

# LA EMPRESA FAMILIAR EN UNA MIRADA JURÍDICA COMPARADA: BRASIL Y ARGENTINA

## EMPRESA FAMILIAR EM UMA VISÃO JURÍDICA COMPARATIVA: BRASIL E ARGENTINA

Eulália Xavier Ribeiro<sup>1</sup>

Doutoranda em Direito

Universidad del Museo Social Argentino - Buenos Aires/Argentina

Alexandra Barbosa de Godoy Corrêa<sup>2</sup>

Pós-Doutora em Direito

Università di Regio Calabria - Calabria/Italia

**RESUMEN:** El artículo tiene como objetivo presentar las similitudes y diferencias de la empresa familiar en Argentina y Brasil. Para eso, indicará la importancia y conceptos del instituto, sus características económicas y jurídicas. En este último ítem, se destacarán las ventajas y desventajas de realizar negocios con una empresa familiar. Finalmente, señalará el instrumento jurídico más importante para la gestión y sucesión de estas empresas: el protocolo familiar y lo analizará. La metodología es la documental histórica y el método, por ser un estudio comparativo, es el deductivo.

**Palabras-claves:** Empresas Familiares, Aspectos Jurídicos, Aspectos económicos.

**ABSTRACT:** The article presents the similarities and differences in the family business in Argentina and Brazil. That will indicate the importance and concepts of the institute and its economic and legal characteristics. This last item will highlight the advantages and disadvantages of conducting

---

1 Doutoranda em Direito pela Universidad del Museo Social Argentino, Buenos Aires, Argentina. Especialista em Direito Autoral pel FGV. Pesquisadora do Research Group on Global Comparative Law: Governance, Innovation and Sustainability - GGINNS. Publicitária e Advogada. E-mail: eulalia-ribeiro@hotmail.com

2 Pós-doutora em Direito e Novas Tecnologias pela Università Mediterranea di Reggio Calabri, Itália. Doutora em Direito pela Universidade Estácio de Sá e pela Universidade de Padova - Itália. Mestre em Direito pela Universidade Estácio de Sá. Professora da graduação da Universidade Veiga de Almeida/RJ. Pesquisadora do Research Group on Global Comparative Law: Governance, Innovation and Sustainability - GGINNS e do Laboratório Empresa e Direitos Humanos - LEDH.uff. Avaliadora de revistas científicas. Coordenadora do grupo de iniciação científica em Fashion Law da Universidade Veiga de Almeida. Advogada e Membro efetivo da Comissão do Direito da Moda da Ordem dos Advogados do Brasil do Rio de Janeiro. E-mail: alexandrabgc@gmail.com

business with a family business. Finally, it will identify the most important legal instrument for the management and succession of these companies: the family protocol and will analyze it. The methodology is the historical documental, and the method, for being a comparative study, is the deductive one.

**Keywords:** Family Businesses, Legal Aspects, Economic Aspects.

## INTRODUCCIÓN

La empresa familiar debe funcionar como engranaje productivo, cumpliendo metas, siguiendo principios y teniendo su misión como razón de existir en pro de las necesidades de la empresa. Las empresas familiares deben buscar desarrollarse continuamente en un escenario competitivo, donde solo tengan éxito aquellas que tengan la capacidad e infraestructura para establecerse en su mercado.

Dada la importancia del tema en el escenario mundial, en el contexto de Brasil, se elaboró la investigación “Retratos de familia: Retrata un panorama de las prácticas de gobierno corporativo y perspectivas de las empresas familiares brasileñas”, realizada por el Instituto ACI y Centro de Liderazgo de Directorios. de KPMG en Brasil y presentado en marzo de 2021, que destaca la resiliencia de las organizaciones familiares, que representan el 65% del PIB brasileño. La encuesta señaló que las empresas familiares brasileñas continúan desarrollando rápidamente sus estructuras y prácticas de gobierno corporativo. Según la publicación de los resultados de la encuesta, las empresas encuestadas también se sienten un poco menos optimistas sobre el futuro que hace un año, pero están cada vez más abiertas a la idea de buscar ejecutivos en el mercado para garantizar la calidad de la gestión. dentro del proceso de profesionalización de la empresa familiar (KPMG, 2021).

En busca de un estudio más profundo del tema, la investigación bibliográfica nos llevó a elegir un artículo de grande importancia en Argentina (Gabriel Gotlib & Guillermo Burman. “La Armonía en la Desafíos y oportunidades para la empresa familiar en Argentina”) e otro en Brasil (Modesto Carvalhosa. “Aspectos societários relevantes nas empresas familiares”) para hacer los análisis de la temática, como marcos para la fundamentación teórica del instituto.

O objetivo es a bordar los siguientes temas: (i) concepto de empresas familiares: (ii) dados de la investigación mundial sobre las empresas familiares;

y (iii) protocolo familiar.

El enfoque metodológico es la revisión literaria y el método deductivo utilizado en el análisis de las cuestiones abordadas por los autores.

### 1 IMPORTANCIA Y CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR EN BRASIL Y EN ARGENTINA

Según Gabriel Gotlib y Guilherme Burgman (2016) las empresas familiares son relevantes en el mundo:

Pese al desarrollo de sofisticados mercados financieros, en la mayor parte de los países, las empresas familiares siguen siendo un elemento clave de su economía. A título de ejemplo, en España, hasta hace unos años, el número de empresas familiares superaba los dos millones, generando entre un 65% y 70% de Producto Bruto Interno (PBI) y, aproximadamente, e 75% del empleo, con cerca de nueve millones de trabajadores. Las empresas familiares van desde compañías pequeñas y medianas a conglomerados multinacionales de gran envergadura, tales como Wal-Mart, Cargill, New York Times, Motorola y Ford en Estados Unidos, Peugeot, L`Oreal, LVMH y Michelin en Francia, y el Banco Santander en España - entre otros, que son ejemplo de la relevancia de las empresas familiares en la economía local y global.

Se ratifica la importancia de las empresas familiares en el contexto de la economía global. Sean pequeñas y medianas empresas, son fundamentales para el desarrollo de sus países de origen, sumándose a los grandes conglomerados (que comenzaron como empresas familiares). Juntos, todos contribuyen al desarrollo de los países.

Las empresas familiares forman la columna vertebral de la economía de casi todos los países del mundo y la capital de las naciones depende en gran medida de este grupo. La mayoría de las principales organizaciones del mundo tenían orígenes familiares y algunas aún mantienen una fuerte identidad familiar, como la estadounidense Cargill, la coreana Samsung y la alemana BMW, entre otras.

En las lecciones de Carvalhosa (2008):

[...] sociedades (i) cuyas acciones sean propiedad, en su totalidad o en su mayoría, de miembros de una misma familia (lo que conducirá, a su vez, a que estos miembros establezcan las principales directrices de la sociedad, actuando, así, como sus gerentes) y (ii) que cuente con al menos un miembro que actúe en la presidencia, a

fin de ejecutar las decisiones de los gerentes - *traducción libre*.

Para René A. Werner (2004):

Una empresa familiar se puede definir como aquella que nació de una sola persona, un self mademan (emprendedor). Lo fundó, lo desarrolló y con el tiempo lo compuso con miembros de la familia para que, en su ausencia, la familia tomara el relevo. O el que tiene el control accionario en manos de una familia, que, como consecuencia de ese poder, mantiene el control de la gestión o su dirección estratégica - *traducción libre*.

En el mismo sentido, según Leone (2005):

Caracteriza la empresa familiar al observar los siguientes hechos: iniciada por un miembro de la familia; miembros de la familia que participen en la propiedad y/o administración, valores institucionales que se identifiquen con un apellido familiar o figura fundadora; y la sucesión ligada al factor hereditario - *traducción libre*.

Como podemos mirar, existen características comunes, en la mayoría de las definiciones de empresa familiar se toman en cuenta tres aspectos, a saber: (i) Propiedad - se refiere al porcentaje de participación de una familia en el capital de la empresa o el hecho de que cierta familia controle la empresa; (ii) Gestión - el poder que la familia ejerce sobre la dirección de la empresa, generalmente a través del trabajo realizado por algunos miembros de la familia en la alta dirección; y (iii) Sucesión - la intención de continuar la empresa para las futuras generaciones de la familia, o sea, el deseo de mantener la participación de las nuevas generaciones en la empresa.

## **2 CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR: PRESENTACIÓN DE DATOS DE INVESTIGACIÓN MUNDIAL**

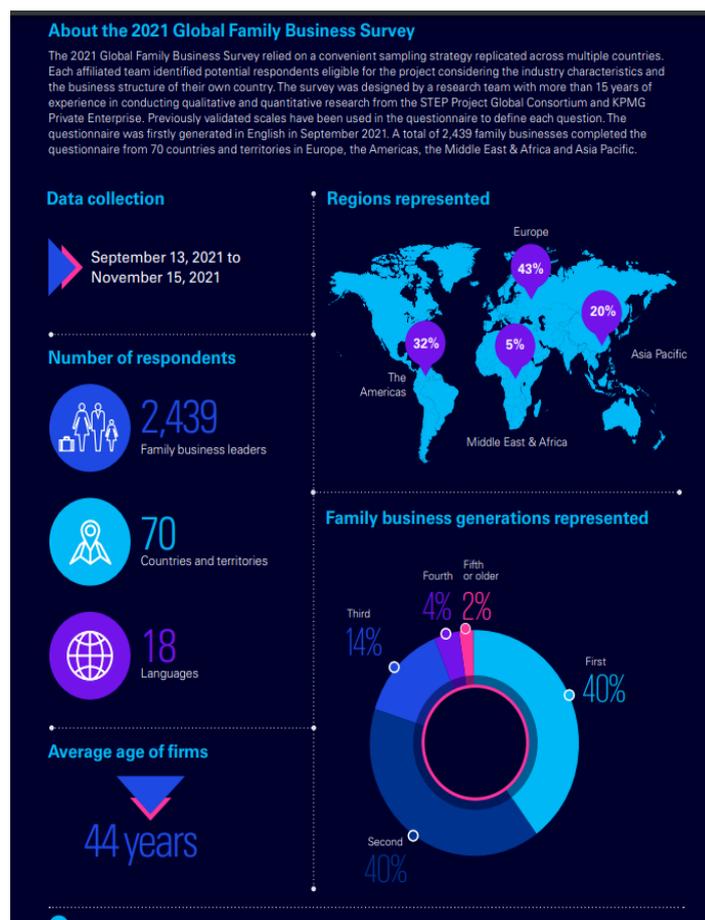
Lo que nadie discute es su importancia económica, moral y social, como explica Favier Dubois (2016):

“La importancia económica radica en que resisten mejor las crisis generales, generan y mantienen muchos puestos de trabajo y pueden llevar adelante proyectos a largo plazo al no estar urgidas por la necesidad de ganancias inmediatas. En lo social, tienen mejores relaciones con el personal, con la comunidad donde se desempeñan

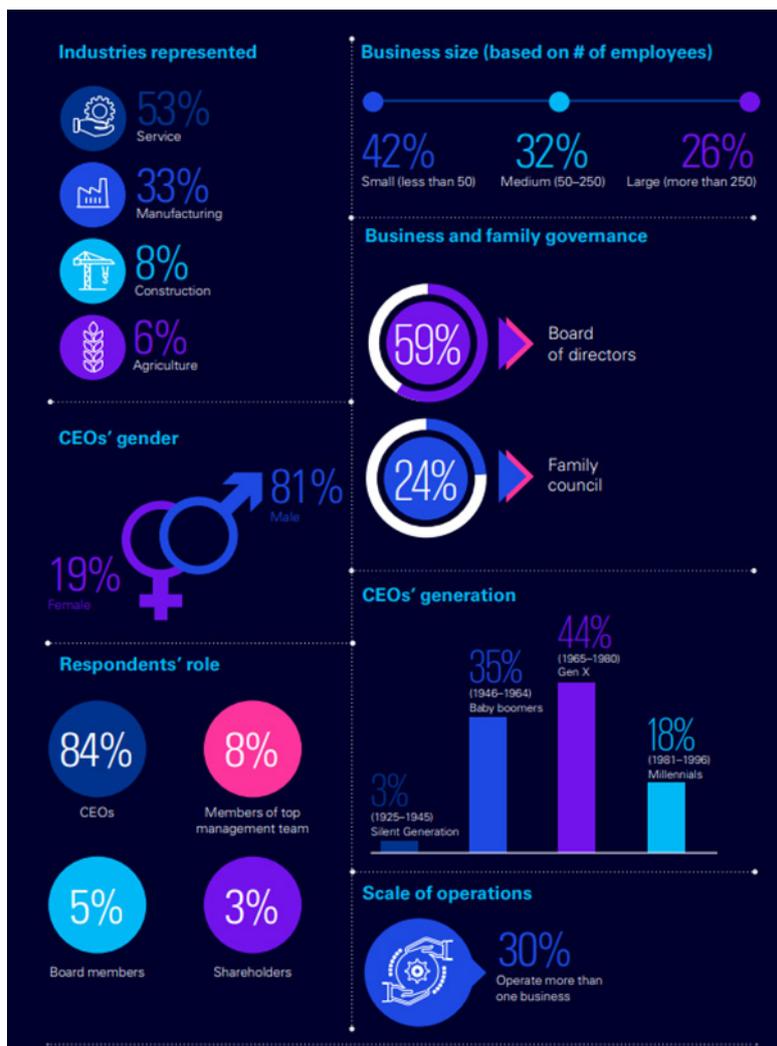
y con el medio ambiente circundante. En lo moral, congrega a las dos instituciones más valiosas de la sociedad humana: la familia, con sus valores de amor, protección, procreación y culturización, y la empresa, que es la gran generadora de bienes y servicios para atender las necesidades humanas.”

Vítolo (2019) explica que, en Argentina, como en otros países de América Latina, las empresas familiares constituyen más del noventa por ciento (90 %) de las sociedades anónimas, aportan una parte sustancial del PBI, que llega a más del cincuenta (50 %) y en conjunto emplean al mayor número de trabajadores y logran absorber casi el setenta por ciento (70%) del empleo útil, confirmando también cerca del noventa por ciento (90%) de las empresas y sociedades existentes.

Esta investigación forma parte del 5to.edición de la encuesta mundial de KPMG realizada en 2021 y publicada en 2022. A continuación, siguen los datos económicos sobre las empresas familiares:



Fuente: KPMG - Private Enterprise Center of Excellence for Family Business - Global Research. 2021.



Fuente: KPMG - Private Enterprise Center of Excellence for Family Business - Global Research. 2021.

Corroborando los datos de KPMG, presentados arriba, el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), donde indican que el 90% de las empresas en Brasil tienen un perfil familiar. Como resultado, son responsables por emplear el 75% de los trabajadores del país (SAMPAIO, 2021; IBGE/VBMC, 2021).

### 3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS JURÍDICAS EN SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

En Argentina, Ureba (1995) destaca el interés que despierta en los estudiosos el estudio de las características económicas y jurídicas y de la problemática particular de las empresas familiares. Se destaca que el auge del estudio responde a dos factores fundamentales estrechamente interrelacionados: (i) la importancia de las empresas familiares en el sistema económico en diferentes segmentos; y (ii) la conciencia de su importancia por parte de diversas instituciones, tanto públicas como privadas (UREBA, 1995).

En Brasil, un grupo de investigación realizó una investigación sobre la Producción Científica Brasileña sobre la Empresa Familiar - “Un Metaestudio de Artículos Publicados en Anales de Eventos de ANPAD en el Período 1997-2007” (PAIVA, 2008). Las similitudes llevan a los autores a concluir que los temas difíciles de una empresa familiar son los mismos, independientemente del país donde se encuentren.

Las empresas familiares tienen numerosas ventajas y también algunas desventajas, que serán presentadas en conjunto porque son idénticas. Por ejemplo, un rasgo característico es que no serían empresas aceptadas para la inversión nacional o extranjera por parte de grupos económicos y en ocasiones incluso tendrían dificultades para pedir un préstamo a los bancos de su país.

Entre las ventajas, la elevada autofinanciación, mejor vinculación con la clientela, comportamiento más entusiasta de los trabajadores, flexibilidad competitiva y mayor grado de compromiso con el negocio, si se la compara con las empresas no familiares, e otras destacadas por Gotlib e Burman (2016):

La confianza entre los miembros de una familia y el interés de beneficio mutuo suele ser la característica común que potencia el desarrollo de empresas familiares. El deseo de generar valor en un proyecto que beneficiará a la propia descendencia también favorece el desarrollo de este tipo de empresas, haciendo que sus fundadores y continuadores persigan la creación de valor a largo plazo como un objetivo común. En estas empresas existe flexibilidad para distribuir las ganancias en modos que se adecuen a las necesidades propias de cada familia, sin respetar necesariamente las pautas del mercado profesional. Esto favorece la autofinanciación, característica propia de este tipo de empresas, así como la elaboración de proyectos y estrategias de inversión a largo plazo. Del mismo modo, la renta que obtiene el empresario por la reinversión de ganancias en la propia empresa familiar (en particular debido al conocimiento y control del negocio), suele ser mayor a la renta que obtendría en caso de inversiones financieras producto de la venta de las acciones, circunstancia que favorece la continuidad de la empresa familiar como tal en el tiempo.

Como también destacan las desventajas, que pueden marcar en la gestión y en la sucesión. A continuación, siguen las desventajas en gestión:

Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera tal que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas y, por razones similares se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares y otro tipo de tensiones con gestores

profesionales ajenos a la familia; Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia, desconociendo leyes económicas que deben imperar en toda actividad empresarial, basadas en la retribución justa del esfuerzo y mérito; El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones y puede dar lugar a perturbaciones en la empresa, en las relaciones intrafamiliares y en la relación entre accionistas (GOTLIB E BURMAN, 2016).

Ahora, sigue as desventajas durante la sucesión:

Durante la sucesión es probable que se agudicen los problemas referidos a la gestión y aparezcan otros propios como las distintas situaciones de los nuevos accionistas y las limitaciones financieras que pueden enfrentar los miembros de la familia que deseen comprar participaciones al resto de los accionistas. Es común que aquellos sucesores que hayan participado anteriormente en la administración de la empresa tengan vocación de permanecer en esos espacios y no cuenten con fondos suficientes para adquirir la parte perteneciente a sus coherederos. A su vez, un heredero que adquiera una participación minoritaria y que no participe de la administración de la empresa querrá, o bien poder vender su participación a un valor adecuado, o bien participar de la administración, sin contar muchas veces con conocimientos y experiencia suficientes, afectando de esa manera el curso de los negocios (GOTLIB E BURMAN, 2016).

Cabe señalar que Exponer las ventajas y desventajas de una empresa familiar nos hace comprender las peculiaridades de este tipo de empresas, así como lo que se puede aprovechar para que se desarrollen cada vez más, empleando estrategias innovadoras para la búsqueda incesante de su desarrollo. y longevidad.

#### **4 LA IMPORTÂNCIA DE PROTOCOLOS PARA LA VIDA LARGA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN BRASIL Y ARGENTINA**

Auxiliando en el desarrollo de las empresas familiares, Vítolo (2019) aclara la necesidad de diseñar una organización profesional para un funcionamiento racional centrado en la productividad, especialmente cuando la empresa aumenta de tamaño, con el objetivo de reducir los problemas y definir las áreas de responsabilidad, responsabilidades y salarios. escamas. El autor insiste en la importancia de que se implementen protocolos familiares, que contengan acuerdos claros y reglas de funcionamiento de las responsabilidades, que confirmen el primer paso hacia el tratamiento profesional de los conflictos.

Estudios realizados por el *Family Business Institute* que la regla predominante es que la mayoría de las empresas familiares no logran mantenerse como tales en el tiempo. Según esta fuente, el 70% de este tipo de empresas no llegan a la segunda generación, y solamente un 12% de las que sí lo hacen seguirá administrada por la siguiente. Principalmente por desorganización de las relaciones entre la familia y la empresa, diferencias generacionales, mal planeamiento de la sucesión o excesivo crecimiento; Existen casos excepcionales de empresas como Kongo Gumi - una empresa de construcción que operó en Japón durante 1400 años bajo el mando de 40 generaciones, o la bodega de origen español Codorniu - empresa declarada monumento histórico y artístico que ha sido gobernada por la misma familia desde el siglo XVI, que sólo pudieron permanecer en el tiempo debido a la existencia de protocolos familiares eficientes (GOTLIB E BURMAN, 2016).

O protocolo familiar es un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja. Contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y sirve de norma de la empresa familiar, a la que habrán otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa familiar. Es una guía orientadora de las actividades básicas inherentes a la organización de la sucesión efectiva de sus fundadores a sus herederos es un instrumento interdisciplinario adecuado a la administración, la economía, el derecho, la psicología, entre otros, y con este instrumento ha logrado organizar las normas de calidad en la gestión, mediación de conflictos, sucesión profesionalizada, etc. (VITÓLO, 2019)

Fijan cuestiones actuales o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de ella, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, con el objeto de dar continuidad a la empresa. Es el documento más eficaz y tiene éxito, tanto en la presente generación familiar como en las futuras por ser de confianza para las partes que lo firman (FISCILETTI, 2015).

Consecuentemente, se ratifica la importancia de los protocolos familiares, pues es fundamental entenderlos como fuente de investigación para buscar continuamente formas innovadoras de gestión de las empresas familiares, así como para difundir casos de éxito. Porque un protocolo familiar estándar tiene como objetivo tanto el desarrollo como la longevidad de las empresas familiares.

Para tanto, Vitólo (2019) discorre minuciosamente sobre el “protocolo familiar” e o seu passo a passo, *verbis*:

Adentrados en la esencia de este protocolo, debe tenerse presente que el “protocolo familiar” es un contrato, pero es también algo más. Conforman - además - un código de conducta personal y familiar para los miembros de la familia, porque incluye pactos y pautas a seguir por ellos desde una perspectiva en cierto modo ajena al derecho. (...) El “protocolo familiar” es en un aspecto complementario - un ejercicio de autorregulación. Nada ni nadie impone a la familia empresaria la obligación de hacerlo. Es la propia familia - aunque a instancias de uno o varios de sus miembros, convencida de las ventajas que su preparación comporta, quien decide libremente conformarlo para favorecer y posibilitar el cambio generacional. Es también un intento de anticipación, ya que debe fijar las futuras reglas de juego en las relaciones “familia-empresa”, lo que implica objetivar las situaciones que, previsiblemente, puedan plantearse en el futuro en el ámbito de esas relaciones y llevar una solución para cuando eso suceda. Es decir, se toman decisiones sobre qué hacer cuando determinados problemas surjan en un momento en que todavía no han surgido, lo que facilita el consenso sobre las pautas a seguir, que se fijan de antemano para cuando el problema surja realmente.

El “protocolo familiar” debe entenderse como una herramienta fundamental para favorecer la continuidad de una empresa familiar, ya que esta es el motor de desarrollo de la economía de los países. Esa gestión será exitosa si su desarrollo parte de una etapa de reflexión sobre la dinámica de la familia y las circunstancias específicas de cada miembro. Que la misión del protocolo es facilitar la convivencia y promover la unidad y armonía familiar junto con el éxito empresarial.

En definitiva, el “protocolo familiar” es fundamental para alcanzar los objetivos previstos, precisamente por el compromiso de cumplimiento de un estatuto y acuerdo establecido por todos los miembros de la familia empresaria. De ahí, para toda la explicación de Daniel Vítolo (2019), la importancia del protocolo para el desarrollo continuo y la longevidad de una empresa familiar, además de ser fundamental para evitar conflictos y obtener el compromiso de la dirección.

También, la implementación del protocolo familiar como guía fundamental para que las empresas alcancen sus objetivos y se desarrollen de manera continua y, a medida que crecen, el grupo familiar gana más influencia gerencial; la propiedad se divide en más grupos de parentesco, lo que posiblemente permitirá que un mayor número de miembros de la familia participen en la gestión de la empresa (NUNES, 2013).

Utilizando el protocolo familiar en Brasil e Argentina, se puede optar por métodos idóneos de resolución de conflictos, de forma extrajudicial, en particular la Abogacía Colaborativa, configurando una estrategia jurídica que no sólo es capaz de resolver posibles conflictos societarios, sino también más beneficiosa que la solución judicial para los asuntos de empresas familiares con terceros (NUNES, 2015). El segundo propósito del derecho colaborativo es asegurar que el bienestar de la relación entre los socios, se produzca y el menor desgaste en la relación de los involucrados, con menos gasto económico y de tiempo (CAPARGOS, 2020).

### CONCLUSIONES

Las empresas familiares adquieren hoy una especial importancia por su enorme peso específico en el PIB y el empleo de cualquier economía y no Brasil y Argentina no es diferente.

Por ello, en los últimos años, la literatura académica, tanto a nivel nacional como internacional, ha ido cobrando interés por el estudio de las empresas familiares y sus características diferenciales.

A pesar de los cambios impuestos por la globalización económica, siguen siendo un pilar muy importante del sistema económico mundial. Sus ventajas para el sistema económico son: (i) las empresas familiares representan un gran número de sociedades anónimas y de responsabilidad limitada; (ii) las empresas familiares contribuyen directamente a la economía y al valor agregado bruto; y (iii) las empresas familiares representan un gran número de puestos de trabajo del sector privado en su conjunto.

Con todos los datos investigados permiten concluir que la mayoría de las empresas en cualquier economía del mundo están controladas y dirigidas por familias nucleares de cada uno de los países. Sin embargo, a pesar de esta gran importancia, fue solo hace unos años que comenzó a prestarse atención a la profesionalización e implementación de las estructuras de gestión de las empresas familiares con miras a su desarrollo y longevidad, lo que garantiza el crecimiento de los países estudiados.

Los datos de la investigación apuntan a algunas características comunes a las empresas familiares: (i) la mayoría de los fundadores quieren que la propiedad y la gestión permanezcan en manos de la familia; (ii) las empresas familiares tienen una vida media de 35 años; (iii) el proceso de sucesión solo tiene éxito sin un protocolo familiar entre el 10 y el 15% de los casos; (iv) El

61% de las empresas familiares están controladas por la primera generación, el 24% por la segunda generación, el 9% por la tercera y el 6% por la cuarta generación y siguientes.

Con base en diferentes lecturas sobre este tema, y con base en los artículos citados en el núcleo del ítem de fundamentación teórica, concluimos que las empresas familiares necesitan necesariamente buscar estrategias para fortalecer su legado y su continuidad en un mercado cada vez más competitivo, donde la transformación en gestión es vital para su desarrollo y permanencia en el mercado.

Y para concluir este estudio, destacamos la importancia de las empresas familiares en las economías de mercado, aunque se presentan algunas desventajas que dificultan el emprendimiento familiar. Además, por el énfasis en el protocolo familiar como guía esencial para el desarrollo de una organización duradera.

## REFERENCIAS

CAMARGOS, Lais Alves. Estudo Crítico das Sociedades Familiares, seus riscos e conflitos: A Busca de Soluções por meio da advocacia colaborativa. RIBEIRO, Maria De Fatima; KNOERR, Viviane Coêlho de Séllos; LAGASSI, Veronica (Coord.), **Direito empresarial**. Organização CONPEDI Florianópolis: CONPEDI, 2020.

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

DUBOIS, Eduardo M. Favier. **Manual de Derecho Comercial**. 1º ed. Buenos Aires: Tucumán. Marzo de 2016. Disponible en [https://kupdf.net/queue/manual-de-derecho-comercial-2016-favier-dubois\\_590ac1f4dc0d608835959eb8\\_pdf?queue\\_id=-1&x=1649517468&z=ODMuMzQuMTMxLjc1](https://kupdf.net/queue/manual-de-derecho-comercial-2016-favier-dubois_590ac1f4dc0d608835959eb8_pdf?queue_id=-1&x=1649517468&z=ODMuMzQuMTMxLjc1) Accedido en 09 de marzo de 2022.

FISCILETTI, R. A Confiança na Qualidade de Elemento Integrador do Contrato Consumerista e sua Aplicabilidade aos Princípios do Código de Defesa do Consumidor. **Amazon's Research and Environmental Law**, 3(2). 2015, pp. DOI: <https://doi.org/10.14690/2317-8442.2015v32159>

GOTLIB, Gabriel; BURMAN, Guillermo. “La Armonía en la empresa familiar y el nuevo código”. Publicado en **La Ley** en 04 de marzo de 2016, COD: LA LEY

2016-B, 677 Cita Online: AR/DOC?294/2016.

KPMG - Private Enterprise Center of Excellence for Family Business - Global Research. **The regenerative Power of family businesses - Transgenerational entrepreneur**. May 2022. Disponible en <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/05/regenerative-power-of-family-businesses-report.pdf>. Accedido en 19 de mayo de 2022.

KPMG - Private Enterprise Center of Excellence for Family Business - Brazil Research. *Pesquisa “Empresas Familiares Brasileiras”*. 2021 Disponible en <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/03/empresas-familiares-brasileiras.html> - Accedido en 05 de mayo de 2022.

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

PAIVA, Kelly Martins de et al. Produção Científica Brasileira sobre Empresa Familiar - Um Meta-estudo de Artigos Publicados em Anais de Eventos da ANPAD no Período de 1997-2007. RAM - REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, V. 9, N. 6 • P. 148-173 • SET./OUT. 2008. Disponible en <https://www.scielo.br/j/ram/a/X8VPvczG3WTZ5XJKdqV6qzF/?lang=pt&format=pdf>. Accedido em 20 de marzo de 2022.

NUNES, Claudia Ribeiro Pereira. Análise do desenvolvimento da formalização do microempreendedor individual-MEI e qual o impacto em suas relações negociais no Brasil. *Scientia Iuris*, Volume 17, Edição 2, Data de publicação: 12 de abril de 2013, pp. 29-54.

NUNES, Claudia Ribeiro Pereira, **Perceptions of (In)formality Business Relationships and the Social-Economy for Women in Volta Redonda - Rio de Janeiro - Brazil**. SSRN, published on September 8, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2657783>

SAMPAIO, Luciano. “Empresas familiares e plano de sucessão”. In: **Sala de Imprensa da PWC**. São Paulo: PwC Brasil. 2021. Disponible en: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Accedido en 15 de marzo de 2022.

IBGE/VBMC - Brazil Research. *Pesquisa “Empresa e Sucessão Familiar no Brasil”*. 2021. Disponible en <https://vbmc.com.br/empresa-familiar/> Accedido en 07 de marzo de 2022

VÍTOLO, Daniel R. “Los Desafíos y oportunidades de la empresa familiar en la Argentina”. Publicado en *RDF* Vol 88 (3). 2019. COD: RDF 2019, 12883 Cita Online: AR/DOC?1076/2019.

UREBA, Alonso A. “Empresa”, en Enciclopedia jurídica básica, Vol. 3, Madrid: Civitas, 1995. págs. 2728 y siguientes.

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

**Recebido: 21.06.2022**

**Revisado: 19.07.2022**

**Aprovado: 30.09.2022**