Dierle José Coelho. Novo enfoque para as tutelas diferenciadas no Brasil? Diferenciação procedimental a partir da diversidade de litigiosidades. **Revista de Processo**, v. 184, p. 109–140, 2010.

OLIVEIRA, Paulo Mendes de. **Segurança jurídica e processo. Da rigidez à flexibilização processual**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas], 1999.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar. Criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. **Jurisdição e pacificação: limites e possibilidades do uso dos meios consensuais de resolução de conflitos na tutela dos direitos transindividuais e pluri-individuais**. Curitiba: CRV, 2017.

PINHO, Fernanda Bissoli. Flexibilização procedimental: uma análise comparativa entre o “case managment powers” inglês e o poder judicial de adaptação do procedimento no Brasil. **Revista Portuguesa de Ciências Jurídicas (RPCJ)**, v. 5, p. 73–95, 2024.

PLETI, Ricardo Padovani. Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Direito, gestão e prática: empresas familiares, governança familiar e governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PRADO, Roberta Nioac; VILELA, Renato. Falecimento de cotista da sociedade limitada: dissolução parcial como regra geral e as alternativas via cláusulas contratuais de planejamento sucessório – boas práticas de governança corporativa. In: **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 425–444.

PRADO, Roberta Nioac; VILELA, Renato. **Litígios societários 1 - inventários**. São Paulo: Saraiva, 2012.

PRAZO, Roberta Nioac. **Manual prático e teórico da empresa familiar**. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

REBELATO, Daniela Rocegalli. Breves apontamentos sobre o direito sucessório à luz do direito romano e suas similaridades com o direito brasileiro. **Revista Científica Multidisciplinar de Conhecimento**, v. 09, n. 07, p. 72–86, 2021.

REDONDO, Bruno Garcia. Eficiência da prestação jurisdicional e flexibilização do procedimento pelo juiz e pelas partes. **Revista Jurídica UNIGRAN**, v. 15, n. n. 30, 2013.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SALLES, Carlos Alberto de. Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada. *In*: FUX, Luiz; NERY JR., Nelson; WAMBIER, Teresa Arruda Alvim (Orgs.). **Processo e constituição. Estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira**. São Paulo: RT, 2006.

SCALZILLI, João Pedro; SPINELI, Luis Felipe. Acordos parassociais em empresas familiares. *In*: COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (Orgs.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SEABRA, Augusto Messias; SANTOS, Nádia dos; TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empresas familiares. Uma abordagem para pequenas e médias empresas bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

SILVA, Paula Paraguassu da; MAZZEI, Rodrigo; GONÇALVES, Tiago Figueiredo. Acesso à justiça e o papel do advogado no tratamento dos conflitos empresariais. *In*: ROCHA, Cláudio Jannotti da; PORTO, Lorena Vasconcelos; ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de (Orgs.). **O direito e o processo do trabalho no século XXI - Direito processual do trabalho e direito processual civil**. Belo Horizonte: Editora Virtualis, 2019, v. 3, p. 327–343.

SILVA, Lucas Cavalcanti; MAZINI, Paulo Guilherme. **A flexibilidade do processo civil: sistematização do poder judicial de adaptação do procedimento e crítica aos procedimentos especiais**. 1ª ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2023.

SOUSA, Rosalina Freitas Martins de. **Por uma função jurisdicional adequada. Proposta de releitura do princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional**. Curitiba: Appris, 2021.

STEIN, Raquel. **Arbitrabilidade no direito societário**. Rio de Janeiro: Renovar, 2014.

TARTUCE, Fernanda. Audiência Conciliatória no Inventário: Ausência e Multa (TJMG, AI 1.0342.15.009311-6/001). **Revista Nacional de Direito de Família e Sucessões**, v. 30, p. 130–134, 2019.

TASSINARI, Clarissa. **Jurisdição e ativismo judicial: limites da atuação do Judiciário**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.

THEODORO JR, Humberto. **Direito e Processo: Direito Processual Civil ao vivo**. Rio de Janeiro: Aide, 1997.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário**. 13. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

WATANABE, Kazuo. Acesso à justiça e sociedade moderna. *In: Participação e processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. *In: YARSHELL, Flávio Luiz; MORAES, Maurício Zanoide de (Orgs.). Estudos em homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover*. 1ª ed. São Paulo: DPJ Editora, 2005.

WATANABE, Kazuo. Política pública do poder judiciário nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. *Revista de Processo*, v. 195, p. 381–389, 2011.

WERNER, René A. **Família & negócios. Um caminho para o sucesso**. Barueri/SP: Manole, 2004.

ZANETI JR., Hermes. O Case Management e as European Rules of Civil Procedure: Uma Análise à Luz da Experiência Brasileira do Código de Processo Civil de 2015. *IUS DICTUM*, v. 07, p. 11–24, 2022.

ZANETI JR., Hermes; DIDIER JR, Fredie. Justiça multiportas e tutela adequada em litígios complexos: a autocomposição e os direitos coletivos. *In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, TRÍCIA NAVARRO XAVIER (Orgs.). Justiça multiportas. Mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos*. 3ª ed. São Paulo: JusPodivm, 2022.

ZUFELATO, Camilo. Flexibilização procedimental e gestão processual no Direito brasileiro. *In: ZUFELATO, Camilo; BONATO, Giovanni; SICA, Heitor Vitor Mendonça; et al (Orgs.). I Colóquio Brasil-Itália de direito processual civil*. Salvador: JusPodivm, 2016.

7. ANEXOS

7.1 Anexo I (Levantamento jurisprudencial TJ/ES)

JULGADOS SELECIONADOS NA PESQUISA - TJES

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE LIMITADA”

12 ocorrências – 08 acórdãos selecionados

Número do processo	0003803-52.2021.8.08.0035
Informações do julgamento	Relator(a): Júlio Cesar Costa de Oliveira; Órgão Julgador: Gabinete do Des. Júlio Cesar Costa de Oliveira – TJES; Composição: Des. Júlio Cesar Costa de Oliveira (Relator), Des. Annibal de Rezende Lima (Vogal), Des ^a . Janete Vargas Simões (Vogal); Data do Julgamento: 01/11/2023.
Ementa	APELAÇÃO CÍVEL – PEDIDO DE ALVARÁ JUDICIAL – LEI 6.858/1980 – ALTERAÇÃO DE CONTRATO SOCIAL – LIQUIDAÇÃO DE COTA SOCIAL – APURAÇÃO DE HAVERES – PREEXISTÊNCIA DE INVENTÁRIO EXTRAJUDICIAL – DESCABIMENTO – AUSÊNCIA DE INTERESSE ADEQUAÇÃO – RECURSO DESPROVIDO.
Questão em discussão	Consiste em saber se é cabível a expedição de alvará judicial para alteração contratual e liquidação de quotas sociais pertencentes ao espólio, com base na Lei nº 6.858/1980, ainda que haja inventário extrajudicial em andamento.
Posição do Tribunal	1. A Lei nº 6.858/1980 não contempla quotas sociais entre os bens passíveis de levantamento por alvará judicial. 2. A exclusão da participação societária do espólio deve ser feita pelos herdeiros ao final do inventário ou mediante ação de dissolução parcial de sociedade. 3. Ausente interesse de adequação na via eleita, razão pela qual o recurso foi desprovido.

Número do processo	5002323-25.2022.8.08.0000
Informações do julgamento	Relator(a): Raphael Americano Câmara; Órgão Julgador: 2ª Câmara Cível do TJES; Composição: Des. Raphael Americano Câmara (Relator), Des. Samuel Meira Brasil Jr. (Voto Vista), Des. José Paulo Calmon Nogueira da Gama (Vogal); Data do Julgamento: 23/06/2022
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO. CUMULAÇÃO DE INVENTÁRIOS. NOMEAÇÃO DE INVENTARIANTE. ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA. AGRAVO DE INSTRUMENTO CONHECIDO E PROVIDO.

Questão em discussão	Consiste em saber se é cabível: (i) a cumulação dos inventários de companheiros falecidos em datas próximas, com bens comuns, ainda que com herdeiros distintos; (ii) a nomeação de inventariante único para ambos; e (iii) a restrição à atuação da inventariante testamentária na administração da sociedade empresária cujo controle integra o espólio.
Posição do Tribunal	1. Reconhecida a interdependência entre os inventários, uma vez que a partilha de um espólio está condicionada à conclusão do outro, sendo admissível a cumulação, mesmo diante da ausência de identidade plena entre os herdeiros, em atenção aos princípios da celeridade e da economia processual. 2. Determinada a cumulação dos inventários, com a nomeação de inventariante único, escolhido entre os legitimados previstos no art. 617 do CPC, por preencher os critérios legais para representação de ambos os espólios. 3. Registrado que eventuais questões relativas à administração da sociedade empresária devem ser solucionadas conforme o disposto no contrato ou estatuto social, mediante deliberação dos sócios ou herdeiros legitimados. 4. A mera condição de herdeiro ou beneficiário testamentário não confere, por si só, legitimidade para o exercício da administração societária, nos termos do art. 1.060 do Código Civil. 5. Recurso conhecido e provido, para autorizar a cumulação dos inventários, nomear inventariante único e limitar o exercício da administração empresarial àqueles legalmente habilitados.

Número do processo	0016152-68.2013.8.08.0035
Informações do julgamento	Relator: Luiz Guilherme Riso (Des. Substituto); Órgão Julgador: Câmaras Cíveis Reunidas – TJES; Composição: Des. Luiz Guilherme Riso (Relator), Des. Sérgio Ricardo de Souza (Vogal), Des. Ana Cláudia Rodrigues de Faria (Vogal); Data do Julgamento: 08/03/2023
Ementa	APELAÇÃO CÍVEL – AÇÃO DE NULIDADE DE NEGÓCIO JURÍDICO – CESSÃO DE QUOTAS SOCIETÁRIAS – DOLO ACIDENTAL – PERDAS E DANOS – RECURSO DESPROVIDO.
Questão em discussão	A controvérsia envolve a validade de contrato de cessão de quotas sociais firmado entre herdeiras e o sócio remanescente de sociedade empresária limitada, após o falecimento do instituidor da empresa. As herdeiras alegam vício de vontade, sustentando que houve ocultação de bens relevantes do acervo patrimonial da sociedade, o que teria comprometido a avaliação correta das quotas no momento da cessão.
Posição do Tribunal	O Tribunal reconheceu que a omissão de bens relevantes por parte do sócio remanescente caracterizou dolo acidental, situação que não compromete a validade do negócio jurídico,

	mas que enseja o dever de indenizar. Entendeu-se que a cessão de quotas teria ocorrido de toda forma, ainda que por valor diverso, não havendo motivos para a anulação do contrato.
--	---

Número do processo	5000449-39.2021.8.08.0000
Informações do julgamento	Relatora: Des. ^a Janete Vargas Simões. Órgão Julgador: 1 ^a Câmara Cível do TJES. Composição: Des. ^a Janete Vargas Simões (Relatora), Des. Ewerton Schwab Pinto Júnior (Vogal), Des. Annibal de Rezende Lima (Vogal). Data do Julgamento: 12/05/2021
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO – AÇÃO DECLARATÓRIA DE NULIDADE DE NEGÓCIO JURÍDICO – DECISÃO DETERMINANDO CUMPRIMENTO DE ACÓRDÃO PROFERIDO NO AGRAVO DE INSTRUMENTO Nº 5000151-81.2020.8.08.0000 – ADMINISTRAÇÃO CONJUNTA DE EMPRESA – POSSIBILIDADE DE INDICAÇÃO DE AUXILIAR, POR UM DOS GESTORES – POSSIBILIDADE – ART. 1.018, DO CC – DECISÃO MANTIDA – RECURSO PARCIALMENTE CONHECIDO E, NESSA PARTE, DESPROVIDO.
Questão em discussão	Análise sobre a legalidade da decisão que restabeleceu a administração conjunta da empresa entre um herdeiro e o pai do falecido sócio, autorizando este último a indicar terceiro para auxiliá-lo nos atos de administração, à luz da controvérsia sucessória e da representação do espólio no contexto da continuidade da gestão societária.
Posição do Tribunal	A autorização para que o coproprietário e gestor, debilitado fisicamente, indique mandatário para auxílio em atos administrativos encontra respaldo no art. 1.018 do Código Civil. A medida judicial não extrapolou os limites legais, nem resultou em prejuízo demonstrado à empresa ou aos demais herdeiros, especialmente diante da previsão legal para delegação de atos específicos. Ausente vício capaz de anular a decisão ou modificar a estrutura provisória de gestão determinada judicialmente, o Tribunal manteve a administração conjunta e rejeitou os pedidos dos agravantes.

Número do processo	5001399-43.2024.8.08.0000
---------------------------	---------------------------

Informações do julgamento	Relator: Fernando Estevam Bravin Ruy. Órgão Julgador: 2ª Câmara Cível – TJES. Data do Julgamento: 12/09/2024
Ementa	AGRAVO INTERNO NO AGRAVO DE INSTRUMENTO E AGRAVO DE INSTRUMENTO – TUTELA CAUTELAR ANTECEDENTE – FALECIMENTO DE SÓCIO – CLÁUSULA DE CONTINUAÇÃO – POSSIBILIDADE DE INGRESSO DOS HERDEIROS – LIQUIDAÇÃO DE QUOTAS – EXCEÇÃO – REQUISITOS PARA INGRESSO – MOMENTO DA AFERIÇÃO – PARTILHA – RECURSO CONHECIDO E DESPROVIDO. RECURSO DE AGRAVO INTERNO PREJUDICADO.
Questão em discussão	Averiguar a possibilidade da sociedade limitada excluir desde logo o espólio de sócio falecido e liquidar suas quotas, diante da existência de cláusula de continuação que permite o ingresso de herdeiros médicos especialistas na atividade da sociedade, sendo a aferição da especialidade condicionada à partilha.
Posição do Tribunal	1. A cláusula de continuação permite o ingresso de herdeiro médico especialista na sociedade, mas a verificação do atendimento aos requisitos deve ocorrer apenas após a partilha. 2. Enquanto não ultimada a partilha, o espólio deve permanecer no quadro societário, com preservação de seus direitos políticos e econômicos. 3. Não é possível promover a exclusão imediata do espólio nem alterar o contrato social com base na ausência de especialidade verificada antes da partilha.

Número do processo	5003231-53.2020.8.08.0000
Informações do julgamento	Relator: FABIO CLEM DE OLIVEIRA. Órgão Julgador: 1ª Câmara Cível – TJES. Composição: FABIO CLEM DE OLIVEIRA, JANETE VARGAS SIMÕES, ANNIBAL DE REZENDE LIMA. Data do Julgamento: 12/09/2022
Ementa	AGRAVO INTERNO - AGRAVO DE INSTRUMENTO – AÇÃO DE EXCLUSÃO DE SÓCIO – DECISÃO QUE DETERMINA O AFASTAMENTO DO SÓCIO E AO MESMO TEMPO O DEVER DE PRESTAR CONTAS E EXIBIR DOCUMENTOS – SOCIEDADE ADMINISTRADA PELOS SÓCIOS CONJUNTAMENTE – INEXISTÊNCIA DO DEVER DE PRESTAR CONTAS – DOCUMENTOS E DADOS NA EMPRESA DA QUAL O AGRAVANTE FOI AFASTADO – INEXISTÊNCIA DO

	DEVER DE PRESTAR CONTAS – INFORMAÇÕES QUE PODEM SER OBTIDAS MEDIANTE ANÁLISE DE DOCUMENTOS E BALANÇOS DA EMPRESA E COM OS CONTADORES – AGRAVO DE INSTRUMENTO PROVIDO – AGRAVO INTERNO PREJUDICADO.
Questão em discussão	Verificou-se se o sócio afastado da administração deveria ser compelido a prestar contas e exibir documentos, mesmo em sociedade originalmente gerida de forma conjunta. O espólio de um dos sócios falecidos (Flávio do Valle Bahia), representado por sua inventariante, pleiteava tais medidas para subsidiar a administração e partilha da herança.
Posição do Tribunal	A 1ª Câmara Cível do TJES deu provimento ao agravo de instrumento para afastar o dever de prestação de contas e exibição de documentos pelo sócio agravante, por entender que (i) os sócios eram co-administradores; (ii) não houve demonstração de gestão exclusiva; e (iii) as informações estavam acessíveis por outros meios. O espólio, que figurava no polo ativo da ação, teve seu pedido indeferido nesse ponto. O agravo interno interposto pelos agravados foi julgado prejudicado.

Número do processo	5011192-74.2022.8.08.0000
Informações do julgamento	Relator: Des. Fernando Estevam Bravin Ruy. Composição de julgamento: 015 - Gabinete Des. FERNANDO ESTEVAM BRAVIN RUY - FERNANDO ESTEVAM BRAVIN RUY - Relator / 025 - Gabinete Des. RAPHAEL AMERICANO CÂMARA - RAPHAEL AMERICANO CAMARA - Vogal / 028 - Gabinete Des. RAIMUNDO SIQUEIRA RIBEIRO - RAIMUNDO SIQUEIRA RIBEIRO – Vogal. Órgão julgador: 2ª Câmara Cível. Data do julgamento: 24/08/2023
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO – DIREITO CIVIL E PROCESSUAL CIVIL – DESTITUIÇÃO DE ADMINISTRADORES EM ASSEMBLEIA – REQUISITOS PREENCHIDOS – PRINCÍPIO DA INTERVENÇÃO MÍNIMA DO PODER JUDICIÁRIO – PRESTÍGIO DA DECISÃO ASSEMBLEAR – RECURSO CONHECIDO E PROVIDO – DECISÃO REFORMADA.
Questão em discussão	Legitimidade do inventariante para convocar assembleia e destituir administrador em sociedade na qual o espólio é titular de quotas. Conflito entre herdeiros e questionamento sobre os limites da atuação do inventariante na gestão societária.
Posição do Tribunal	Favorável ao inventariante. Reconhecimento da validade da convocação da assembleia, da destituição do administrador e da atuação do inventariante para proteger os bens do espólio,

	incluindo as quotas sociais. Enfatizou-se o princípio da intervenção mínima em matéria societária.
--	--

Número do processo	5001726-27.2020.8.08.0000
Informações do julgamento	Relator(a): Fábio Clem de Oliveira; Órgão Julgador: 1ª Câmara Cível – TJES; Composição: Fábio Clem de Oliveira, José Paulo Calmon Nogueira da Gama, Janete Vargas Simões; Data do Julgamento: 01/10/2024.
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO – AGRAVO INTERNO – PRELIMINARES - DESERÇÃO – IRREGULARIDADE DE REPRESENTAÇÃO - AÇÃO DE EXCLUSÃO DE SÓCIOS – TUTELA DE URGÊNCIA - AFASTAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA DE SÓCIOS ADMINISTRADORES – MÁ GESTÃO – AUSÊNCIA DE CONVOCAÇÃO DE REUNIÕES – AUSÊNCIA DE TRANSPARÊNCIA – CAIXA DOIS – INDEFERIMENTO DE QUEBRA DE SIGILO DE EMPRESA ESTRANHA À LIDE – RECURSO PROVIDO PARCIALMENTE – JULGAMENTO DO AGRAVO INTERNO PREJUDICADO.
Questão em discussão	Verificação da legitimidade da representação processual do espólio de sócia falecida e da necessidade de afastamento cautelar de sócios administradores acusados de má gestão, ocultação de informações financeiras, movimentações irregulares de recursos com outras empresas e ausência de prestação de contas na sociedade empresária familiar.
Posição do Tribunal	A 1ª Câmara Cível reconheceu a legitimidade de Cláudio Costa Campos para representar o espólio de sua avó, em razão de ser herdeiro único do inventariante falecido. No mérito, deu provimento parcial ao recurso para determinar o afastamento dos sócios administradores da empresa Mineração Santa Clara Ltda., diante de indícios robustos de má administração, omissão de prestação de contas, conflitos societários e transferências de valores a empresas coligadas. Foi nomeada nova administração provisória, formada por outros sócios, incluindo o representante do espólio. Foi mantida a requisição de extratos bancários e documentos às instituições financeiras, mas indeferida a quebra de sigilo de empresa estranha ao processo.

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE LTDA.”

0 ocorrências – 0 acórdãos selecionados

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE ANÔNIMA”

9 ocorrências – 02 acórdãos selecionados

Número do processo	5001515-83.2023.8.08.0000
Informações do julgamento	Relator: Des. Fernando Estevam Bravin Ruy. Órgão Julgador: 2ª Câmara Cível do TJES. Composição: Des. Raphael Americano Câmara (vogal), Des. Raimundo Siqueira Ribeiro (vogal) – ambos acompanharam o relator. Data do Julgamento: 04/08/2023
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO – DIREITO CIVIL E PROCESSUAL CIVIL – INVENTÁRIO – RENÚNCIA PARCIAL À HERANÇA POR INSTRUMENTO PARTICULAR – INVALIDADE – PLANO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA COMO INVESTIMENTO – NECESSIDADE DE APURAÇÃO DE HAVERES – ANIMOSIDADE ENTRE HERDEIROS E O INVENTARIANTE – RECURSO CONHECIDO E PROVIDO – DECISÃO REFORMADA.
Questão em discussão	A validade da renúncia à herança por instrumento particular; a natureza jurídica do plano de previdência privada (VGBL) e sua inclusão no inventário; e a necessidade de apuração de haveres em sociedades das quais o falecido era sócio, diante de conflito entre herdeiros e inventariante.
Posição do Tribunal	A apuração de haveres das sociedades em que o de cujus era sócio é essencial, sobretudo diante da animosidade entre os herdeiros e o inventariante (único beneficiário do testamento), sendo imprescindível para aferição justa dos quinhões hereditários e para evitar prejuízos aos demais herdeiros.

Número do processo	5000005-40.2020.8.08.0000
Informações do julgamento	Relator: FABIO CLEM DE OLIVEIRA. Órgão Julgador: 1ª Câmara Cível – TJES. Composição: FABIO CLEM DE OLIVEIRA, JANETE VARGAS SIMÕES, EWERTON SCHWAB PINTO JÚNIOR. Data do Julgamento: 26/08/2020
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO E AGRAVO INTERNO. AÇÃO ANULATÓRIA DE ASSEMBLEIA GERAL DE SÓCIOS. ATO CONVOCATÓRIO PARA REALIZAÇÃO

	DE ASSEMBLEIA SEM DAR A DEVIDA ESPECIFICIDADE E PUBLICIDADE DA ORDEM DO DIA. DESTITUIÇÃO DOS SÓCIOS ADMINISTRADORES. NULIDADE DA DELIBERAÇÃO. ASSISTÊNCIA JUDICIÁRIA GRATUITA. NÃO CONCESSÃO. AGRAVO DE INSTRUMENTO DESPROVIDO. AGRAVO INTERNO PREJUDICADO.
Questão em discussão	Examinou-se a validade da assembleia convocada por sócio da Empresa de Mineração Santa Clara Ltda., na qual foram destituídos os administradores Ugo e Morvam Costa, herdeiros e integrantes do quadro social. A assembleia foi impugnada por outros sócios, inclusive por inventariantes que representavam cotas de sócios falecidos, que alegaram ausência de clareza na ordem do dia e vícios no edital de convocação.
Posição do Tribunal	A 1ª Câmara Cível do TJES reconheceu a nulidade da deliberação de destituição dos administradores, por entender que a convocação foi genérica e não especificou adequadamente os temas a serem tratados, violando os arts. 1.072 e 1.073 do Código Civil e o contrato social da empresa. O colegiado assentou que a nulidade atingia apenas a deliberação específica, mas impedia a manutenção da medida. Também foi indeferido o pedido de justiça gratuita dos agravantes por ausência de comprovação de hipossuficiência.

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE POR AÇÕES”

03 ocorrências – 01 acórdão selecionado

Número do processo	5011192-74.2022.8.08.0000
Informações do julgamento	Relator: FERNANDO ESTEVAM BRAVIN RUY. Órgão Julgador: 2ª Câmara Cível – TJES. Composição: FERNANDO ESTEVAM BRAVIN RUY, RAPHAEL AMERICANO CÂMARA, RAIMUNDO SIQUEIRA RIBEIRO. Data do Julgamento: 24/08/2023
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO – DIREITO CIVIL E PROCESSUAL CIVIL – DESTITUIÇÃO DE ADMINISTRADORES EM ASSEMBLEIA – REQUISITOS PREENCHIDOS – PRINCÍPIO DA INTERVENÇÃO MÍNIMA DO PODER JUDICIÁRIO – PRESTÍGIO DA DECISÃO ASSEMBLEAR – RECURSO CONHECIDO E PROVIDO – DECISÃO REFORMADA.

Questão em discussão	Discute-se a validade das deliberações assembleares promovidas pelo inventariante dativo do espólio de João Pereira dos Santos, que resultaram na destituição de administrador de empresa do grupo empresarial familiar. A decisão agravada havia suspenso tais deliberações, sob o fundamento de que o inventariante não detém legitimidade para atuar em nome da sociedade, mas apenas para administrar bens do espólio.
Posição do Tribunal	A 2ª Câmara Cível do TJES deu provimento ao agravo para restaurar os efeitos da assembleia, reconhecendo que: (i) não houve vícios na convocação nem violação às regras legais; (ii) a atuação do inventariante foi legítima diante da ausência de prestação de contas por parte do administrador destituído e da existência de grave crise societária e patrimonial no grupo; (iii) a assembleia contou com a adesão de diversos herdeiros/quotistas; e (iv) deve prevalecer o princípio da intervenção mínima do Judiciário nas relações societárias, conforme a Lei da Liberdade Econômica. Foi destacada, ainda, a existência de investigações criminais contra o agravado no âmbito da Operação Background, relacionadas à gestão das empresas do grupo.

INVENTÁRIO E “SA”

53 ocorrências – 0 acórdãos selecionados

JULGADOS DESCARTADOS POR AUSÊNCIA DE PERTINÊNCIA COM A MATÉRIA PESQUISADA
--

INVENTÁRIO e SOCIEDADE LIMITADA:

5004803-10.2021.8.08.0000

5009043-08.2022.8.08.0000

5010897-03.2023.8.08.0000

5003330-86.2021.8.08.0000

INVENTÁRIO E SOCIEDADE LTDA.

INVENTÁRIO E SOCIEDADE ANÔNIMA

5003058-92.2021.8.08.0000

5006548-25.2021.8.08.0000

5012782-48.2021.8.08.0024

5011968-41.2022.8.08.0011

0000582-61.2020.8.08.0014

0005970-76.2019.8.08.0014

5001726-27.2020.8.08.0000

INVENTÁRIO E SOCIEDADE POR AÇÕES

5001515-83.2023.8.08.0000

5002580-16.2023.8.08.0000

INVENTÁRIO E SA

0012954-56.2013.8.08.0024

5001497-59.2021.8.08.0056

5000286-51.2022.8.08.0056

5007193-03.2021.8.08.0048

5008089-88.2024.8.08.0000

5014083-34.2023.8.08.0000

5008658-60.2022.8.08.0000

5009130-27.2023.8.08.0000

0001584-71.2017.8.08.0014

5002864-24.2023.8.08.0000

5013774-13.2023.8.08.0000

5034348-19.2022.8.08.0024

5003022-84.2020.8.08.0000

5003030-90.2022.8.08.0000

0001447-48.2020.8.08.0026

0018015-59.2012.8.08.0014

5000020-38.2022.8.08.0000

5001043-40.2021.8.08.0069

5000093-94.2019.8.08.0006

5009680-22.2023.8.08.0000

0016917-18.2012.8.08.0021

5017406-13.2024.8.08.0000

0039657-54.2014.8.08.0035

5000440-92.2022.8.08.0016
5004226-66.2020.8.08.0000
0013832-93.2019.8.08.0048
0019551-36.2020.8.08.0011
0007532-86.2021.8.08.0035
5016814-66.2024.8.08.0000
5006667-83.2021.8.08.0000
5004584-94.2021.8.08.0000
0000477-75.2021.8.08.0038
5002559-06.2024.8.08.0000
0003407-88.2019.8.08.0021
0001548-71.2015.8.08.0055
5004458-31.2020.8.08.0048
5004498-21.2024.8.08.0000
5001091-78.2023.8.08.0020
0008077-05.2015.8.08.0024
5004959-95.2021.8.08.0000
0000308-54.2016.8.08.0009
5007824-23.2023.8.08.0000
0011772-89.2015.8.08.0048
5004344-71.2022.8.08.0000
5007025-48.2021.8.08.0000
5007225-76.2022.8.08.0014
5006060-36.2022.8.08.0000
5000072-22.2021.8.08.9101
5000646-57.2022.8.08.0000
5010487-08.2024.8.08.0000
5002536-65.2021.8.08.0000
5003188-48.2022.8.08.0000
5006721-79.2022.8.08.0011

7.2 Anexo II (Levantamento jurisprudencial STJ)

JULGADOS SELECIONADOS NA PESQUISA - STJ

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE LIMITADA”

06 ocorrências – 06 acórdãos selecionados

Número do processo	1557329 / SP
Informações do julgamento	Relator(a): Ministro Francisco Falcão Órgão Julgador: Corte Especial – STJ Composição: Francisco Falcão (Relator), Nancy Andrigli, Laurita Vaz, João Otávio de Noronha, Humberto Martins, Herman Benjamin, Og Fernandes, Luis Felipe Salomão, Mauro Campbell Marques, Benedito Gonçalves, Raul Araújo, Paulo de Tarso Sanseverino, Maria Isabel Gallotti, Antonio Carlos Ferreira Data do Julgamento: 07/03/2023
Ementa	PROCESSUAL CIVIL. DIREITO CIVIL. SUCESSÕES. INVENTÁRIO E PARTILHA. AGRAVO INTERNO. ERRO MATERIAL NO RELATÓRIO. EMBARGOS ACOLHIDOS SEM EFEITOS MODIFICATIVOS.
Questão em discussão	Reconhecimento de erro material no relatório de acórdão anterior, quanto à menção equivocada de determinação judicial inexistente em processo envolvendo discussão sucessória sobre cotas de sociedade limitada.
Posição do Tribunal	A Corte Especial do STJ entendeu que havia erro material a ser corrigido no relatório do acórdão, sem impacto na fundamentação ou no dispositivo da decisão. Reiterou que a retificação de erro formal não acarreta prejuízo processual às partes, tampouco autoriza rediscussão do mérito. Acolheu os embargos exclusivamente para correção do equívoco, mantendo a decisão anterior.

Número do processo	REsp 1.639.314/MG
Informações do julgamento	Relatora: Ministra Nancy Andrigli Órgão Julgador: Terceira Turma – STJ

	Composição: Nancy Andrighi (Relatora), Paulo de Tarso Sanseverino, Ricardo Villas Bôas Cueva, Marco Aurélio Bellizze, Moura Ribeiro Data do Julgamento: 04/04/2017
Ementa	CIVIL. PROCESSUAL CIVIL. RECURSO ESPECIAL. INVENTÁRIO. - LIQUIDAÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADE LIMITADA. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS PROPORCIONAIS ÀS COTAS INVENTARIADAS - HERDEIROS SÓCIOS EM CONDOMÍNIO - CABIMENTO - PRESCRIÇÃO DO DIREITO - NÃO OCORRÊNCIA.
Questão em discussão	Discute se é cabível o pagamento proporcional de lucros aos herdeiros em condomínio de cotas de sociedade limitada enquanto não encerrado o inventário, bem como se a abertura do inventário interrompe a prescrição do direito de exigir tais lucros.
Posição do Tribunal	O STJ entendeu que, na hipótese de falecimento de sócio de sociedade limitada, enquanto não houver a efetiva apuração de haveres, os herdeiros passam a deter as quotas em condomínio, o que lhes assegura o direito à participação nos lucros da sociedade proporcionalmente à parte inventariada. A Corte destacou que, com o ajuizamento do inventário, interrompe-se o curso da prescrição quanto às pretensões relacionadas à titularidade e aos rendimentos dos bens nele incluídos.

Número do processo	REsp 1.459.192/CE (2013/0399388-1)
Informações do julgamento	Relator(a): Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva Relator para Acórdão: Ministro João Otávio de Noronha Órgão Julgador: Terceira Turma do STJ Composição: João Otávio de Noronha (Relator p/ Acórdão), Marco Aurélio Bellizze, Moura Ribeiro, Paulo de Tarso Sanseverino (voto vista), Ricardo Villas Bôas Cueva (voto vencido) Data do Julgamento: 23/06/2015 Data da Publicação: DJe 12/08/2015
Ementa	PROCESSUAL CIVIL. RECURSO ESPECIAL. CONFLITO POSITIVO DE COMPETÊNCIA. JUÍZO DA VARA DE SUCESSÕES E JUÍZO DA VARA CÍVEL. INVENTÁRIO. DISSOLUÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADES. APURAÇÃO DE HAVERES. ARTS. 984 E 993, PARÁGRAFO ÚNICO, II, DO CPC. QUESTÕES DE ALTA INDAGAÇÃO.

	EXTENSA DILAÇÃO PROBATÓRIA. COMPETÊNCIA DO JUÍZO DA VARA CÍVEL. RECURSO PROVIDO.
Questão em discussão	Definição da competência para processamento da apuração de haveres decorrente da participação societária do autor da herança: se deveria ocorrer no próprio inventário (Vara de Sucessões) ou por meio de ação autônoma perante o juízo cível, especialmente diante da complexidade do caso e da necessidade de dilação probatória.
Posição do Tribunal	Por maioria, a Terceira Turma do STJ deu provimento ao recurso especial para reconhecer a competência do Juízo da 7ª Vara Cível de Fortaleza para processar a ação de dissolução parcial das sociedades e consequente apuração de haveres do sócio falecido. A Corte entendeu que a matéria demandava alta indagação, com ampla dilação probatória, o que extrapola os limites do juízo de inventário, cabendo a este apenas a partilha do saldo resultante da apuração. A decisão contrapôs o voto vencido do Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva, que defendia a possibilidade de apuração de haveres no próprio inventário, quando viável a produção probatória nos autos. O voto condutor, do Ministro João Otávio de Noronha, foi acompanhado pelos demais ministros, reafirmando o entendimento de que, em casos complexos, a competência é do juízo cível.

Número do processo	REsp 1.267.264/RJ
Informações do julgamento	Relator: Ministro João Otávio de Noronha Órgão Julgador: Terceira Turma do STJ Composição: João Otávio de Noronha (Relator), Paulo de Tarso Sanseverino, Ricardo Villas Bôas Cueva (Presidente), Marco Aurélio Bellizze e Moura Ribeiro Data do Julgamento: 19/05/2015 Data da Publicação: 25/05/2015
Ementa	DIREITO DAS SUCESSÕES. AÇÃO DE SONEGADOS. DOLO PRESUMIDO. INVERSÃO DO ÔNUS DA PROVA.
Questão em discussão	O recurso especial discutia se a omissão de quotas sociais no inventário por parte da meeira, mediante transferência ocorrida em vida, caracterizaria dolo de sonegação nos termos do art. 1.992 do CC. A recorrente, herdeira reconhecida judicialmente, sustentava que tal conduta implicaria fraude sucessória e ensejaria a aplicação da pena de perda dos bens sonegados.

Posição do Tribunal	A Terceira Turma do STJ entendeu que a mera omissão dos bens não configura, por si só, dolo suficiente à aplicação da pena de sonegação. O Tribunal reafirmou que é indispensável a demonstração de intenção fraudulenta. Além disso, reconheceu que, no regime de comunhão universal, os bens pertencem ao casal em condomínio indivisível, razão pela qual não se pode ocultá-los da herança. Por unanimidade, negou provimento ao recurso especial.
---------------------	--

Número do processo	REsp 289.151/SP
Informações do julgamento	Relator(a): Ministro Vasco Della Giustina (Desembargador Convocado do TJ/RS) Órgão Julgador: Terceira Turma do STJ Composição: Vasco Della Giustina, Nancy Andrichi, Sidnei Beneti e Paulo de Tarso Sanseverino (ausente o Min. Massami Uyeda) Data do Julgamento: 07/10/2010 Data da Publicação: 25/10/2010
Ementa	PROCESSUAL CIVIL. RECURSO ESPECIAL. VIOLAÇÃO AO ART. 535 DO CPC. NÃO CONFIGURADA. INVENTÁRIO. ART. 993, PARÁGRAFO ÚNICO, II, DO CPC. APURAÇÃO DE HAVERES. INADEQUAÇÃO DA VIA, IN CASU. EXISTÊNCIA DE CONTROVÉRSIA ENTRE O SÓCIO REMANESCENTE E OS DEMAIS HERDEIROS ACERCA DA DISSOLUÇÃO DE SOCIEDADE LIMITADA. QUESTÃO DE ALTA INDAGAÇÃO. ART. 984 DO CPC. REMESSA DA QUESTÃO ÀS VIAS ORDINÁRIAS. POSSIBILIDADE.
Questão em discussão	Saber se a apuração de haveres decorrente da morte de sócio de sociedade limitada pode ser realizada no processo de inventário ou se deve ser remetida às vias ordinárias, diante da existência de controvérsia entre o sócio remanescente e os herdeiros.
Posição do Tribunal	A Terceira Turma do STJ reafirmou que a regra do art. 993, parágrafo único, II, do CPC/73 não é absoluta. Quando a apuração de haveres envolver questão complexa — como controvérsia sobre a dissolução da sociedade entre sócio remanescente e herdeiros —, deve ser considerada de “alta indagação” e, por isso, remetida às vias ordinárias (CPC, art. 984). Assim, é legítimo o indeferimento da produção de prova pericial contábil no inventário e a remessa da matéria ao juízo cível. O recurso foi desprovido por unanimidade.

Número do processo	REsp 248.269/RS
Informações do julgamento	Relator: Ministro Eduardo Ribeiro Órgão Julgador: Terceira Turma do STJ Composição: Ministros Eduardo Ribeiro, Waldemar Zveiter, Ari Pargendler e Menezes Direito Data do Julgamento: 02/05/2000 Data da Publicação: DJ 19/06/2000, p. 146
Ementa	Casamento. Comunhão de bens. No regime da comunhão universal, comunicam-se todos os bens, presentes e futuros dos cônjuges, salvo as hipóteses previstas no artigo 263 do Código Civil. As cotas de sociedade limitada, enquanto representando direito patrimonial de participar dos lucros e da partilha do acerto líquido, em caso de dissolução, integram, em princípio, a comunhão, nada importando que figurem em nome de um dos cônjuges. O que não se comunica é o status de sócio. Falecendo o marido, devem ser trazidas a inventário as cotas que estejam em nome da mulher, só se procedendo à exclusão caso demonstrado que presente alguma das causas que a justifica. (REsp n. 248.269/RS, relator Ministro Eduardo Ribeiro, Terceira Turma, julgado em 2/5/2000, DJ de 19/6/2000, p. 146.)
Questão em discussão	O recurso especial discutia se cotas de sociedade limitada registradas em nome da esposa, em casamento sob o regime da comunhão universal de bens, deveriam ser incluídas no inventário do marido falecido. .
Posição do Tribunal	O STJ, por unanimidade, deu provimento ao recurso especial, reconhecendo a violação ao art. 262 do Código Civil de 1916 (equivalente ao art. 1.667 do CC/2002), para determinar a inclusão das cotas no inventário. O voto condutor enfatizou que, no regime da comunhão universal, as cotas sociais, enquanto direito patrimonial (e não o status de sócio), integram a comunhão e devem ser levadas ao inventário. A exclusão dessas cotas apenas seria admissível mediante prova de alguma das causas previstas no art. 263 do CC/1916, o que não ocorreu no caso. A alegação genérica de que os bens estavam em nome da mulher foi considerada insuficiente para afastar a presunção legal de comunicabilidade. Assim, as cotas devem ser inventariadas, e as eventuais implicações societárias (como admissão de herdeiros como sócios ou dissolução da sociedade) serão tratadas posteriormente, não impedindo a apuração do valor para partilha.

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE LTDA.”

0 ocorrências – 0 acórdãos selecionados

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE ANÔNIMA”

06 ocorrências – 02 acórdãos selecionados

Número do processo	REsp 1.627.286/GO
Informações do julgamento	Relator: Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva Órgão Julgador: Terceira Turma – STJ Composição: Min. Ricardo Villas Bôas Cueva (Relator), Min. Moura Ribeiro, Min. Nancy Andrighi, Min. Paulo de Tarso Sanseverino; vencido Min. Marco Aurélio Bellizze Data do Julgamento: 20/06/2017
Ementa	RECURSO ESPECIAL. CIVIL. PROCESSUAL CIVIL. INVENTÁRIO. PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. SOCIEDADE ANÔNIMA. INVENTARIANTE. ALTERAÇÃO DO PODER DE CONTROLE. ACERVO PATRIMONIAL. ALIENAÇÃO. IMPOSSIBILIDADE. ATUAÇÃO. LIMITE. ADMINISTRAÇÃO E CONSERVAÇÃO DOS BENS.
Questão em discussão	O STJ analisou se é lícito ao inventariante, representando o espólio em assembleia de sociedade anônima, votar para converter ações preferenciais em ordinárias e alterar o controle societário, bem como alienar bens da empresa antes da partilha.
Posição do Tribunal	Por maioria, a Terceira Turma entendeu que os poderes do inventariante se limitam à administração e conservação dos bens do espólio, nos moldes do art. 991 do CPC/1973, não abrangendo atos que importem em modificação do controle acionário da sociedade ou alienação de bens sem autorização judicial. O voto do inventariante, nesses moldes, poderia comprometer a igualdade entre os herdeiros e ampliar indevidamente sua influência na gestão da empresa familiar. A pretensão de alterar o estatuto social para permitir a conversão das ações preferenciais em ordinárias foi interpretada como extrapolação dos poderes do inventariante. O voto vencido, do Min. Marco Aurélio Bellizze, considerava legítimo o exercício do voto pelo inventariante, desde que em consonância com os interesses do espólio e da maioria dos herdeiros, com eventual responsabilidade civil posterior.

Número do processo	REsp 1.204.253 / RS
Informações do julgamento	Relator: Ministro Luis Felipe Salomão Órgão Julgador: Quarta Turma – STJ Composição: Min. Luis Felipe Salomão, Raul Araújo (Presidente), Maria Isabel Gallotti, Antonio Carlos Ferreira, Marco Buzzi Data do Julgamento: 27/05/2014
Ementa	CIVIL E PROCESSUAL CIVIL. VIOLAÇÃO DOS ARTIGOS 128, 460 E 535 DO CPC. INOCORRÊNCIA. SOBREPARTILHA. PRÉVIO CONHECIMENTO DA EX-ESPOSA. SÚMULA 7. SONEGAÇÃO DE COTAS E AÇÕES DE SOCIEDADE ANÔNIMA. INOCORRÊNCIA.
Questão em discussão	Discute-se a possibilidade de sobrepartilha de cotas e ações de sociedades que teriam sido sonegadas pelo ex-marido em processo de separação judicial. A recorrente alegou desconhecimento da existência desses bens à época da partilha.
Posição do Tribunal	A Quarta Turma do STJ entendeu que a ação de sobrepartilha proposta pela ex-esposa não poderia prosperar, pois ficou demonstrado que ela já possuía prévio conhecimento das cotas e ações objeto da demanda. O acórdão recorrido evidenciou que a recorrente participou do inventário do sogro, ocasião em que os bens foram transmitidos ao ex-marido antes da separação, além de ter atuado como avalista de operação realizada pela empresa cujas cotas agora buscava partilhar. Nessa linha, o Tribunal reafirmou que a sobrepartilha somente é cabível quando comprovado o desconhecimento ou a ocultação dos bens à época da partilha, não sendo possível reabrir discussão sobre bens conhecidos, apenas com base em arrependimento. Rejeitou-se, ainda, a tese de sonegação, por ausência de ocultação dolosa, mantendo-se a improcedência da demanda e negando-se provimento ao recurso especial.

Número do processo	AgRg no REsp 1.302.480/SP
Informações do julgamento	Relator: Ministro Sidnei Beneti Órgão Julgador: Terceira Turma – STJ Composição: Sidnei Beneti (Relator), Paulo de Tarso Sanseverino (Presidente), Ricardo Villas Bôas Cueva, Nancy Andrichi e Massami Uyeda Data do Julgamento: 15/05/2012

Ementa	AGRAVO REGIMENTAL. RECURSO ESPECIAL. DISSOLUÇÃO DE SOCIEDADE ANÔNIMA. MORTE DE SÓCIO. LEGITIMIDADE DO ESPÓLIO. INTERESSE DE AGIR. REEXAME DE MATÉRIA FÁTICO-PROBATÓRIA. INADMISSIBILIDADE.
Questão em discussão	Analisou-se a possibilidade de o espólio pleitear a dissolução de sociedade anônima da qual o falecido era sócio, mesmo após o encerramento do inventário, considerando alegações sobre ausência de legitimidade ativa, interesse de agir, ausência de integralização de cotas e vício de julgamento extra petita.
Posição do Tribunal	O STJ entendeu que não caberia reexaminar as provas para avaliar a legitimidade do espólio ou o suposto encerramento do inventário, pois o acórdão de origem assentou que ainda havia necessidade de sobrepartilha envolvendo ações pertencentes ao de cujus. O Tribunal também considerou que, havendo participação acionária superior a 5% apurada em perícia, estaria preenchido o requisito legal para pleitear a dissolução (art. 206, II, “b”, da Lei 6.404/76). Quanto ao alegado julgamento extra petita, firmou-se o entendimento de que o pedido e a causa de pedir devem ser interpretados de forma lógico-sistemática, sendo desnecessária a formulação expressa ao final da inicial. Por fim, reafirmou-se que o exame de tais matérias demandaria incursão no conjunto fático-probatório, vedada pela Súmula 7 do STJ.

Número do processo	AR 810 / RS
Informações do julgamento	Relator: Ministro Paulo de Tarso Sanseverino Revisora: Ministra Maria Isabel Gallotti Órgão Julgador: Segunda Seção – STJ Composição: Paulo de Tarso Sanseverino (Relator), Maria Isabel Gallotti (Revisora), Nancy Andrigli, João Otávio de Noronha, Sidnei Beneti, Luis Felipe Salomão, Raul Araújo Data do Julgamento: 08/06/2011 Publicação: DJe 16/06/2011
Ementa	AÇÃO RESCISÓRIA. PROCESSO DE INVENTÁRIO. ANULAÇÃO DE PARTILHA E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE SOCIEDADE ANÔNIMA FAMILIAR FECHADA PELO SEU VALOR REAL. ALEGAÇÃO DE VIOLAÇÃO DE DISPOSIÇÃO LITERAL DO ART. 993, PAR. ÚNICO, INC. II, DO CPC. INOCORRÊNCIA.
Questão em discussão	Na presente ação rescisória, discutiu-se se o acórdão que, em processo de inventário, anulou a partilha e determinou a reavaliação de ações de sociedade anônima de capital fechado com base em seu valor real — e não pelo valor nominal — violou literal disposição do art. 993, parágrafo único, II, do CPC/73. A

	controvérsia envolveu a distinção entre a apuração de haveres, típica da dissolução parcial de sociedade, e a simples avaliação patrimonial das ações para efeito de partilha igualitária entre os herdeiros.
Posição do Tribunal	O STJ afirmou que é legítima a avaliação de ações de S/A de capital fechado com base no seu valor real quando não houver cotação em bolsa, para fins de partilha igualitária no inventário. Essa avaliação, embora semelhante à apuração de haveres, não caracteriza dissolução parcial de sociedade, e, portanto, não afronta a vedação do art. 993, par. único, II, do CPC/73. A Corte destacou que a finalidade da medida foi apenas assegurar tratamento equitativo entre os herdeiros, conforme previsto no art. 1.775 do CC/16 (atual art. 2.017 do CC/02).

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE POR AÇÕES”

02 ocorrências – 02 acórdãos selecionados

Número do processo	REsp 1.495.667 / SC
Informações do julgamento	Relator: Ministro Lázaro Guimarães (Desembargador Convocado do TRF 5ª Região); Órgão Julgador: Quarta Turma – STJ; Composição: Lázaro Guimarães, Luis Felipe Salomão, Maria Isabel Gallotti, Marco Buzzi e Antonio Carlos Ferreira; Data do Julgamento: 15/05/2018.
Ementa	RECURSO ESPECIAL. SUCESSÃO. BENS À COLAÇÃO. AUSÊNCIA DE VIOLAÇÃO AO ART. 535 DO CPC/1973. MATÉRIA CONSTITUCIONAL. IMPOSSIBILIDADE DE ANÁLISE EM RECURSO ESPECIAL. VALOR DA COLAÇÃO DOS BENS DOADOS. APLICAÇÃO DA LEI VIGENTE À ÉPOCA DA SUCESSÃO. VALORES CORRESPONDENTES ÀS BENFEITORIAS, RENDIMENTOS OU LUCROS NÃO ENTRAM EM COLAÇÃO. DIVERGÊNCIA JURISPRUDENCIAL NÃO DEMONSTRADA. AUSÊNCIA DE COTEJO ANALÍTICO. RECURSO ESPECIAL PARCIALMENTE PROVIDO.
Questão em discussão	Definiu-se o critério temporal para avaliação de ações societárias doadas em vida pelo de cujus a herdeiros, no contexto de colação no inventário: se deveria prevalecer o valor à época da liberalidade ou da abertura da sucessão. Também se discutiu a inclusão dos frutos e rendimentos dos bens doados na colação.

Posição do Tribunal	O Superior Tribunal de Justiça decidiu que o valor das ações doadas deve ser apurado conforme o valor que detinham à época da abertura da sucessão, nos termos do art. 1.014, parágrafo único, do CPC/1973, afastando a interpretação do tribunal de origem que considerava a valorização posterior como benfeitoria atribuída ao esforço dos herdeiros donatários. A Corte entendeu que tal conclusão contrariava a natureza das sociedades anônimas — marcadas pela impessoalidade — e que a atuação dos administradores não poderia ser tratada como benfeitoria, pois já é regida por critérios legais próprios. Além disso, reafirmou-se que lucros e rendimentos posteriores pertencem ao usufrutuário e não se submetem à colação. Com isso, foi prestigiado o critério legal objetivo de avaliação previsto no CPC/73 e rejeitada a tese de valoração subjetiva da participação acionária com base no desempenho dos donatários. O recurso foi parcialmente provido para restabelecer a aplicação da regra legal sobre colação.
---------------------	--

Número do processo	REsp 1.196.634/RJ
Informações do julgamento	Relator: Ministro Paulo de Tarso Sanseverino Órgão Julgador: Terceira Turma – STJ Composição: Paulo de Tarso Sanseverino (Relator), Ricardo Villas Bôas Cueva, Nancy Andrichi, Sidnei Beneti Data do Julgamento: 05/11/2013
Ementa	RECURSO ESPECIAL. CIVIL E EMPRESARIAL. DIREITO SOCIETÁRIO. INVENTÁRIO. SOCIEDADE ANÔNIMA. INCLUSÃO DE AÇÕES DO 'DE CUJUS' NO MONTE-MOR. CABIMENTO. CONTRATO DE DOAÇÃO NÃO REGISTRADO NO LIVRO SOCIETÁRIO PRÓPRIO. TITULARIDADE DA AÇÃO NÃO TRANSFERIDA. DESTRUIÇÃO DOS LIVROS SOCIETÁRIOS. MATÉRIA NÃO DEVOLVIDA. PÓS-QUESTIONAMENTO. RESPONSABILIDADE DO ADMINISTRADOR POR DÍVIDA DA SOCIEDADE. DISCUSSÃO INVIÁVEL NO ÂMBITO DO PROCESSO DE INVENTÁRIO. RESERVA DE VALORES. POSSIBILIDADE. NATUREZA DE ARRESTO.
Questão em discussão	O espólio do falecido sustentava que as ações de sociedade anônima não deveriam compor o monte partilhável, por já terem sido doadas antes do óbito, embora sem o devido registro no livro de transferência de ações. Questionava-se também a possibilidade de discutir, no inventário, eventual responsabilidade tributária do de cujus como administrador da sociedade.

Posição do Tribunal	O STJ reafirmou que, nos termos da Lei das S.A. (art. 31, §1º), a titularidade das ações nominativas somente se transfere com o registro no livro societário próprio, não sendo suficiente a escritura de doação ou sua ratificação em assembleia geral. Assim, as ações permanecem no patrimônio do falecido, devendo ser incluídas no inventário. A Corte também entendeu que a discussão sobre eventual responsabilidade do de cujus por dívidas fiscais da sociedade extrapola os limites do processo de inventário, podendo ser discutida apenas em ação própria. Autorizou, porém, a reserva de valores no inventário, com natureza cautelar, se presentes os requisitos do <i>fumus boni iuris</i> e <i>periculum in mora</i> .
---------------------	--

INVENTÁRIO E “SA”

0 ocorrências – 0 acórdãos selecionados

JULGADOS DESCARTADOS POR AUSÊNCIA DE PERTINÊNCIA COM A MATÉRIA PESQUISADA
--

INVENTÁRIO e SOCIEDADE LIMITADA:

INVENTÁRIO E SOCIEDADE LTDA.

INVENTÁRIO E SOCIEDADE ANÔNIMA

REsp 1.196.634/RJ

REsp 1.495.667 / SC

INVENTÁRIO E SOCIEDADE POR AÇÕES

INVENTÁRIO E SA

7.3 Anexo III (Levantamento jurisprudencial TJ/SP)

JULGADOS SELECIONADOS NA PESQUISA - TJSP

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE LIMITADA”

151 ocorrências – 39 acórdãos selecionados

Número do processo	2059822-46.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Fernando Marcondes; Órgão Julgador: 2ª Câmara de Direito Privado; Foro Regional I - Santana - 3ª

	Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 20/12/2024; Data de Registro: 20/12/2024.
Ementa	DIREITO SUCESSÓRIO. AGRAVO DE INSTRUMENTO. LEVANTAMENTO DE VALORES DO ESPÓLIO. RECURSO PARCIALMENTE PROVIDO.
Questão em discussão	Consiste em saber se o espólio deve suportar os custos decorrentes (i) da perícia requerida pela inventariante nos autos de execução de alimentos em face do espólio; (ii) da regularização da sociedade empresária.
Posição do Tribunal	1. Os honorários periciais na execução de alimentos devem ser apoiados pelo espólio. 2. Despesas administrativas da empresa não são de responsabilidade do espólio.

Número do processo	2232412-29.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Maurício Velho; Órgão Julgador: 4ª Câmara de Direito Privado; Foro de Araraquara - 2ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 18/12/2024; Data de Registro: 18/12/2024
Ementa	DIREITO CIVIL. AGRAVO DE INSTRUMENTO. TESTAMENTO. PRINCÍPIO DA SAISINE. RECURSO NÃO PROVIDO.
Questão em discussão	Consiste na admissibilidade do pagamento direto aos herdeiros dos aludidos rendimentos, sem a regularização do quadro societário da empresa LENA AGROCANA LTDA., apesar de os herdeiros terem direito às quotas societárias, conforme o testamento.
Posição do Tribunal	A decisão de primeira instância é de ser mantida, pois a constituição da empresa LENA AGROCANA LTDA. como holding familiar não impede a distribuição dos rendimentos aos herdeiros, tendo em vista o Princípio de Saisine. Não há prejuízo à empresa ou óbice à transferência dos valores, uma vez que a atividade operacional é realizada por terceiro, e a empresa não necessita de capital de giro.

Número do processo	1035769-33.2016.8.26.0506
Informações do julgamento	Apelação Cível 1035769-33.2016.8.26.0506; Relator (a): Angela Moreno Pacheco de Rezende Lopes; Órgão Julgador: 10ª Câmara de Direito Privado; Foro de Ribeirão Preto - 2ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 17/12/2024; Data de Registro: 17/12/2024.
Ementa	SONEGADOS – CONSUMAÇÃO DA PRESCRIÇÃO – TERMO INICIAL CONSISTENTE NA HOMOLOGAÇÃO DA PARTILHA – CIÊNCIA DO AUTOR ACERCA DA EXISTÊNCIA DO BEM.
Questão em discussão	Consiste em analisar se ocorreu a prescrição para propositura de ação de sonegados, tendo em vista a omissão de levar à partilha quotas de capital social de empresa educacional.
Posição do Tribunal	Reconheceu a prescrição da pretensão autoral, devido ao decurso de mais de 20 anos desde a homologação da partilha e a ciência do autor sobre a existência das quotas sociais.

Número do processo	2291487-96.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Alexandre Marcondes; Órgão Julgador: 1ª Câmara de Direito Privado; Foro de Franca - 3ª. Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 13/12/2024; Data de Registro: 13/12/2024.
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO. INVENTÁRIO. AVALIAÇÃO DE QUOTAS SOCIAIS TITULARIZADAS PELO AUTOR DA HERANÇA. DESCABIMENTO. PROVA TÉCNICA COMPLEXA. QUESTÃO DE ALTA INDAGAÇÃO. RECURSO DESPROVIDO.
Questão em discussão	Consiste em definir a necessidade de avaliação de quotas sociais quando o contrato social admite o ingresso de herdeiros no quadro societário. Discute também se a produção da prova técnica para avaliação poderia ocorrer no bojo do inventário.
Posição do Tribunal	Entendeu pela desnecessidade de avaliação das quotas, já que o contrato social admite que a sucessão se faça mediante simples redistribuição da participação societária entre os herdeiros, sem que isso fira a justa partilha ou desrespeite os quinhões hereditários. Em relação à produção da prova, considerou que se trata de providência complexa, que impõe extensa dilação probatória, sendo questão de alta indagação, incompatível, assim, com a via do inventário.

Número do processo	1086612-56.2023.8.26.0053
Informações do julgamento	Relator (a): Marcos Pimentel Tamassia; Órgão Julgador: 1ª Câmara de Direito Público; Foro Central - Fazenda Pública/Acidentes - 15ª Vara da Fazenda Pública; Data do Julgamento: 14/11/2024; Data de Registro: 14/11/2024
Ementa	DIREITO ADMINISTRATIVO. MANDADO DE SEGURANÇA. ALTERAÇÃO DE CONTRATO SOCIAL PERANTE A JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO JUCESP. SÓCIO FALECIDO. REPRESENTAÇÃO DO ESPÓLIO PELA INVENTARIANTE. SENTENÇA CONCESSIVA DA SEGURANÇA. MANUTENÇÃO.
Questão em discussão	Consiste em analisar a procedência da exigência apresentada pela JUCESP diante de pedido de alteração contratual de sociedade protocolado exclusivamente pelo inventariante, determinando que o sócio falecido fosse representado pela totalidade dos herdeiros.
Posição do Tribunal	Enquanto não ocorre a homologação da partilha, a administração da herança é exercida pela pessoa do inventariante, o que abrange o encargo de gerir provisoriamente a vida empresarial do falecido, e, portanto, descabida a exigência feita pela Junta Comercial do Estado de São Paulo no sentido de que a alteração do contrato social da empresa Plastvinil Indústria e Comércio de Plásticos Ltda se dê por meio dos herdeiros do sócio falecido.

Número do processo	2294120-80.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Grava Brazil; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Vargem Grande

	Paulista - Vara Única; Data do Julgamento: 08/11/2024; Data de Registro: 08/11/2024.
Ementa	Agravo de Instrumento. Ação de nomeação de administrador provisório.
Questão em discussão	Consiste em definir a competência para processamento da ação, tendo em vista a existência de vara privativa para feitos empresariais na localidade onde ocorridos os fatos e, em segundo plano, analisar a legitimidade dos herdeiros do sócio falecido para propositura de ação que pretende a nomeação de administrador provisório na sociedade.
Posição do Tribunal	1. Acolheu a alegação de incompetência. 2. Os herdeiros do sócio morto são partes ativas legítimas para demanda em que se busca a nomeação de administrador provisório, com fundamento em má administração da sócia remanescente. Isso porque, mesmo que eles ainda não integrem, nem mesmo venham a integrar a sociedade em substituição ao sócio falecido, a sociedade seria a responsável pelo pagamento dos haveres, em caso de liquidação da quota (arts. 1028 e 1031, CC). Eventual má administração da sócia remanescente pode prejudicar os agravantes em ambos os cenários (ingresso na sociedade ou liquidação da quota).

Número do processo	1000387-54.2021.8.26.0004
Informações do julgamento	Relator (a): Jorge Tosta; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 2ª VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 29/10/2024; Data de Registro: 29/10/2024.
Ementa	Apelação – Ação de exigir contas – Sentença de improcedência – Insurgência do requerente – Não acolhimento – Impossibilidade de prestação de contas pelos demais sócios quando há administração conjunta da sociedade empresarial.
Questão em discussão	Consiste em avaliar se há procedência no pedido de prestação de contas feito por herdeiro que ingressou na sociedade na qualidade de sócio perante os administradores.
Posição do Tribunal	O legislador determinou que a prestação de contas seja efetuada pelos administradores aos demais sócios que não compartilham o poder de gestão. Na hipótese dos autos, não há previsão de administração isolada da sociedade pelos sócios remanescentes. Desta forma, o herdeiro também assume a administração da sociedade, já que o contrato social lhe assegura a administração da sociedade, ainda mais considerando o fato de que sua genitora também exercia a administração da sociedade, perdurando tal administração até o seu falecimento. Considerando que o herdeiro assumiu, assim, a condição de sócio-administrador, deveria comprovar que foi exonerado desse poder ou impedido de acessar os livros e documentos da sociedade, ônus do qual não se desincumbiu o autor. Ademais, não assiste ao

	herdeiro o direito de exercer a fiscalização inerente à sua qualidade de sócio em relação a período anterior ao seu ingresso na sociedade.
--	--

Número do processo	2248530-80.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Angela Moreno Pacheco de Rezende Lopes; Órgão Julgador: 10ª Câmara de Direito Privado; Foro Regional X - Ipiranga - 1ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 22/10/2024; Data de Registro: 23/10/2024.
Ementa	INVENTÁRIO PRETENSÃO DE INCLUSÃO DE BENS NA PARTILHA ATIVOS QUE FORAM ADQUIRIDOS PESSOALMENTE PELO HERDEIRO ALEGAÇÃO DE SIMULAÇÃO QUE JÁ FOI AFASTADA EM AÇÃO PRÓPRIA.
Questão em discussão	Consiste em analisar a pretensão de inclusão de quotas sociais para partilha no inventário, sob alegação de que houve doação inoficiosa pelo de cujus ao filho/herdeiro, em prejuízo da legítima.
Posição do Tribunal	Inviabilidade da partilha de bem titularizado pelo herdeiro. Alegação de doação inoficiosa que não se sustenta, porque tampouco foi comprovada a liberalidade praticada pelo de cujus, senão a compra realizada pelo próprio herdeiro.

Número do processo	2175895-04.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): J.B. Paula Lima; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Osasco - 3ª Vara Cível; Data do Julgamento: 23/09/2024; Data de Registro: 23/09/2024.
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO. DISSOLUÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADE. FALECIMENTO DO SÓCIO. PRESCRIÇÃO DA PRETENSÃO DE APURAÇÃO DE HAVERES. INOCORRÊNCIA. RECURSO DESPROVIDO.
Questão em discussão	Se prescreve a pretensão dos herdeiros pela inexistência de pedido para ingresso na sociedade ou apuração de haveres, após falecimento de sócio.
Posição do Tribunal	1. A abertura do inventário interrompe a contagem do prazo prescricional para todas as questões que demandam a definição da titularidade do patrimônio Inventariado. 2. Dada a falta de previsão legal, não há falar em decadência para o ingresso na sociedade dos herdeiros, quando o contrato social assim autoriza, sendo direito potestativo dos mesmos. Sendo possível, portanto, seu ingresso, existe a possibilidade do posterior exercício do direito de retirada com apuração de haveres, daí porque descabido falar-se também em prescrição.

Número do processo	1005616-85.2024.8.26.0037
Informações do julgamento	Relator (a): Mônica de Carvalho; Órgão Julgador: 8ª Câmara de Direito Privado; Foro de Araraquara - 1ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 21/01/2014; Data de Registro: 06/09/2024.

Ementa	APELAÇÃO – Alvará judicial - Pedido de autorização para a retirada do nome do genitor falecido do contrato social da sociedade empresária.
Questão em discussão	Consiste em avaliar se o pedido de alvará judicial é suficiente para retirada do nome de sócio falecido do contrato social, quando não aberto inventário.
Posição do Tribunal	É imprescindível a abertura de inventário para a devida liquidação das cotas sociais e apuração de haveres, inclusive para fins tributários, em conformidade com o disposto nos artigos 1028 e 1031, do Código Civil. O caráter 'simples' do pleito de alvará judicial não deve ser utilizado como sucedâneo de medidas que ultrapassam a mera administração judicial de interesses privados, próprias dos procedimentos de jurisdição voluntária. Assim, a exclusão do falecido da sociedade empresária, não pode ser realizada por meio da presente medida, sob pena de cancelar possíveis irregularidades.
Número do processo	2282634-35.2023.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Fernando Marcondes; Órgão Julgador: 2ª Câmara de Direito Privado; Foro de Campinas - 1ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 03/09/2024; Data de Registro: 05/09/2024.
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO. INCIDENTE DE REMOÇÃO DE INVENTARIANTE.
Questão em discussão	Possibilidade de remoção de inventariante diante de desídia na adoção de procedimentos para regularização jurídica, fiscal e tributária de sociedades envolvidas na herança, beneficiando-se da demora por estar na administração provisória das empresas.
Posição do Tribunal	As justificativas apresentadas pelo agravante reforça o caráter desidioso da sua conduta (art. 622, II, CPC1) e revela que não era de seu interesse dar andamento ao feito, já que está à frente dos negócios societários. Investido na função de inventariante, tinha o dever de atuar com diligência na gestão dos bens alheios, logo era prudente consultar um advogado para obter orientação de como proceder na hipótese.

Número do processo	2260428-90.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Ademir Modesto de Souza; Órgão Julgador: 7ª Câmara de Direito Privado; Foro de Sorocaba - 1ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 02/09/2024; Data de Registro: 02/09/2024.
Ementa	Agravo de instrumento. Inventário. Decisão que indeferiu autorização para levantamento de valores remanescentes de consórcio, valores depositados em conta judicial e alienação de bens. Necessidade de prévia comprovação documental das dívidas. Inventariante que deixou de instruir os requerimentos com os valores das dívidas e documentos comprobatórios, além de requerer levantamento de valores de sociedade empresária unipessoal, cuja personalidade e patrimônio não se confundem com a do de cujus. Decisão mantida. Recurso improvido.

Questão em discussão	Consiste em avaliar a possibilidade de alienação de bens e levantamento de valores pertencentes à sociedade unipessoal do de cujus, por herdeiro único, para pagamento de ITCMD e outras despesas do espólio.
Posição do Tribunal	O inventariante não pode confundir os patrimônios da pessoa física falecida com o da pessoa jurídica da qual era sócio único, devendo seguir os procedimentos específicos para alterações contratuais. A autorização para a venda de bens do espólio, mesmo havendo um único herdeiro, depende da comprovação consistente das dívidas, pois visa a proteger o patrimônio, garantir a função fiscalizadora do Judiciário, evitar prejuízos irreversíveis e resguardar eventuais direitos de terceiros
Número do processo	2115512-60.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Maurício Pessoa; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Regional XI - Pinheiros - 3ª Vara Cível; Data do Julgamento: 29/08/2024; Data de Registro: 29/08/2024.
Ementa	Agravo de instrumento – Ação declaratória de nulidade de ato jurídico c/c apuração de haveres e pedido de indenização por perdas e danos – Pedido e causa de pedir fundamentados em nulidade de ato jurídico que averbou a retirada de sócio de quadro societário de sociedade limitada, ao tempo em que estava acometido de grave doença que o levou a morte.
Questão em discussão	Discute-se a competência para processar ação de anulação de ato jurídico c/c apuração de haveres, consistente na pretensão de anular alteração contratual que excluiu o sócio falecido de seus quadros.
Posição do Tribunal	A natureza da controvérsia tem contornos de Direito Empresarial a justificar a competência das Varas Empresariais e de Conflitos de Arbitragem da Capital. Eventual procedência do pedido deduzido pela agravante nesta ação deverá ser levada ao conhecimento do D. Juízo de Família e Sucessões para fins de regularização da partilha de bens deixado pelo sócio falecido.

Número do processo	1004531-38.2023.8.26.0445
Informações do julgamento	Relator (a): Márcio Boscaro; Órgão Julgador: 4ª Câmara de Direito Privado; Foro de Pindamonhangaba - 3ª Vara Cível; Data do Julgamento: 21/08/2024; Data de Registro: 21/08/2024.
Ementa	APELAÇÃO CÍVEL. ALVARÁ JUDICIAL. JUCESP.
Questão em discussão	Possibilidade de expedição de alvará para a prática de atos de gestão pelo espólio, em administração de sociedade em que era sócio o falecido.
Posição do Tribunal	A JUCESP, em seu Manual de Registro aplicável às sociedades limitadas, prevê ser necessária a expedição de alvará judicial para fins de ato de gestão pelo representante do espólio. Tendo em vista a expressa exigência, por parte da JUCESP, para fins de gestão do patrimônio social, revela-se presente o interesse de agir da requerente.

Número do processo	1.080.375-59.2023.8.26.0100
Informações do julgamento	Relator (a): Natan Zelinski de Arruda; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 2ª VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 20/08/2024; Data de Registro: 21/08/2024.
Ementa	Dissolução parcial de sociedade cumulada com apuração de haveres. Autoras que são herdeiras do sócio falecido. Ingresso das requerentes no quadro social da empresa quando da sobrepartilha.
Questão em discussão	Consiste em determinar, em ação de dissolução parcial de sociedade c/c apuração de haveres, a data da rescisão do vínculo societário: se a data do óbito do sócio; ou se o pedido de retirada dos herdeiros, que ingressaram no quadro societário após o falecimento, já que não manifestaram concretamente qualquer oposição.
Posição do Tribunal	As Requerentes jamais manifestaram concretamente o seu anseio de retirada, não havendo sequer notificação endereçada aos outros sócios para tanto, de modo que, efetivamente, ingressaram no quadro social da empresa quando da sobrepartilha. Logo, aplica-se ao caso a regra do art. 1.029 do CPC.

Número do processo	1012636-64.2023.8.26.0037
Informações do julgamento	Relator (a): Maurício Pessoa; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Araraquara - 1ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 14/08/2024; Data de Registro: 14/08/2024.
Ementa	Apelação – Ação de apuração de haveres c/c pedido de tutela de urgência – Sociedade limitada – Pretensão dos autores que, na condição de herdeiros necessários de sócio falecido, requereram a dissolução parcial da sociedade e apuração de haveres – Extinção do processo, sem resolução de mérito – Ilegitimidade ativa reconhecida.
Questão em discussão	Aferir se os herdeiros necessários têm legitimidade para propor ação para apuração de haveres diante da inércia do inventariante, sob fundamento de que possuem legitimidade ativa para a propositura de ação que visa à defesa do patrimônio comum (art. 1791 do Código Civil).
Posição do Tribunal	Os apelantes não têm legitimidade para requerer a dissolução parcial da sociedade, até porque não representam o espólio do falecido sócio a qualquer título ou sob qualquer fundamento (CPC, art. 600, I).

Número do processo	2051201-60.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Hertha Helena de Oliveira; Órgão Julgador: 2ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 1ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 13/08/2024; Data de Registro: 13/08/2024.
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO. INVENTÁRIO.
Questão em discussão	1. Se a doação de quotas sociais realizada antes do falecimento é nula. 2. Se é possível determinar a instauração

	da fase de apuração de haveres no âmbito do inventário, em prestígio ao art. 620, §1º do CPC.
Posição do Tribunal	Tais questões demandam procedimento próprio em juízo especializado, principalmente porque a matéria afeta ao Direito de Empresa tem juízo a quo e juízo ad quem próprios, que não o juízo sucessório.

Número do processo	2178961-26.2023.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Sérgio Shimura; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Especializado 1ª RAJ/7ª RAJ/9ª RAJ - 1ª Vara Regional de Competência Empresarial e de Conflitos Relacionados à Arbitragem; Data do Julgamento: 25/06/2024; Data de Registro: 23/07/2024.
Ementa	AÇÃO ANULATÓRIA DE DELIBERAÇÃO SOCIAL - TUTELA PROVISÓRIA – PLEITO EM QUE SE DISCUTE A LIQUIDAÇÃO DAS QUOTAS DOS HERDEIROS DO SÓCIO FALECIDO – HERDEIROS ABSOLUTAMENTE INCAPAZES.
Questão em discussão	Consiste em analisar o ingresso de herdeiros menores como sócios em sociedades empresariais familiares, nos termos previstos em contrato social, e a validade de manifestação de vontade da inventariante sem autorização judicial.
Posição do Tribunal	O Tribunal reconheceu o direito dos herdeiros menores de optarem por ingressar na sociedade, considerando ineficaz a manifestação da inventariante sem autorização judicial e determinando a suspensão dos atos societários de liquidação das quotas sociais até decisão final.

Número do processo	2181917-78.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Grava Brazil; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Santo André - 4ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 22/07/2024; Data de Registro: 22/07/2024.
Ementa	Pedido de alvará judicial, para fins de liquidação da sociedade QUALITY Tecnologia em Produtos e Serviços Eletro Eletrônicos Ltda.
Questão em discussão	Possibilidade de deferimento de alvará para que a sócia minoritária proceda à baixa da sociedade que detinha junto à falecida, haja vista sua prévia inatividade.
Posição do Tribunal	O caso é peculiar, pois o falecimento da sócia não deixou bens a inventariar, já que a empresa de que era sócia estava já há muitos anos inativa. A concessão de alvará judicial para encerramento formal de sociedade, sem implicar isenção de responsabilidade, dispensa a formal necessidade de abertura de inventário, para a extinção da pessoa jurídica, a pedido da sócia minoritária,

Número do processo	1011530-05.2022.8.26.0554
Informações do julgamento	Relator (a): Cesar Ciampolini; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Especializado 1ª

	RAJ/7ª RAJ/9ª RAJ - 1ª Vara Regional de Competência Empresarial e de Conflitos Relacionados à Arbitragem; Data do Julgamento: 22/05/2024; Data de Registro: 17/06/2024.
Ementa	Ação declaratória de nulidade e inexigibilidade de débito, promovida por Espólio, extinta sem apreciação de mérito, por ilegitimidade, uma vez que já feita partilha em inventário.
Questão em discussão	Consiste em avaliar quem é parte legítima – os herdeiros ou o espólio – para ajuizamento de ação quando já finalizado o inventário, mas ainda pendente sobrepartilha.
Posição do Tribunal	O espólio permanece existindo, ainda que transitada em julgado a sentença que homologou a partilha dos demais bens do espólio.

Número do processo	2228505-80.2023.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Claudio Godoy; Órgão Julgador: 1ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 12ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 04/06/2024; Data de Registro: 04/06/2024.
Ementa	Agravo de instrumento. Inventário. Decisão que rejeitou pedido formulado por herdeira, voltado à realização de diligências para a aferição do valor da participação societária do falecido em empresas em que figurava como sócio. Definição do valor efetivo das quotas sociais que não é devida e nem necessária para a conclusão do inventário e partilha de bens.
Questão em discussão	Discute a necessidade da adoção de providências para, no âmbito do inventário, apurar a precificação (não a liquidação) de quotas sociais que compõem a herança e, assim, assegurar uma partilha justa, que respeite os quinhões hereditários.
Posição do Tribunal	Não há justificativa razoável para condicionar o prosseguimento do inventário à apuração do valor das quotas societárias tão somente para fins de partilha, quando possível que aos herdeiros seja atribuída a cotitularidade das quotas sociais, de resto conforme aponta contrato social das empresas, na proporção dos devidos quinhões, e daí a igualdade da divisão já estará assegurada. No mais, a apuração exige dilação probatória incompatível com o procedimento do inventário. Matéria que, se o caso, deve ser discutida, após a partilha, nas vias ordinárias.

Número do processo	2093768-09.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Maurício Pessoa; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Monte Mor - 2ª Vara; Data do Julgamento: 29/05/2024; Data de Registro: 29/05/2024.
Ementa	Agravo de instrumento – Ação de exigir contas.
Questão em discussão	Consiste em analisar se os herdeiros, ou somente o inventariante, têm legitimidade para propor ação de

	prestação de contas em face do gestor de empresa cujas quotas integram o inventário.
Posição do Tribunal	O espólio e os herdeiros, enquanto não ultimada a partilha dos bens deixados pelo sócio falecido, têm legitimidade para propor ação que visa resguardar os bens e direitos da herança na forma dos arts. 1.791 e 1.314 do Código Civil. Legitimidade ativa concorrente dos herdeiros e do espólio do sócio falecido.

Número do processo	2023508-04.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Pastorelo Kfoury; Órgão Julgador: 7ª Câmara de Direito Privado; Foro de Artur Nogueira - 1ª Vara Judicial da Comarca de Artur Nogueira; Data do Julgamento: 30/04/2024; Data de Registro: 30/04/2024.
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO. Inventário. Decisão que determinou a liquidação de sociedade unipessoal deixada pela autora da herança para quitação de débito perante credora habilitada nos autos do inventário. Indicação, pela credora interessada, de patrimônio a ser herdado pela falecida em virtude de abertura de inventário tardio de seu irmão, cuja única herdeira é a falecida sócia da pessoa jurídica que se busca liquidar.
Questão em discussão	Possibilidade, dentro do inventário, de dissolução total de sociedade limitada unipessoal cujas quotas são o único bem integrante da herança, haja vista a existência de credores habilitados no processo.
Posição do Tribunal	Diante da manifestação dos herdeiros quanto ao interesse na manutenção da sociedade ativa, sendo possível a sucessão das quotas, conforme contrato social, deve-se avaliar a possibilidade de promover o pagamento dos credores por outros meios, buscando alcançar uma solução que não dependa do encerramento da atividade social. Contudo, o ponto não foi analisado pelo Magistrado de piso, de forma que, para evitar a supressão de instância, dá-se provimento ao recurso para fins de suspender a decisão de liquidação até que o juízo de piso decida sobre a indicação de outro bem para garantia do espólio.

Número do processo	2043801-92.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Maurício Pessoa; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Jaú - 3ª Vara Cível; Data do Julgamento: 19/04/2024; Data de Registro: 19/04/2024.
Ementa	Agravo de instrumento – Ação de prestação de contas – Primeira fase – Decisão recorrida que julgou procedentes os pedidos iniciais para condenar o réu, a prestar, no prazo de quinze dias, as contas relativas à administração do Restaurante Dona Joana – Herdeiros que, enquanto não ultimada a partilha dos bens deixados pelo sócio falecido, têm legitimidade para propor ação que visa resguardar os bens e direitos da herança, até porque, "aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários" (CC, art. 1.784) – Interesse processual que

	emerge a partir da abertura da sucessão – Princípio da saisine.
Questão em discussão	Consiste em analisar se os herdeiros de sócio falecido, sem direito a ingresso nos quadros societários da empresa, têm legitimidade ativa para propositura de ação de prestação de contas em face da administradora, até que se ultime a partilha.
Posição do Tribunal	Considerou que existe legitimidade, sob o fundamento de que, ainda que não sejam os herdeiros sócios, mas somente credores da sociedade, podem propor ação que visa resguardar os bens e direitos da herança.

Número do processo	2280396-43.2023.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Maurício Velho; Órgão Julgador: 4ª Câmara de Direito Privado; Foro de Olímpia - 2ª Vara Cível; Data do Julgamento: 23/04/2024; Data de Registro: 23/04/2024.
Ementa	Agravo de instrumento. Inventário. Pretensão de dissolução de sociedades cujo autor da herança era sócio. Liquidação das quotas em caso de morte de sócio que é a regra legal e consta dos contratos sociais (art. 1.028, do CC). Inexistência de direito do herdeiro de integrar as empresas como sócio, por inexistir concordância. Alta litigiosidade e indícios de ocultação de patrimônio, todavia, que exigem dilação probatória, incompatível com o procedimento do inventário (art. 612, do CPC e STJ).
Questão em discussão	Discordância dos herdeiros quanto à liquidação das quotas integrantes da herança e dissolução parcial da sociedade. Discute-se que a dissolução seria prejudicial porque a inventariante, que é administradora das empresas, estaria ocultando bens e dilapidando o patrimônio social.
Posição do Tribunal	A liquidação das quotas deve ser realizada porque é a regra legal e está em consonância com os contratos sociais. A questão alusiva à apuração de haveres e prejuízos da administração social deve ser dirimida em ação autônoma, por ser de alta indagação.

Número do processo	0043711-38.2012.8.26.0001
Informações do julgamento	Relator (a): José Joaquim dos Santos; Órgão Julgador: 2ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 20ª Vara Cível; Data do Julgamento: 18/04/2024; Data de Registro: 18/04/2024.
Ementa	Apelação Cível – Competência recursal – Ação de exigir contas – Demanda que versa sobre prestação de contas referentes a sociedade empresarial da qual eram sócios a ré e o falecido genitor do autor – Matéria afeta ao direito de empresa.
Questão em discussão	Competência para processar ação de prestação de contas movida por herdeiro de sócio falecido em face da administradora da empresa, por suspeita de desvio patrimonial.
Posição do Tribunal	A competência é das varas de Direito Empresarial, pois a matéria dos autos não versa sobre relações de parentesco, inventário ou partilha, mas em prestação de contas

	referentes a sociedade empresarial da qual eram sócios a ré e o falecido genitor do autor.
--	--

Número do processo	1000194-24.2015.8.26.0562
Informações do julgamento	Relator (a): Fortes Barbosa; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Santos - 1ª Vara Cível; Data do Julgamento: 27/03/2024; Data de Registro: 17/04/2024.
Ementa	Sociedade Limitada – Morte de sócio – Ação de apuração de haveres. Responsabilidade patrimonial subsidiária do sócio remanescente reconhecida, interpretados os arts. 601, "caput" e 604, §1º do CPC/2015 - Pagamento dos haveres numa única parcela ordenada, a ser feita imediatamente após a liquidação, dado o término, durante o trâmite do processo, dos prazos de pagamento parcelado previstos nos contratos sociais.
Questão em discussão	1. Discute se os haveres apurados judicialmente devem ser pagos a um só tempo ou respeitando o parcelamento previsto em contrato social. 2. Discute a responsabilidade subsidiária do sócio remanescente para pagamento de haveres sociais.
Posição do Tribunal	1. Entendeu que não há sentido autorizar o parcelamento do pagamento de haveres, pois a ação judicial tramitou por prazo superior àquele do parcelamento ajustado no contrato social. 2. Entendeu pela responsabilidade subsidiária do sócio, pois, se a pessoa jurídica não é solvente, os sócios remanescentes devem ser chamados a responder pelo pagamento dos haveres devidos.

Número do processo	0038793-31.2012.8.26.0602
Informações do julgamento	Relator (a): Ricardo Negrão; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Sorocaba - 6ª Vara Cível; Data do Julgamento: 02/04/2024; Data de Registro: 03/04/2024.
Ementa	INTERESSE PROCESSUAL – Dissolução parcial da sociedade – Cotas pertencentes ao sócio retirante recebidas em doação – Doação questionada judicialmente – Irrelevância – Subsistência do direito do demandante à sua parte na herança.
Questão em discussão	Se o julgamento, no juízo do inventário, acerca da legalidade das doações de quotas sociais do sócio falecido ao filho é questão prejudicial à ação de dissolução parcial da sociedade.
Posição do Tribunal	Não. Ainda que a doação seja declarada inoficiosa ou ilegal, subsiste o direito do demandante à sua parte na herança. Seu quinhão, por seu turno, pode ser definido após o decreto de dissolução parcial e definição do patrimônio social na data da retirada do demandante. E, definido o quinhão nos autos do inventário, proceder-se à apuração dos haveres do sócio retirante. Não há obstáculo a isso. Ao revés, é medida de economia processual, considerando-se, ainda, o princípio da duração razoável do processo.

Número do processo	2041574-32.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Celina Dietrich Trigueiros; Órgão Julgador: 28ª Câmara de Direito Privado; Foro de Mauá - 5ª V.CÍVEL; Data do Julgamento: 29/02/2024; Data de Registro: 29/02/2024.
Ementa	Agravo de Instrumento. Decisão que indefere o pedido de extinção do processo em face do falecimento do único sócio da empresa autora, por tratar-se de sociedade unipessoal Ltda (Eirelli, atual SLU). Desacolhimento.
Questão em discussão	Se o falecimento de sócio único em EIRELLI (atual SLU) implica na extinção da personalidade jurídica da empresa ou se pode haver sucessão empresarial no curso de processo judicial já em andamento, em que a empresa figurava como parte.
Posição do Tribunal	O falecimento do único sócio não acarreta a extinção automática da personalidade jurídica da EIRELLI, cabendo aos herdeiros decidir pela continuidade do negócio com a alteração da titularidade da empresa ou pela liquidação das cotas, a ser formalizada no inventário do falecido sócio Inteligência do art. 1.028 do Código Civil.

Número do processo	1053906-29.2017.8.26.0506
Informações do julgamento	Relator (a): Cesar Ciampolini; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Ribeirão Preto - 4ª Vara Cível; Data do Julgamento: 28/02/2024; Data de Registro: 29/02/2024.
Ementa	Embargos de terceiro. Extensão dos efeitos da falência da Indústria de Alimentos Nilza S.A. à pessoa jurídica Endipa Comércio e Administração Ltda. Embargos de herdeira do titular das quotas da sociedade. Legitimidade ativa da herdeira.
Questão em discussão	1. Se herdeiro de sócio falecido tem legitimidade para propor em nome próprio ação para defesa de interesses do espólio, quando ainda em curso o inventário. 2. Se os efeitos de falência de empresa podem se sobrepor aos direitos dos herdeiros, afetando os bens para pagamento de credores, independentemente de quem seja os donos das quotas.
Posição do Tribunal	1. Uma vez que, estando em curso o inventário, os herdeiros são legitimados para defesa do espólio, conforme se depreende da leitura conjunta dos arts. 1.791, e seu parágrafo único, e 1.314 caput do Código Civil. 2. Tendo já sido reconhecido que a empresa foi utilizada para fraudar credores de empresa falida do mesmo grupo, não há como preservar parte de seu patrimônio em benefício da herdeira de sócio falecido.

Número do processo	1.008.023-12.2022.8.26.0271
Informações do julgamento	Relator (a): Natan Zelinschi de Arruda; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Itapevi - 2ª Vara Cível; Data do Julgamento: 29/02/2024; Data de Registro: 29/02/2024.

Ementa	Obrigação de fazer. Alteração de contrato social. Autores sucessores de sócio falecido, com participação de 99% das quotas sociais da empresa. Pretensão de que a sócia minoritária, com 1%, e mãe de um dos herdeiros – menor impúbere –, celebre alteração contratual da sociedade empresária. Caso em exame envolve herança, portanto, deve observar o desfecho no inventário correspondente. Disposição contratual possibilita que os herdeiros prossigam nas atividades da empresa, com a administração, o que efetivamente tem sido feito. Situação fática que, por ora, demonstra falta de interesse de agir em relação à pretensa obrigação a ser imposta ao polo passivo.
Questão em discussão	Discute se sócia titular de 1% das ações de sociedade empresária é obrigada a apor assinatura em instrumento de alteração contratual elaborado exclusivamente por herdeiros do sócio majoritário falecido, antes do encerramento do inventário.
Posição do Tribunal	A regularização do quadro de sócios deve ocorrer após a decisão, em sede de inventário, acerca da destinação dos bens. No caso, o contrato social previa o ingresso dos herdeiros na empresa e assim já vem ocorrendo, estando os mesmos no exercício da administração, não havendo necessidade de assinatura da alteração contratual (falta de interesse de agir).

Número do processo	1026823-11.2021.8.26.0405
Informações do julgamento	Relator (a): J.B. Paula Lima; �rg�o Julgador: 1� Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de Osasco - 3� Vara Cível; Data do Julgamento: 28/02/2024; Data de Registro: 28/02/2024.
Ementa	APELAÇÃO. pedido de alvará judicial para encerramento de sociedade limitada CONSTITUÍDA POR DUAS PESSOAS. FALECIMENTO DE UM DOS SÓCIOS.
Questão em discussão	Se � possível a expedição de alvará para encerramento da sociedade ante a morte de um dos sócios, diante de previsão no contrato social de que a sociedade se extinguir� após o falecimento de um dos sócios, salvo interesse dos herdeiros em sua continuidade.
Posição do Tribunal	Sim, pois o contrato social prevê a extinção da sociedade no caso de falecimento de um dos sócios e, no caso, os herdeiros do falecido e a sócia remanescente não manifestaram interesse em prosseguir com a sociedade. Possível a expedição de alvará para encerramento da sociedade ante a morte de um dos sócios, especialmente diante da inexistência de litigiosidade entre as partes.

Número do processo	1046800-07.2023.8.26.0053
Informações do julgamento	Relator (a): Souza Meirelles; �rg�o Julgador: 12� Câmara de Direito Público; Foro Central - Fazenda Pública/Acidentes - 6� Vara de Fazenda Pública; Data do Julgamento: 21/02/2024; Data de Registro: 27/02/2024.
Ementa	Apelação cível – Mandado de Segurança – Alteração do quadro societário e contrato social – Necessidade de

	anexação de alvará judicial ou formal de partilha para exclusão de sócia falecida e de sentença transitada em julgado para sócia retirada judicialmente – Solicitação de regularização de cláusulas obrigatórias do contrato social - Exigências feitas pela JUCESP para registro da alteração contratual em conformidade com o Código Civil, Código de Processo Civil e Instruções Normativas DREI nº 81/2020 e 112/2022 – Inexistência de violação a direito certo e líquido – Sentença denegatória mantida – Recurso desprovido.
Questão em discussão	Se são ilegais as exigências feitas pela Junta Comercial de São Paulo, de apresentação de alvará judicial ou formal de partilha, para alteração de quadro societário após falecimento de sócio.
Posição do Tribunal	Não são ilegais, porque em acordo com a Instrução Normativa do DREI n.º 81/2020, Anexo IV, Seção IV, item 4.5.3.

Número do processo	1071432-24.2021.8.26.0100
Informações do julgamento	Relator (a): Ricardo Negrão; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 2ª VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 22/02/2024; Data de Registro: 22/02/2024.
Ementa	ILEGITIMIDADE "AD CAUSAM" – Dissolução parcial da sociedade com apuração da liquidação de haveres – Ação ajuizada por genitora do sócio falecido – Pai e filha falecidos no mesmo acidente de trânsito – Constatação de que embora tenha sido anotado na certidão de óbito que neta da autora é herdeira do de cujus, a hora declarada da morte é idêntica – Incerteza quanto ao momento da morte – Questão de alta indagação que deve ser dirimida em ação autônoma para que se possa apurar a legitimidade ativa da genitora do de cujus – Extinção do processo sem resolução do mérito mantida– Apelação desprovida. Dispositivo: negam provimento.
Questão em discussão	Legitimidade ativa da parte para propor ação de dissolução parcial de sociedade após falecimento de sócio.
Posição do Tribunal	Há fundada dúvida sobre o momento das mortes de pai e filha, se foram sucessivas ou não (o que caracterizaria a comoriência). Questão de alta indagação que deve ser dirimida em ação autônoma, fora do juízo do inventário. Somente depois de esclarecido este dado essencial sobre as mortes saber-se-á se a genitora possui interesse na dissolução parcial da sociedade, pois são dois os resultados possíveis: (a) se o filho faleceu antes da neta, a ré (na qualidade de genitora da infante) será a única herdeira; e (b) se houve comoriência, a autora concorrerá na herança.

Número do processo	2121126-80.2023.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Ademir Modesto de Souza; Órgão Julgador: 6ª Câmara de Direito Privado; Foro de São José do Rio Preto - 2ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 16/02/2024; Data de Registro: 16/02/2024.

Ementa	Agravo de instrumento. Ação de exigir contas movida por herdeira em face do inventariante. Pretensão recursal de reconhecimento da falta de interesse de agir da autora agravada. Acolhimento.
Questão em discussão	Se herdeira de sócio falecido tem legitimidade para pleitear prestação de contas.
Posição do Tribunal	Na condição de herdeira, a agravada é tão somente credora das empresas indicadas, do que não decorre o direito de exigir contas dos seus administradores, especialmente porque o pleito se refere a atos praticados em período temporal posterior ao falecimento. Na posição de credora, tem a agravada apenas o direito de instaurar a corresponde apuração de haveres, em ação específica de dissolução parcial de sociedade. Não se pode confundir o encargo assumido pelo herdeiro como inventariante com a administração das empresas.

Número do processo	2017236-91.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): José Wagner de Oliveira Melatto Peixoto; Órgão Julgador: 37ª Câmara de Direito Privado; Foro de Lins - 3ª Vara Cível; Data do Julgamento: 07/02/2024; Data de Registro: 07/02/2024.
Ementa	AGRAVO DE INSTRUMENTO – Execução por título extrajudicial movida em face de sociedade limitada unipessoal – Falecimento do único sócio no curso da execução - Decisão agravada que indeferiu pedido de inclusão dos herdeiros no polo passivo – Falecimento do sócio que não implica extinção automática da pessoa jurídica – Patrimônio pessoal do sócio que não se confunde com o patrimônio da empresa executada – Discussão sobre eventual dissolução irregular desafia incidente de desconconsideração da personalidade jurídica - Decisão mantida – Recurso desprovido.
Questão em discussão	Possibilidade de que os herdeiros de sócio único de sociedade limitada unipessoal o substituam em processo já em curso quando de seu falecimento.
Posição do Tribunal	Impossibilidade. O falecimento do sócio que não implica extinção automática da pessoa jurídica e patrimônio empresarial que não se confunde com o pessoal.

Número do processo	2207629-07.2023.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Elcio Trujillo; Órgão Julgador: 10ª Câmara de Direito Privado; Foro Regional XI - Pinheiros - 1ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 07/02/2024; Data de Registro: 07/02/2024.
Ementa	INVENTÁRIO – Honorários de Administrador Judicial – Elevado grau de litigiosidade entre os interessados - Nomeação do profissional, em sede de anterior julgamento colegiado, atribuindo a função meramente fiscalizatória de atos de gestão de duas empresas. Ausência de motivos para redução do montante arbitrado na decisão recorrida – Decisão mantida – AGRAVO NÃO PROVIDO.

Questão em discussão	Honorários de inventariante dativo nomeado para fiscalizar atividade das empresas cujas quotas estão em inventário, a fim de que o patrimônio do espólio fosse preservado.
Posição do Tribunal	O valor fixado pela sentença de piso está condizente com as funções meramente fiscalizatórias do administrador judicial, na forma da jurisprudência.

Número do processo	2278753-50.2023.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Angela Moreno Pacheco de Rezende Lopes; Órgão Julgador: 10ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 1ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 06/02/2024; Data de Registro: 06/02/2024.
Ementa	INCIDENTE DE REMOÇÃO DO INVENTARIANTE – TUTELA DE URGÊNCIA - Decisão reformada – RECURSO PROVIDO.
Questão em discussão	Avaliar se a prática de determinados atos a frente de sociedade que administra direitos autorais que compõem a herança justifica a remoção de inventariante.
Posição do Tribunal	A alegação dos agravados de que há desvio dos bens do espólio carece de verossimilhança nesse momento processual, na medida em que a cessão dos direitos imateriais do espólio à sociedade limitada nada mais é que a gestão normal dos recursos da herança. Dessa forma, a cessão dos direitos de autor à referida sociedade parece representar ato de mera regularização, o que não justifica a remoção do inventariante.

Número do processo	0037229-19.2022.8.26.0100
Informações do julgamento	Relator (a): J. B. Franco de Godoi; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 2ª VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 30/01/2024; Data de Registro: 30/01/2024.
Ementa	AÇÃO DE DISSOLUÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADE C.C. APURAÇÃO DE HAVERES - Recurso improvido.
Questão em discussão	Se deve prosseguir ação de dissolução parcial de sociedade para apuração de haveres em decorrência do falecimento de sócio quando os herdeiros têm interesse em ingressar no quadro social e o contrato social assim autoriza.
Posição do Tribunal	A questão referente à dissolução de sociedade está preclusa, porque decidida em provimento anterior à sentença, que não oportunamente desafiado. Ademais, os herdeiros não comunicaram seu interesse na sucessão dentro do prazo previsto no contrato social. Dessa forma, o processo deve prosseguir somente quanto à apuração de haveres.

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE LTDA.”

2 ocorrências – 0 acórdãos selecionados

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE ANÔNIMA”

47 ocorrências – 10 acórdãos selecionados

Número do processo	1011530-05.2022.8.26.0554
Informações do julgamento	Relator (a): Carlos Alberto de Salles; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Especializado 1ª RAJ/7ª RAJ/9ª RAJ - 1ª Vara Regional de Competência Empresarial e de Conflitos Relacionados à Arbitragem; Data do Julgamento: 09/10/2024; Data de Registro: 14/10/2024.
Ementa	EMBARGOS DE DECLARAÇÃO. Insurgência da apelada contra acórdão que, por maioria, determinou o prosseguimento da demanda, com o Espólio de José Roberto no polo ativo. Inexistência de decisão extrapetita. Acórdão que em momento algum determinou a realização de sobrepartilha. Sobrepartilha que seria uma necessidade diante de um ativo de difícil liquidação. Interesse exclusivo dos herdeiros, nesse ponto, e não da sociedade anônima. Sobrepartilha, ainda, que não implica nulidade da partilha realizada, sendo apenas a sua complementação. Acórdão claro ao concluir pela legitimidade ativa do Espólio. Quotas anteriormente objeto de partilha que não existem mais, em virtude da transformação da sociedade, de limitada para sociedade anônima. EMBARGOS REJEITADOS.
Questão em discussão	Sobrepartilha de ações de sociedade anônima.
Posição do Tribunal	A participação acionária se enquadra, no caso, como bens litigiosos ou de liquidação morosa ou difícil, justificando a sobrepartilha. A legitimidade para sobrepartilha é do espólio, pois o interesse é dos herdeiros e não da própria sociedade anônima.

Número do processo	2221455-66.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Rui Cascaldi; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 1ª VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 09/10/2024; Data de Registro: 10/10/2024.
Ementa	TUTELA DE URGÊNCIA – Ação anulatória de assembleia geral extraordinária que deliberou sobre aumento de capital da companhia – Suspensão dos seus efeitos - Descabimento nesta fase preliminar - Pressupostos da antecipação da tutela que não se encontram demonstrados – Perigo de dano não verificado.
Questão em discussão	Discute-se a possibilidade de concessão de tutela de urgência para anular assembleia que aprovou o aumento de capital em SA, sob fundamento de que a intenção da medida seria diluir a participação do espólio para evitar a propositura de ação de responsabilidade. Argumenta-se a impossibilidade do inventariante em votar o ajuizamento da referida ação, por não possuir autorização específica do juízo de inventário, bem como de ingressar com a ação anulatória, especialmente por haver discordância de um dos herdeiros.
Posição do Tribunal	Não se vislumbra a presença de elementos seguros para promover a suspensão dos efeitos das deliberações tomadas

	na assembleia impugnada, devendo-se aguardar o deslinde da lide, pela análise dos fatos à luz da dilação probatória.
--	--

Número do processo	2215419-08.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Emerson Sumariva Júnior; Órgão Julgador: 5ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 3ª Vara da Família e Sucessões; Data do Julgamento: 09/10/2024; Data de Registro: 09/10/2024.
Ementa	Agravo de instrumento. Ação de sobrepartilha. Decisão que indeferiu pedido de substituição de inventariante. Ordem do art. 617, do CPC que não é absoluta e pode ser alterada em casos excepcionais. Herdeiro que já tinha sido nomeado inventariante, sem qualquer objeção, não havendo motivos para modificar a situação nesse momento. Segredo de justiça. Ausência das hipóteses do art. 189, do CPC. Decisão mantida. Recurso não provido.
Questão em discussão	Discussão sobre a nomeação de inventariante em sobrepartilha referente a ações de SA que estavam registradas em nome da viúva, casada em regime de comunhão universal. Alegação de que a viúva sempre administrou os bens e, por isso, deveria ser legitimada para a posição, especialmente diante da ordem preferencial disposta no art. 617 do CPC.
Posição do Tribunal	A ordem do art. 617 não é absoluta e pode ser alterada em casos excepcionais. E no caso concreto, como visto, o agravado já tinha sido nomeado inventariante, sem qualquer objeção, não havendo motivos para modificar a situação nesse momento, em virtude da sobrepartilha.

Número do processo	2140562-88.2024.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Maurício Pessoa; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 1ª VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 20/08/2024; Data de Registro: 22/08/2024.
Ementa	Agravo de instrumento - Ação de dissolução parcial de sociedade c/c apuração de haveres e reconvenção – Pedido de tutela de urgência feito pelo autor para que lhe sejam pagos os dos lucros e dividendos do exercício de 2023 – Indeferimento – Inconformismo do autor – Descabimento – Nada indica que as sociedades continuaram com os herdeiros do sócio falecido após o falecimento deste – Controvérsia, ademais, instaurada quanto à data da dissolução – Ausência dos pressupostos da pretendida tutela de urgência que, ademais, peca pela irreversibilidade – Decisão recorrida mantida – Recurso desprovido.
Questão em discussão	Espólio pretende, em sede de tutela de urgência movida em ação de dissolução parcial de sociedade c/c apuração de haveres, assegurar o pagamento de dividendos da companhia em favor do espólio/herdeiros até que se opere a apuração de haveres.
Posição do Tribunal	Admite a dissolução parcial da SA, para retirada do sócio falecido e liquidação de suas quotas, haja vista o caráter

	familiar da companhia. Considera, contudo, que a data da resolução parcial da sociedade é a data do óbito, razão pela qual não procede o pedido de que seja mantido o pagamento de dividendos até a apuração de haveres. Não havendo probabilidade de direito, indefere o pedido de tutela de urgência.
--	---

Número do processo	1019602-43.2020.8.26.0071
Informações do julgamento	Relator (a): José Joaquim dos Santos; Órgão Julgador: 2ª Câmara de Direito Privado; Foro de Bauru - 3ª Vara da Família e das Sucessões; Data do Julgamento: 06/08/2024; Data de Registro: 06/08/2024.
Ementa	APELAÇÃO. Preliminar de não conhecimento rejeitada. INVENTÁRIO. Sentença que homologou a partilha de bens levando em contas cotas da cooperativa apelante. Insurgência da então cooperativa, sob argumento de que antes do óbito, as cotas do falecido teriam sido liquidadas e compensadas com seus débitos. NÃO ACOLHIMENTO. Dúvida acerca da qualidade do "de cujus" de proprietário das cotas no momento do óbito. Questão de alta indagação que não comporta conhecimento nestes autos. Precedentes jurisprudenciais. Inventariante que cumpriu o dever de considerar as cotas nas primeiras declarações, inclusive para fins fiscais, de acordo com documento atualizado expedido pela Junta comercial. Recorrente que estava ciente do óbito e prestou informações aos advogados do Espólio, sem qualquer oposição pretérita. SENTENÇA MANTIDA. RECURSO NÃO PROVIDO.
Questão em discussão	Se as quotas em cooperativa, que foram arroladas no inventário, eram de titularidade do falecido, ou se haviam sido liquidadas em data anterior ao óbito, em razão de débitos.
Posição do Tribunal	Trata-se de questão de alta indagação que não comporta conhecimento nos autos do inventário. Inventariante que cumpriu o dever de considerar as cotas nas primeiras declarações, inclusive para fins fiscais, de acordo com documento atualizado expedido pela Junta comercial.

Número do processo	1011530-05.2022.8.26.0554
Informações do julgamento	Relator (a): Cesar Ciampolini; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Especializado 1ª RAJ/7ª RAJ/9ª RAJ - 1ª Vara Regional de Competência Empresarial e de Conflitos Relacionados à Arbitragem; Data do Julgamento: 22/05/2024; Data de Registro: 17/06/2024.
Ementa	Ação declaratória de nulidade e inexigibilidade de débito, promovida por Espólio, extinta sem apreciação de mérito, por ilegitimidade partilha, uma vez que já feita partilha em inventário. Legitimidade do Espólio que decorre da necessidade de se fazer sobrepilha de ações de sociedade anônima, não levadas a inventário, onde, dada situação societária nebulosa e mal esclarecida, partilharam-se inexistentes quotas sociais da mesma empresa.

	Considerações de direito societário acerca da necessária formalidade para transmissão de ações de companhia: registro no livro de transferência de ações nominativas (§ 2º do art. 31 da Lei 6.404/76).
Questão em discussão	Discute se a legitimidade para propositura de ação é do espólio ou dos herdeiros, considerando que a partilha já foi realizada, porém não houve a formalização da transferência das ações no livro competente da companhia.
Posição do Tribunal	A transferência de ações nominativas em virtude de sucessão por morte somente se dá mediante averbação no correspondente livro de registro da sociedade empresária. Inteligência do art. 31, § 2º, da Lei 6.404/76. Ademais, houve cancelamento de atos societários pela Junta Comercial, o que imporá a necessidade de sobrepartilha das ações, preservando a legitimidade do espólio.

Número do processo	1003036-84.2023.8.26.0565
Informações do julgamento	Relator (a): Sérgio Shimura; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro de São Caetano do Sul - 5ª Vara Cível; Data do Julgamento: 14/05/2024; Data de Registro: 21/05/2024.
Ementa	AÇÃO DE PRODUÇÃO ANTECIPADA DE PROVAS – DIREITO AUTÔNOMO À PROVA – "CASA BAHIA" - SENTENÇA QUE INDEFERIU LIMINARMENTE A PETIÇÃO INICIAL COM FUNDAMENTO EM FALTA DE INTERESSE PROCESSUAL (ART. 330, III, CPC).
Questão em discussão	Se é admitida a produção de documentos como objeto de produção antecipada de prova, para viabilizar a apresentação, a herdeiro, de documentos financeiros da empresa, referentes sobretudo aos balanços e comprovantes de pagamentos de dividendos.
Posição do Tribunal	Na medida em que o autor é filho do acionista falecido, portanto, herdeiro, é preciso reconhecer a legitimidade de parte e interesse processual quanto ao acesso às informações sobre se houve ou não distribuição aos sócios de dividendos ou participações, vez que impacta diretamente no valor da herança a ser partilhada (arts. 1.784 e 2.020, Código Civil). Tendo em vista que uma das finalidades da produção antecipada de provas é exatamente permitir o conhecimento de fatos que possam lastrear ou evitar o ajuizamento de uma ação principal, tem-se caracterizado o “direito autônomo à prova”. Isso porque, dependendo das provas produzidas, é possível nem haver ação principal, circunstância que encerra direito próprio e autônomo à prova. A providência permitirá ao autor o prévio conhecimento de fatos que possam justificar ou desestimular o ajuizamento de ação, ou ainda, viabilizar a autocomposição, tudo em prol de uma litigância responsável e de pacificação social.

Número do processo	1106307-54.2020.8.26.0100
Informações do julgamento	Relator (a): Fortes Barbosa; Órgão Julgador: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 1ª

	VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 24/04/2024; Data de Registro: 29/04/2024.
Ementa	Ação declaratória – Pedido de reconhecimento da qualidade do genitor da autora como "sócio oculto" da sociedade ré, postulado o reconhecimento conjunto da nulidade de atos jurídicos - Decreto de Improcedência – Recurso da autora – Ausência de pertinência subjetiva – Atuação da herdeira do proposto "sócio oculto" falecido – Inventário não ultimado, pendente a realização de partilha – Situação de indivisão – Direitos alegados de titularidade alheia - Legitimidade ativa exclusiva do espólio – Carência de ação concretizada, inviabilizada a análise do mérito - Extinção – Apelo prejudicado.
Questão em discussão	Ação para declarar que o genitor da autora (falecido) era sócio oculto e não empregado de determinada Companhia, a fim de assegurar as repercussões financeiras no inventário.
Posição do Tribunal	O Espólio, representado por seu inventariante, é que deveria figurar como autor da ação em apreço, sendo, portanto, a autora despida de legitimidade para a propositura da demanda, em que invoca direitos de titularidade alheia, ou seja, inseridos no patrimônio do “de cujus”. Com efeito, falta à autora legitimidade para propor a presente ação, bem como para propor a anulação de atos praticados pela sociedade empresária.

Número do processo	1063495-94.2020.8.26.0100
Informações do julgamento	Relator (a): Ricardo Negrão; Órgão Julgador: 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial; Foro Central Cível - 2ª VARA EMPRESARIAL E CONFLITOS DE ARBITRAGEM; Data do Julgamento: 16/04/2024; Data de Registro: 19/04/2024.
Ementa	SOCIEDADE LIMITADA – Dissolução parcial – Sociedade por prazo indeterminado – Apuração de haveres – Inexistência de cláusula contratual dispondo sobre forma de apuração de haveres – Juros de mora – Termo inicial – Término do prazo nonagesimal contado do fim da liquidação – Apelação desprovida neste tocante. Dispositivo: dão parcial provimento.
Questão em discussão	1. Discute o termo inicial dos juros moratórios em apuração de haveres em ação de dissolução parcial de sociedade em decorrência do falecimento de sócio. 2. Discute o momento de execução dos haveres.
Posição do Tribunal	1. Os juros de mora aplicáveis em dissolução parcial de sociedade podem ser considerados em duas situações distintas, nos casos em que inexiste cláusula contratual regendo essa matéria: a) os que incidem sobre valor incontroverso e b) os que incidem sobre valor ainda a se apurar. No primeiro caso, os juros contam-se a partir da citação, pois o pedido é justamente esse: a cobrança de haveres incontroversos. No segundo caso, somente se conhecerá o montante destinado à fração do capital social após a apuração realizada nos termos fixados no contrato social ou após levantamento contábil realizado em balanço

	de determinação. No caso concreto, o Estatuto Social não discorre sobre a forma da apuração de haveres em caso de retirada do sócio (fl. 30-61). Os juros de mora incidem, portanto, desde o término do prazo nonagesimal previsto no art. 1.031, § 2º, do diploma civil. 2. De fato, desnecessário o decurso do prazo de cento e vinte dias a partir do trânsito em julgado para início da apuração de haveres. Transitada em julgado esta sentença poderão os autores, desde logo, iniciar a liquidação da sentença.
--	--

Número do processo	2121126-80.2023.8.26.0000
Informações do julgamento	Relator (a): Ademir Modesto de Souza; Órgão Julgador: 6ª Câmara de Direito Privado; Foro de São José do Rio Preto - 2ª Vara de Família e Sucessões; Data do Julgamento: 16/02/2024; Data de Registro: 16/02/2024.
Ementa	Agravo de instrumento. Ação de exigir contas movida por herdeira em face do inventariante. Pretensão recursal de reconhecimento da falta de interesse de agir da autora agravada. Acolhimento.
Questão em discussão	Se a herdeira de sócio falecido pode propor ação de prestação de contas em face dos administradores da sociedade ou se a única via possível para levantamento de informações e precificação das ações seria a ação de apuração de haveres.
Posição do Tribunal	Necessário observar que não se pode confundir o encargo assumido pelo herdeiro como inventariante com a administração das empresas. Na condição de herdeira, a agravada é tão somente credora das empresas indicadas, do que não decorre o direito de exigir contas dos seus administradores desde período anterior ao falecimento de sócio até a presente data, até mesmo porque se trata de período de tempo no qual as sociedades em questão sequer mantiveram qualquer vínculo com o autor da herança. Na posição de credora, tem a agravada apenas o direito de instaurar a corresponde apuração de haveres, em ação específica de dissolução parcial de sociedade.

INVENTÁRIO E “SOCIEDADE POR AÇÕES”

5 ocorrências – 01 acórdão selecionado

Número do processo	1070419-19.2023.8.26.0100
Informações do julgamento	Relator (a): Alberto Gosson; Órgão Julgador: 1ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 29ª Vara Cível; Data do Julgamento: 16/07/2024; Data de Registro: 13/08/2024.
Ementa	AÇÃO DE EXIGIR CONTAS JULGADA IMPROCEDENTE. RESPEITÁVEL SENTENÇA ENTENDEU QUE OS AUTORES NÃO DETÊM INTERESSE E LEGITIMIDADE PARA EXIGIR CONTAS DOS SÓCIOS / ADMINISTRADORES RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DAS SOCIEDADES EM QUE O DE CUJUS FIGURAVA COMO SÓCIO, EM

	RAZÃO DE OS CONTRATOS SOCIAIS NÃO ADMITIREM O INGRESSO DOS HERDEIROS NO QUADRO SOCIETÁRIO. DE PREVALECER O ENTENDIMENTO DE QUE O ESPÓLIO, NA PESSOA DA INVENTARIANTE QUE TAMBÉM É HERDEIRA DETÉM LEGÍTIMO INTERESSE JURÍDICO PARA OBTER PRÉVIO CONHECIMENTO DAS CONTAS SOCIAIS ANTES DA APRESENTAÇÃO DO BALANÇO DE DETERMINAÇÃO MORMENTE DIANTE DE POSSÍVEIS INDÍCIOS DE ALIENAÇÃO DE ATIVOS POR PREÇOS VIS. RECURSO PROVIDO PARA REGULAR PROSSEGUIMENTO DA AÇÃO.
Questão em discussão	Se a ação de exigir contas é privativa de sócio ou se herdeiros de sócio, ainda que não tenham direito de ingressar na sociedade, mas somente de apuração de haveres, podem propô-la.
Posição do Tribunal	O espólio detém legítimo interesse jurídico para obter prévio conhecimento das contas sociais antes da apresentação do balanço de determinação mormente diante de possíveis indícios de alienação de ativos por preços vis.

INVENTÁRIO E “SA”

78 ocorrências – 0 acórdãos selecionados

JULGADOS DESCARTADOS POR AUSÊNCIA DE PERTINÊNCIA COM A MATÉRIA PESQUISADA
--

INVENTÁRIO e SOCIEDADE LIMITADA:

2358866-54.2024.8.26.0000
2334981-11.2024.8.26.0000
1007249-05.2018.8.26.0438
1103905-92.2023.8.26.0100
2120078-52.2024.8.26.0000
1016759-16.2023.8.26.0002
1066350-56.2021.8.26.0053
2245459-70.2024.8.26.0000
2274422-88.2024.8.26.0000
1015604-49.2021.8.26.0001
2315474-98.2023.8.26.0000
1007168-52.2023.8.26.0609
1038852-04.2022.8.26.0100
1004485-10.2023.8.26.0361
2289442-22.2024.8.26.0000
1010413-60.2021.8.26.0506
2222191-84.2024.8.26.0000
1000934-10.2018.8.26.0357
2281916-04.2024.8.26.0000
1110123-44.2020.8.26.0100
1054695-75.2023.8.26.0002
0031634-77.2024.8.26.0000
2238387-32.2024.8.26.0000
2032067-47.2024.8.26.0000
2301643-80.2023.8.26.0000
1007202-62.2023.8.26.0565
1122579-89.2021.8.26.0100
1010957-15.2022.8.26.0053
1011312-66.2022.8.26.0007
1009588-24.2022.8.26.0008
3006050-54.2024.8.26.0000
2152097-14.2024.8.26.0000

1027666-81.2022.8.26.0100
2228896-98.2024.8.26.0000
2196957-03.2024.8.26.0000
2140562-88.2024.8.26.0000
2302943-14.2022.8.26.0000
1004988-57.2022.8.26.0008
2060322-15.2024.8.26.0000
2330677-03.2023.8.26.0000
2291770-56.2023.8.26.0000
1138808-27.2021.8.26.0100
2199306-76.2024.8.26.0000
2190043-20.2024.8.26.0000
1006118-05.2018.8.26.0564
1081220-62.2021.8.26.0100
2082788-03.2024.8.26.0000
2302943-14.2022.8.26.0000
1015171-63.2023.8.26.0037
2004574-95.2024.8.26.0000
2274572-06.2023.8.26.0000
2105986-69.2024.8.26.0000
2009247-34.2024.8.26.0000
2069334-53.2024.8.26.0000
2018915-29.2024.8.26.0000
2275632-14.2023.8.26.0000
2086730-43.2024.8.26.0000
2051787-34.2023.8.26.0000
1033728-74.2021.8.26.0100
1004068-49.2021.8.26.0451
1051773-05.2023.8.26.0053
1046183-47.2023.8.26.0053
2305725-57.2023.8.26.0000
1021308-03.2022.8.26.0100

1000913-17.2017.8.26.0471
1003603-45.2023.8.26.0168
0004284-02.2015.8.26.0495
2291103-07.2022.8.26.0000
1050706-84.2021.8.26.0114
1007189-81.2020.8.26.0011
1053373-17.2023.8.26.0100
2070690-83.2024.8.26.0000
1045066-84.2017.8.26.0100
1007238-84.2021.8.26.0562
2035032-95.2024.8.26.0000
2049199-20.2024.8.26.0000
1000388-24.2023.8.26.0439
2063467-79.2024.8.26.0000
1004637-16.2013.8.26.0068
2055081-60.2024.8.26.0000
2041545-79.2024.8.26.0000
2032658-09.2024.8.26.0000
2303645-23.2023.8.26.0000
2162395-02.2023.8.26.0000
1002958-65.2017.8.26.0318
1056845-60.2022.8.26.0100
2209613-60.2022.8.26.0000
2269765-40.2023.8.26.0000
2038178-47.2024.8.26.0000
2254395-21.2023.8.26.0000
2092878-07.2023.8.26.0000
1000075-35.2017.8.26.0484
2275632-14.2023.8.26.0000
2131336-93.2023.8.26.0000
1112468-51.2018.8.26.0100
2297722-50.2022.8.26.0000

1071246-64.2022.8.26.0100
1002498-10.2019.8.26.0318
2147034-42.2023.8.26.0000
2125444-09.2023.8.26.0000
2105591-14.2023.8.26.0000
2293633-47.2023.8.26.0000
1034461-16.2023.8.26.0053
2306932-91.2023.8.26.0000
2295394-16.2023.8.26.0000
1060969-57.2020.8.26.0100
2064695-26.2023.8.26.0000
1077395-76.2022.8.26.0100
2209613-60.2022.8.26.0000

INVENTÁRIO E SOCIEDADE LTDA.

2333978-55.2023.8.26.0000
2014126-84.2024.8.26.0000

INVENTÁRIO E SOCIEDADE ANÔNIMA

1131781-95.2018.8.26.0100
2318954-50.2024.8.26.0000
0102260-40.2009.8.26.0100
2242151-26.2024.8.26.0000
2221455-66.2024.8.26.0000
2211083-58.2024.8.26.0000
1010413-60.2021.8.26.0506
1000934-10.2018.8.26.0357
2220825-10.2024.8.26.0000
0001018-79.2012.8.26.0602
1008132-89.2023.8.26.0562
2082722-23.2024.8.26.0000
1070419-19.2023.8.26.0100
0000291-11.2008.8.26.0619

1014201-45.2020.8.26.0562
2137725-60.2024.8.26.0000
1011449-36.2017.8.26.0100
0061744-96.2010.8.26.0114
1038305-61.2022.8.26.0100
2289182-47.2021.8.26.0000
1001691-18.2018.8.26.0320
1011449-36.2017.8.26.0100
1038305-61.2022.8.26.0100
1001691-18.2018.8.26.0320
2019201-07.2024.8.26.0000
2320791-77.2023.8.26.0000
1000145-78.2017.8.26.0152
1002958-65.2017.8.26.0318
1068905-02.2021.8.26.0100
1027666-81.2022.8.26.0100
0000291-11.2008.8.26.0619
1002663-31.2016.8.26.0296
2229598-78.2023.8.26.0000
2235026-41.2023.8.26.0000

INVENTÁRIO E SOCIEDADE POR AÇÕES

2078736-61.2024.8.26.0000
2052667-89.2024.8.26.0000
1001426-09.2021.8.26.0062
1068905-02.2021.8.26.0100

INVENTÁRIO E SA

1001014-50.2022.8.26.0642
2344111-25.2024.8.26.0000
2342896-14.2024.8.26.0000
1014431-80.2021.8.26.0068

2054468-40.2024.8.26.0000
2043140-16.2024.8.26.0000
2270763-71.2024.8.26.0000
2325804-23.2024.8.26.0000
2195597-33.2024.8.26.0000
2314692-91.2023.8.26.0000
1576170-57.2023.8.26.0090
2293489-39.2024.8.26.0000
2071339-48.2024.8.26.0000
1010621-07.2015.8.26.0554
2279391-49.2024.8.26.0000
2305577-12.2024.8.26.0000
2241873-25.2024.8.26.0000
2228644-95.2024.8.26.0000
1117112-71.2017.8.26.0100
1008741-56.2023.8.26.0438
2290682-46.2024.8.26.0000
2303322-81.2024.8.26.0000
2244028-98.2024.8.26.0000
1040154-37.2023.8.26.0002
2152469-60.2024.8.26.0000
2258112-07.2024.8.26.0000
1023627-13.2022.8.26.0562
1008741-56.2023.8.26.0438
2235044-28.2024.8.26.0000
2026974-06.2024.8.26.0000
2067164-11.2024.8.26.0000
2218706-76.2024.8.26.0000
1042527-48.2024.8.26.0053
2235044-28.2024.8.26.0000
0046174-59.2002.8.26.0564
2071339-48.2024.8.26.0000

0027298-30.2024.8.26.0000
2160002-70.2024.8.26.0000
2147523-45.2024.8.26.0000
0095725-65.2013.8.26.0000
2215568-04.2024.8.26.0000
1000498-81.2022.8.26.0431
2190405-22.2024.8.26.0000
0002003-80.2010.8.26.0420
2098252-67.2024.8.26.0000
2010601-94.2024.8.26.0000
2098252-67.2024.8.26.0000
1020661-67.2023.8.26.0554
1002555-09.2021.8.26.0431
1002456-04.2022.8.26.0011
1011449-36.2017.8.26.0100
2061712-20.2024.8.26.0000
0001146-70.2010.8.26.0602
2080492-08.2024.8.26.0000
1000498-81.2022.8.26.0431
1002555-09.2021.8.26.0431
1011449-36.2017.8.26.0100
1001143-57.2018.8.26.0137
2062498-64.2024.8.26.0000
2080492-08.2024.8.26.0000
1000700-72.2021.8.26.0470
2096235-58.2024.8.26.0000
2270518-94.2023.8.26.0000
2068774-48.2023.8.26.0000
2033288-65.2024.8.26.0000
9000610-60.2005.8.26.0090
2020020-41.2024.8.26.0000
2004927-72.2023.8.26.0000

2299618-94.2023.8.26.0000
2027687-78.2024.8.26.0000
9000610-60.2005.8.26.0090
2298216-75.2023.8.26.0000
2298216-75.2023.8.26.0000
2037815-94.2023.8.26.0000
1068905-02.2021.8.26.0100
1050784-67.2021.8.26.0053
2184988-25.2023.8.26.0000
2155253-44.2023.8.26.0000