

## INTRODUÇÃO

A família tem como característica ter surgido por meio de uma construção cultural ao longo dos anos e, para o Direito, trata-se de uma organização social criada a partir de laços sanguíneos ou afetivos, assim como jurídicos, abrangendo, além dos cônjuges ou companheiros e de seus filhos, os parentes em linha reta ou colateral, bem como as pessoas conectadas pelo vínculo da afinidade.

O Direito das Famílias e o Direito Empresarial passaram a ser estudados tendo como parâmetro os princípios constitucionais elencado na Constituição Federal de 1988, fruto da constitucionalização do próprio direito que ampliou significativamente o rol de garantias fundamentais com a redemocratização do Estado.

A empresa familiar, por sua vez, é aquela que nasce e se desenvolve por uma única pessoa ou casal que, paulatinamente, começa a compor essa sociedade com os membros da sua própria família. No Brasil, as empresas familiares tiveram origem a partir das companhias hereditárias e ganharam espaço no mercado, representando nos últimos anos grandes conglomerados empresariais que foram passados de geração em geração.

Justamente por ter o poder centrado na família, as empresas familiares são competitivas no mercado, alcançando grande importância na economia mundial. Contudo, como as atividades empresariais também se manifestam no ambiente doméstico, e não apenas nos estabelecimentos, acaba por influenciar na perpetuação da empresa em determinados casos.

Para a maioria das famílias, a confusão de papéis, cargos e funções continua no dia a dia das relações e os envolvidos não são capazes de separar o que acontece em cada um dos sistemas coexistentes das empresas familiares (propriedade, família e gestão), misturando razões e sentimentos de maneira que a tomada de decisões dentro desse tipo de corporação pode ser prejudicada.

Com essa sobreposição de papéis, há um entrelaçamento de visões (indivíduo como familiar e indivíduo como empresário) que causam reverberações capazes de gerar um grave imbróglgio jurídico-familiar se não forem compreendidas e separadas.

Dessa maneira, a presente pesquisa tem como escopo analisar como se desenvolve a governança nas empresas familiares, com enfoque nas relações jurídicas distintas de seus membros, contudo, diretamente entrelaçadas, oriundas da sobreposição de papéis quanto a gestão, propriedade e família, quando deveriam estar transmudadas.

Para se chegar ao objetivo proposto, optou-se pelo método hipotético-dedutivo, por meio da metodologia de pesquisa qualitativa e bibliográfica para promover a análise do assunto proposto, notadamente lastreado na vasta literatura nacional e estrangeira, artigos e revistas digitais, documentos normativos, notícias e dados quantitativos incorporados à temática em apreço.

O presente trabalho, portanto, foi dividido em três seções. A primeira irá tratar dos aspectos relevantes sobre a família como uma construção cultural. Em seguida, buscará examinar a constitucionalização do direito das famílias e do direito empresarial para que, ao final, na terceira seção, se chegue à análise da governança nas empresas familiares e a problemática coexistência das relações jurídicas entre gestão, propriedade e família.

## **1 ASPECTOS RELEVANTES SOBRE A FAMÍLIA COMO UMA CONSTRUÇÃO CULTURAL**

Para entender a origem da família e sua trajetória até o patamar constitucional, imperioso que seja compreendida por uma entidade orgânica, ou seja, deve ser examinada, primeiramente, sob o ponto de vista sociológico para, só então, poder-se adentrar em seus reflexos no mundo jurídico, inclusive empresarial.

Segundo os estudos do antropólogo Lewis Henry Morgan (1977, p. 8), Engels em seu livro “A origem da família da propriedade privada e do Estado”, concluiu que existiu uma época primitiva, e identificou os tipos de família que existiram ao longo da história.

Por estar em constante evolução, diversos foram os modelos familiares existentes ao longo da história, cada qual com seus ditames, diretrizes, costumes e práticas e aos poucos descobertas eram alcançadas e a humanidade progredia. Sobre esse ponto, imperioso destacar a ordem a respeito da pré-história da humanidade consignada pelo antropólogo Lewis Henry Morgan, qual seja: estado selvagem, barbárie e civilização (MORGAN, 1977, p. 8).

No estado de selvageria, para que os homens existissem em meios às grandes feras brutais, eles permaneciam nos bosques e viviam parcialmente nas árvores. “Conta-se que, na pré-história, não havia entre os grupos humanos coesão, nem tampouco família, pois no período paleolítico (500.000 a.C a 10.000 a.C), homens e mulheres viviam em savanas, “trepados” em árvores com medo dos animais selvagens” (LEITE, 2010, p. 75).

Com a descoberta do fogo, os homens puderam se fazer independentes do clima e da localidade, espalhando-se pela superfície da Terra e com a invenção do arco e da flecha, o desenvolvimento da caça para alimentação e ocupação se tornou bastante propício (MORGAN,

1977, p. 15).

Pode-se dizer que esse primeiro estágio é principalmente marcado pelo nomadismo, organização tribal ou em clã, desconhecimento dos metais, e a principal alimentação eram peixes e foi pelo medo e pela necessidade de força conjunta que, antropologicamente, os grupos humanos se uniram.

Todos do grupo se relacionavam com todas do mesmo grupo e não se sabia que, para conceber, havia o encontro do espermatozoide com o óvulo. A maternidade era uma certeza, mas a paternidade nem presunção era, motivo pelo qual, naquele tempo, inexistia o sentimento de posse, pois a mulher tinha relações com vários homens e um homem com várias mulheres.

A partir de um processo de adaptação progressiva, chega-se ao período da barbárie (MORGAN, 1977, p. 16), que se iniciou com a introdução da cerâmica, e com isso o desenvolvimento de todos os povos. Com o crescimento demográfico, os povos também foram se desenvolvendo. O período da barbárie, portanto, se caracteriza pelo surgimento do sistema de irrigação para cultivo de plantas, além da agricultura e pastoreio para diversificação na alimentação e o uso de ferramentas de metal.

As condições econômicas gerais, ainda na fase da barbárie, e a organização da sociedade fizeram surgir a civilização (MORGAN, 1977, p. 17). A sociedade se tornou mais complexa. Com o aumento da população, uma tribo começa a se dividir em outras, e assim sucessivamente, sendo essa organização totalmente adequada às condições sociais, que passam a não ser mais um agrupamento espontâneo capaz de dirimir conflitos; agora, estes se resolvem pela guerra.

Inserido um breve contexto da trajetória da humanidade e início da civilização, imperioso destacar que na Grécia Arcaica, por exemplo, a mulher era considerada um ser mágico, capaz de engendrar sozinha uma nova vida. A família, assim, nasceu matriarcal. Nesse período, as mulheres foram altamente veneradas em virtude de possuírem o domínio da fecundidade, tendo a possibilidade de escolher seus parceiros, e como teriam seus filhos, além de viver em relativa igualdade de condições com os homens.

No entanto, quando se descobriu a participação masculina na concepção, nasce o império do falo, transmudando pela força física da matriarcal em patriarcal, ou seja, os homens passaram a exercer todo o domínio sobre a família e a sociedade. A acepção de família passou a se basear na hierarquia.

Partindo desse paradigma histórico, fica compreensível averiguar as origens das famílias poligâmicas, ou seja, o casamento do homem com várias mulheres, notadamente porque teria quantas esposas pudesse proteger e manter. Hodiernamente, contudo, restringe-se

ao âmbito quase exclusivo de pais e sua prole, que habitam no mesmo lar.

Esclarece Silvio de Salvo Venosa (2022, p. 5) que, no curso da história, a família passou a ser organizada de forma monogâmica e não mais em relações poligâmicas, fazendo-se uma instituição por meio da qual mais se desenvolveram os valores afetivos, morais, espirituais e de assistência recíproca entre seus componentes.

A família grega surtiu grande influência no modelo de família romana, que, por conseguinte, originou o modelo brasileiro. Em Roma, a família era organizada sob o princípio da autoridade, onde se fundava no poder paterno ou poder marital. O *pater familias* exercia a sua autoridade sobre todos. A mulher era totalmente subordinada à autoridade marital e, caso não o respeitasse, poderia ser repudiada pelo próprio esposo unilateralmente. Os filhos em nada opinavam, tendo o *pater*, inclusive, o direito de escolher se o filho iria viver ou morrer, impondo-lhe castigos e penas corporais com a possibilidade de até vendê-los.

Nesse contexto, o *pater* era quem administrava o patrimônio familiar. E, assim, foi durante toda a Idade Média. No mundo medieval, a mulher era submissa à figura masculina, quer no lar, quer fora dele, isto é, nos trabalhos realizados nas cidades ou no campo, ou ainda nas esferas eclesiásticas. A família era regida integralmente pelo direito canônico e o casamento religioso, por sua vez, era o único conhecido.

Trazendo a temática para o Brasil, as famílias receberam profundas influências do modelo romano, canônico e até germânico. No entanto, diante do caráter temporal e das grandes transformações históricas, sociais e culturais, a ciência do direito passou a mostrar um caminho próprio para a família, com sua codificação, passando o Estado a regulamentar a família.

Nesse ponto, a família brasileira seria resultado do amoldamento da família portuguesa ao nosso ambiente colonial, tendo gerado modelo com características patriarcais e com tendências conservadoras na sua essência.

Comumente denominado patriarcal, esse modelo genérico de estrutura familiar serviu de alicerce para distinguir a família brasileira como um todo, motivo pelo qual vários conceitos se confundem. As autoras Ana Carolina Brochado Teixeira e Anna Cristina de Carvalho Rettore (2017), explicam por exemplo: que o conceito de família brasileira, o qual passou a ser sinônimo de patriarcal, é o mesmo que passou a ser usado como sinônimo da família extensa, ou seja, aquela entendida para além da unidade de 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. Nessa perspectiva, a família e o parentesco passam a ter um significado comum.

Até meados do século XX, no Brasil, a família se traduzia por ser patriarcal,

masculinizada, hierarquizada, “prevalecendo uma paz doméstica que independia da vontade de seus membros, razão pela qual era denominada família instituição. Nesses moldes, o casamento era indissolúvel” (TEIXEIRA; RETTORE, 2017).

Sobre esse ponto, as autoras aduzem, *in verbis*:

Com as revoluções feminista e industrial e o advento da pílula anticoncepcional, as relações familiares foram se transformando, porque a mulher foi alcançando sua independência financeira, de modo a não mais ser compelida a se submeter a uma relação “eterna” por razões econômicas. Com isso, as uniões foram gradualmente perdendo seu caráter econômico, para dar lugar a um espaço de afetividade, no qual ambos podem expressar seus sentimentos com autonomia. Assim, a mudança mais recente e que mais influenciou o *modus vivendi* atual da família foi a sua passagem de uma instituição econômica e patriarcal para um núcleo afetivo, voltado para a promoção da personalidade e da dignidade de seus membros. A família passou a existir em função de seus componentes, e não o contrário (TEIXEIRA; RETTORE, 2017).

Silvio de Salvo Venosa esclarece:

Os conflitos sociais gerados pela nova posição social dos cônjuges, as pressões econômicas, a desatenção e o desgaste das religiões tradicionais fazem aumentar o número de divórcios. [...] A unidade familiar, sob o prisma social e jurídico, não mais tem como baluarte exclusivo o matrimônio. A nova família estrutura-se independentemente de núpcias. Coube à ciência jurídica acompanhar legislativamente essas transformações sociais, que fizeram sentir mais acentuadamente em nosso país na segunda metade do século XX, após a Segunda Guerra (VENOSA, 2022, p. 7).

Ressalte-se a importância com que a família foi tratada com a promulgação da Carta Magna de 1988 e do Código Civil Brasileiro de 2002 cujos textos foram baseados em preceitos de igualdade, dignidade da pessoa humana e solidariedade, fulminando o modelo autoritário e patriarcal previsto no revogado Código Civil de 1916.

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 226, preceitua um conceito limitado no que tange à família. Pelo que reza, a família é tida como o conjunto de indivíduos unidos pelos laços do matrimônio e da filiação, ou seja, restringe-se apenas aos cônjuges e à prole (BRASIL, 1988). Já o Código Civil de 2002 não cuidou de defini-la com precisão, sendo imperioso fazer um exercício de ampliação do conceito.

Para Carlos Roberto Gonçalves (2021, p. 7), o vocábulo “família” incorpora pessoas ligadas por um vínculo de sangue ou até mesmo pela afinidade e o Direito de Família é que regula as relações pessoais, patrimoniais e assistenciais que se desenvolvem no seio familiar.

Esse conceito, entretanto, não se exaure estendendo-se a outras acepções. Segundo os ensinamentos de Maria Berenice Dias (2021, p. 42), “A família é uma construção cultural”. É certo que, ao longo da história da humanidade, sempre houve um conservadorismo em volta da família, no qual a aceitação jurídica e social dependia de um perfil familiar patriarcal e hierarquizado. A procriação e o patrimonialismo eram características firmes da família.

A autora argumenta que foi a revolução industrial um dos grandes marcos para quebra de paradigmas sobre o conceito de família. Isso porque, a família como comunidade rural deu lugar a família que precisava inserir a mulher no mercado de trabalho, ante a necessidade de mão de obra no desempenho de atividades terciárias, retirando da figura do homem a imagem de único provedor da família (DIAS, 2021, p. 43).

Com a migração da cidade para o campo, a família começou a possuir contornos mais afetivos entre seus integrantes, abandonando paulatinamente o caráter unicamente reprodutivo (concepção) e produtivo (patrimonial).

Adotando a família como uma construção cultural, cabe explicitar que é por esses e outros fundamentos que a família ganhou destaque e proteção no ordenamento pátrio, pois vem sendo priorizada em nossa doutrina e jurisprudência, ou seja, a família tem por escopo a promoção da dignidade das pessoas de seus membros, assumindo o papel de alicerce para que se consiga alcançar a felicidade.

O conceito de família adotado atualmente engloba o modelo eudemonista, por meio do qual se busca a felicidade recíproca de seus membros, permitindo-se a realização pessoal de cada um. Neste sentido, vale ressaltar que a doutrina moderna se inclina à adoção do conceito aqui discutido, conforme se pode inferir das lições de Cristiano Chaves, Felipe Braga Netto e Nelson Rosenvald:

Com efeito, o conceito trazido no *caput* do art. 226 é plural e indeterminado, firmando uma verdadeira cláusula geral de inclusão. Dessa forma, são o cotidiano, as necessidades e os avanços sociais que se encarregam da concretização dos tipos. E, uma vez formados os núcleos familiares, merecem, igualmente, proteção legal. Em última análise, é possível afirmar: *todo e qualquer núcleo familiar merece especial proteção do Estado, a partir da cláusula geral de inclusão constitucional*. É o que vem se denominando *família eudemonista*, isto é, tendente à felicidade individual de seus membros, a partir da convivência, permitindo que cada pessoa se realize, pessoal e profissionalmente, convertendo-se em seres socialmente úteis, não mais se confinando ao estreito espaço da sua própria família (FARIAS; NETTO; ROSENVALD, 2021, p. 1.212).

Pode-se inferir que a interpretação possível é no sentido de não haver uma taxatividade dos modelos e conceitos de família contemplados pelo art. 226 da Constituição Federal, sob pena de se deixarem desprotegidos núcleos familiares porventura não previstos em um rol exaustivo.

Sendo assim, diante do conceito eudemonista de família, no sentido de que esta serve como meio para a realização pessoal de seus integrantes, merecem proteção todos os núcleos porventura existentes, não havendo mais espaço a interpretações restritivas e excludentes, motivo pelo qual, pode-se afirmar que, para o Direito, a família é uma organização social criada

a partir de laços sanguíneos ou afetivos, bem como jurídicos e abrange, além dos cônjuges ou companheiros e de seus filhos, os parentes em linha reta ou colateral, bem como as pessoas conectadas pelo vínculo da afinidade.

Nesse sentido, aduz Maria Berenice Dias que:

A família é cantada e decantada como base da sociedade e por essa razão recebe especial proteção do Estado. a própria Declaração Universal dos Direitos Humanos estabelece (XVI 3): *A família é o núcleo natural e fundamental da sociedade e tem direito à proteção da sociedade e do Estado.* Sempre se considerou que a maior missão do estado é preservar o organismo familiar sobre o qual repousam suas bases (DIAS, 2021, p. 44).

Com a mudança de visão do núcleo familiar, na qual o compromisso com o afeto se tornou mais preponderante do que a concepção de modelo conjugal tradicional, a família e o casamento passaram por alguns questionamentos. Segundo Ana Carolina Brochado Teixeira e Anna Cristina de Carvalho Rettore (2017), “a contemporaneidade traz consigo novos estilos de família, modos de trabalhar, de amar e viver, ou seja, uma modificação da consciência”, motivo pelo qual é iniciado uma busca pela proteção da dignidade humana, inclusive no núcleo familiar.

Por essas razões, tendo o Estado Democrático de Direito como fundamento primordial a dignidade da pessoa humana, e já sendo enunciada no art. 1º, III, da Carta Maior, a dignidade da pessoa humana é nomeada como um valor constitucional supremo que irá direcionar a criação, interpretação e aplicação de toda ordem normativa constitucional, em que a pessoa se consagra como o objetivo supremo no texto constitucional.

## **2 A CONSTITUCIONALIZAÇÃO DO DIREITO DAS FAMÍLIAS E DO DIREITO EMPRESARIAL**

No que tange ao estudo sobre o Direito de Família, a Maria Berenice Dias (2021, p. 44) alerta que “a expressão Direito das Famílias é a que melhor atende à necessidade de enlaçar, no seu âmbito de proteção, as famílias, todas elas, sem discriminação, tenham a formação que tiver”.

Já Flávio Tartuce (2021, p. 28) argumenta sobre as alterações históricas e estruturais cujo impacto foi o nascimento de um “Novo Direito de Família”. Hodiernamente, segundo o autor, esse ramo jurídico deve ser estudado tendo como parâmetro os princípios constitucionais

elencado na Constituição Federal de 1988 haja vista que vastamente reconhecido pela doutrina e pela jurisprudência contemporâneas.

Destarte, a partir da promulgação da Carta Magna, a família foi colocada como a base da sociedade apresentando como principal arcabouço os princípios fundamentais. Estes passaram a mostrar uma modificação no Direito das Famílias, regendo-o e proporcionando, junto a outras características, uma melhor proteção a esta entidade.

Os princípios, portanto, são os alicerces pelos quais se constrói um sistema jurídico. Revestem-se de grande relevância marcando todo o sistema através de sua base valorativa. Eles conferem unidade e coerência à ordem jurídica, e possuem força normativa com indubitosa eficácia jurídica.

Por essa razão, é imprescindível a compreensão constitucionalizada do Direito das Famílias e Empresarial, a qual irradia e impulsiona a prevalência de valores mais sociais e humanitários, pois é no momento em que o texto constitucional estabelece os princípios gerais interpretativos conforme a Carta Maior, que se entende a exegese jurídica realizada sempre dando preferência ao mais próximo da Constituição, ou seja, o próprio Direito Civil e Empresarial passou a adotar uma concepção constitucional e a serem interpretados com base nos direitos fundamentais e nos princípios constitucionais.

Sobre o Direito Civil Constitucional e o Direito das Famílias, valiosos são os apontamentos trazidos por Flávio Tartuce:

[...] o Direito Civil Constitucional pode ser encarado como um novo caminho metodológico que procura analisar os institutos de Direito Privado, tendo como ponto de origem a Constituição Federal de 1988. Não se trata apenas de estudar os institutos privados previstos na Constituição Federal de 1988, mas sim de analisar a Constituição sob o prisma do Direito Civil, e vice-versa. Para tanto, deverão irradiar de forma imediata as normas fundamentais que protegem a pessoa, particularmente aquelas que constam nos arts. 1.º a 6.º do Texto Maior. (TARTUCE, 2021, p. 28)

Assim, a constitucionalização do Direito Civil impactou nas relações privadas que foram afetadas diretamente pela priorização do ser humano, a boa-fé, a isonomia, a solidariedade e a dignidade humana, podendo ser observado uma desmistificação da visão unicamente patrimonialista empregada ao Direito Civil.

A Constituição de 1988, com efeito, foi responsável não só pela redemocratização do país como também ampliou o rol de direitos e garantias fundamentais ao romper com o período totalitário anterior. Além disso, criou mecanismos novos de controle de constitucionalidade das leis e atos normativos e novos institutos jurídicos que redefiniram todo o direito, especialmente o privado.



Nesse período de transformação, Luiz Roberto Barroso afirma que merecem destaque o Princípio da Dignidade Humana o qual “promove uma despatrimonialização e uma repersonalização do direito civil, com ênfase em valores existenciais e do espírito, bem como no reconhecimento e desenvolvimento dos direitos da personalidade, tanto em sua dimensão física como psíquica” e a aplicabilidade dos direitos fundamentais às relações privadas que “superou a rigidez da dualidade público/privado ao admitir a aplicação da Constituição às relações particulares, inicialmente regidas pelo Código Civil” (BARROSO, 2020, p. 357-358).

Paulo Luiz Neto Lobo (2022, p. 26), acerca da constitucionalização das Famílias elucida que “O consenso, a solidariedade, o respeito à dignidade das pessoas que a integram são fundamentos dessa imensa mudança paradigmática” motivo pelo qual a finalidade prioritária da família é o lugar de “realização afetiva e existencial da pessoa humana; no humanismo que só se constrói na solidariedade – no viver com o outro”.

Pode ser observado uma visão fraterna das famílias trazida pelo autor. E aqui, vale lembrar, que não se trata de uma abordagem da fraternidade apenas em seu significado literal de “demonstrar afeição ao próximo”, mas da fraternidade como teoria, cuja finalidade, além de outras, é promover a inclusão por meio de uma convivência comunitária, ou seja, a família transformou-se num espaço existencial de afetividade da pessoa humana de seus integrantes.

Nesse contexto, acerca da fraternidade, Adelaide Elisabeth Cardoso Carvalho de França e Carlos Augusto Alcântara Machado explicam que:

A fraternidade propõe uma nova forma de olhar a realidade e as possibilidades de transformação do mundo, transformação esta fundada na não violência, no diálogo, no respeito mútuo e ao meio ambiente, no reconhecimento do outro, e no dever de promover a inclusão por meio de uma convivência comunitária (FRANÇA; MACHADO, 2018, p. 29).

Imperioso destacar, numa perspectiva da nova hermenêutica constitucional, a propósito da fraternidade, o que aduz Preâmbulo da Constituição Federal:

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembléia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (BRASIL, 1988).

Igualmente, o art. 3º, I, da Carta Maior, que traz a solidariedade como um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, para se construir uma sociedade justa e livre (BRASIL, 1988).

Por essas razões, necessário o reconhecimento e respeito ao caráter multicultural da família humana, como adverte a Declaração de Princípios Sobre a Tolerância, em seu art. 2º, §3º, a qual aduz que “Para a harmonia internacional, torna-se essencial que os indivíduos, as comunidades e as nações aceitem e respeitem o caráter multicultural da família humana. Sem tolerância não pode haver paz e sem paz não pode haver nem desenvolvimento nem democracia” (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1995).

Sob essa perspectiva constitucional, o Direito Empresarial, igualmente aos institutos de Direito Privado, deve estar relacionado e subordinado aos preceitos constitucionais sedimentados, explícita ou implicitamente, tanto no campo do interesse privado quanto no campo do interesse coletivo, a fim de estimular cada vez mais o desenvolvimento equilibrado e sadio em sociedade.

Aqui se encontra uma mudança de visão no direito de empresa, diretamente influenciada pela constitucionalização do direito privado, levando em consideração que a tutela da empresa agora passa a ser analisada sob uma perspectiva constitucional e a visão clássica do direito empresarial, cujo escopo era a busca única e exclusiva pelo lucro, fica cada vez mais fora da realidade da sociedade cosmopolita.

A empresa, hodiernamente, precisa ser funcionalizada a partir dos valores existenciais e sociais, como o é a dignidade da pessoa humana e a função social da empresa, para que possa contemplar seus fins sociais haja vista que não há mais espaços para sistemas jurídicos irredutíveis. Ao Estado incumbe o papel de se fazer presente para restabelecer o equilíbrio das relações empresárias e sociais em determinadas circunstâncias, consoante sintetiza Fábio Ulhoa Coelho:

Por essas razões, é pressuposto jurídico do regime jurídico-comercial uma Constituição que adote os princípios do liberalismo, ou de uma vertente neoliberal, no regramento da ordem econômica. Sem um regime econômico de livre-iniciativa, de livre-competição, não há direito comercial. Ao nível da legislação ordinária, o direito complementa tais pressupostos constitucionais, procurando garantir a livre-iniciativa e a livre-competição por meio da repressão ao abuso do poder econômico e à concorrência desleal (COELHO, 2016, p. 23).

Na mesma linha de raciocínio, Pedro Durão aduz:

É clara a ligação do estado com a promoção dos direitos fundamentais na garantia dos cidadãos e na promoção da pessoa humana como conjunto de valores dos órgãos públicos e dos serviços públicos. Não é uma mera referencia nacional de normas infraconstitucionais, e sim, de mandamentos de âmbito internacional provenientes de organismos e tratados internacionais na própria carta magna (DURÃO, 2022, p. 46).

Em uma sociedade consumista fomentada pela busca do lucro “a todo custo”, marcada pela cultura do descarte, em que se vale da lógica da destruição, abolindo-se integralmente o valor da pessoa humana, tornou-se indispensável a reconstrução da dignidade da pessoa humana como valor fonte do Direito, do Estado, das Famílias e das Empresas, motivo pelo qual a atividade empresarial vem sendo redesenhada a partir da interpretação jurídica informada pelos valores constitucionais.

### **3 GOVERNANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES E A PROBLEMÁTICA DA COEXISTÊNCIA DAS RELAÇÕES JURÍDICAS ENTRE GESTÃO, PROPRIEDADE E FAMÍLIA**

Em termos históricos, as empresas familiares tiveram origem no Brasil a partir das companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal (OLIVEIRA, 2010, p.7). Justamente por serem hereditárias, aludidas companhias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras, como ocorria com a monarquia e, dessa maneira, a família conseguia preservar a unidade da propriedade.

Sobre a contextualização histórica das sociedades familiares, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2010, p. 7) explica que:

A necessidade de segmentação das companhias hereditárias, para melhor administrá-las, e, conseqüentemente, sua entrega para herdeiros, parentes ou não, incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, tais como a construção de estradas, de centros de distribuição etc.

Alguns anos mais tarde, houve forte influência cultural nas empresas familiares, resultante da chegada de imigrantes. Essas empresas se caracterizam, portanto, por apresentarem vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos, sendo administradas por membros da mesma família.

Vanessa Folleto da Silva *et al.* (2019, p. 23), conceituam empresas familiares da seguinte maneira:

Empresa familiar é aquela que foi fundada e desenvolvida por uma única pessoa que, com o passar do tempo, compôs a empresa com os membros da família, de forma que esta pudesse assumir posteriormente o comando do negócio. Também é denominada

familiar a empresa cujo controle acionário está nas mãos de uma família, que, em função desse poder, detém também o controle gerencial.

Imperioso destacar que esses tipos de sociedades representaram nos últimos anos grandes conglomerados empresariais que foram passados de geração em geração. Por essa razão, mesmo com o poder centrado na família, as empresas familiares são competitivas no mercado, alcançando grande importância na economia mundial.

Por ser um negócio estruturado com base em patrimônio e renda familiar, podemos afirmar que o foco é na continuidade, na necessidade de preservar seus ativos e, ainda, manter seu patrimônio controlado pela família. Diversamente é o cenário apresentado por uma empresa comum, cujo foco fica voltado para a maximização do valor da companhia e de suas ações em curto prazo.

Nas organizações familiares, portanto, a estratégia é voltada para a adaptação e o objetivo de atuação é atender aos colaboradores e clientes, enquanto, nas organizações comuns, o objetivo seria o crescimento constante e o atendimento aos investidores, ou seja, buscar a satisfação dos acionistas.

Ao tratar do tema, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede, ensinam que:

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 etc. não perceberá questões vitais sobre a empresa, questões essas que se localizam fora dos estabelecimentos empresariais: seu cenário é o ambiente familiar (MAMEDE; MAMEDE, (2014, p. 3).

Nessa vereda, essas companhias estão determinadas com a seguinte qualidade: “sua existência está fortemente lastreada por uma família ou grupo de famílias” (MAMEDE; MAMEDE, 2014, p. 3). Ou seja, as atividades empresariais se manifestam no ambiente doméstico e não apenas nos estabelecimentos motivo pelo qual essa característica acaba por influenciar na perpetuação da empresa através das gerações.

No que tange a sistemática de criação, na sociedade familiar, o empreendedor, que geralmente é o proprietário, controla e lidera a organização. A partir de seu desejo profissional, o empreendedor investe no projeto, adquire conhecimento sobre mercado, clientes e fornecedores e amplia suas experiências sobre produção, negociação e comercialização, tornando-se empresário.

Esclarece Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2010, p. 9) que, numa companhia familiar, poderíamos considerar empreendedor aquele que deu origem a uma empresa familiar, notadamente por e tratar da pessoa que idealizou e construiu um negócio. O empresário, por sua vez, seria “o que consolida a empresa familiar, fazendo com que ela ultrapasse sua existência. Ou seja, ele procura a perpetuação da empresa familiar.”

Importante levar em consideração, contudo, que apesar de possuir uma qualidade determinada por ser familiar, a empresa deve obedecer aos critérios estabelecidos pelo Código Civil, em seu art. 966, a saber: a) profissionalismo; b) atividade econômica; c) organizada; d) produção ou circulação de bens, ou de serviços.

Já Pedro Durão destaca que “as condições indispensáveis ao empresário são aquelas que identificam seu profissionalismo frente à atividade empresarial, economicamente organizada, voltada à obtenção do lucro, frente ao rendimento pela transação econômica” (DURÃO, 2021, p. 46).

Fábio Ulhoa Coelho (2016, p. 15), por sua vez, esclarece que não deve ser considerado empresário aquele que não organiza nenhum dos fatores de produção:

A empresa é atividade organizada no sentido de que nela se encontram articulados, pelo empresário, os quatro fatores de produção: capital, mão de obra, insumos e tecnologia. Não é empresário quem explora atividade de produção ou circulação de bens ou serviços sem alguns desses fatores. O comerciante de perfumes que leva ele mesmo, à sacola, os produtos até os locais de trabalho ou residência dos potenciais consumidores explora atividade de circulação de bens, fá-lo com intuito de lucro, habitualidade e em nome próprio, mas não é empresário, porque em seu mister não contrata empregado, não organiza mão de obra. A tecnologia, ressalte-se, não precisa ser necessariamente de ponta, para que caracterização da empresarialidade. Pressupõe-se apenas que o empresário, ao estruturar a organização econômica, detenha e use os conhecimentos próprios aos bens ou serviços que pretende oferecer ao mercado, sejam estes sofisticados ou de amplo conhecimento.

Nesse sentido, é certo que para que haja o sucesso em qualquer atividade empresarial, e principalmente em uma empresa familiar, é preciso empreender esforços para deixar claro que devem ser delineados dois cenários diferentes que requerem posturas diversas dos seus componentes, ou seja, um empresarial (profissional) e outro familiar (pessoal). Assim, na empresa, os familiares serão tratados como sócios (quotistas ou acionistas) e seu comportamento deve ser orientado pelas regras do Direito Societário e não pelas relações domésticas, estranhas ao Direito Empresarial.

No cenário globalizado, as sociedades familiares compõem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais mundiais e nacionais. Em razão da sua qualidade de ser

constituída por membros de uma mesma família, a empresa familiar possui peculiaridades haja vista que “uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva uma série de abordagens e interações que são realidades específicas de uma família, o que provoca certas particularidades de atuação na empresa familiar” (MAMEDE; MAMEDE, 2014, p. 3).

Nas empresas familiares, portanto, percebe-se a coexistência das relações jurídicas de família, propriedade e gestão que envolvem todos os seus integrantes e repercute diretamente no funcionamento do empreendimento. Esse é o ponto comum relatado nas empresas familiares: a sobreposição de papéis. Significa dizer que há a presença de três eixos nas relações jurídicas advindas da família, propriedade e gestão envolvendo os membros de uma mesma família na atividade empresarial.

Acerca da sobreposição de papéis nas empresas familiares, Marcos Carsalade Rabello (2021, p. 170) afirma:

Para apreender a amplitude do contexto complexo da empresa familiar, é premissa entender também o fenômeno denominado de “transmutação das relações jurídicas”. Tal fenômeno ocorre quando da migração de um relacionamento meramente familiar, submetido ao regramento de direito de família, para um relacionamento de sócios, submetido ao direito empresarial e societário.

Os três eixos dizem respeito ao indivíduo que possuía papel apenas no âmbito familiar e agora acumula funções que repercutem diretamente na esfera familiar e empresarial. O fato é que caso não haja uma separação dessas funções, inúmeros são os problemas que podem ser gerados ante a coexistência simultânea dos eixos gestão, propriedade e família.

Sobre o tema, Matheus Bonaccorsi Fernandino (2014) nos ensina que:

Nas empresas familiares, percebe-se a existência de três eixos ou sistemas independentes e superpostos que se fazem presentes em todas elas, independentemente do seu tamanho, tipo ou idade. Em todas as empresas familiares, as facetas da *propriedade*, *família* e *gestão* se fazem presentes e caracterizam essa sociedade de modo peculiar, diferenciando-a dos demais empreendimentos constituídos por pessoas sem vínculo de parentesco. É que, de forma simultânea, pessoas com algum vínculo de parentesco (*família*) em determinado momento passam a ter a *propriedade* e *titularidade* de um negócio (aqui entendido como poder-controle), exercendo sobre a *administração* e *gestão* desse empreendimento o poder de mando e controle (direto, indireto ou agrupado).

Nesse contexto, o fenômeno conhecido como “transmutação das relações nas empresas familiares” está diretamente ligado a necessidade de uma governança jurídicas nesse tipo de sociedade. Isto porque, verifica-se a coexistência simultânea, e a concorrência de papéis do indivíduo dentro de entes distintos (família e empresa), gerando consequências diversas em sua vida profissional e particular e, não raro, um problema a ser enfrentado dentro das empresas familiares.

Com essa sobreposição de papéis, há um entrelaçamento de visões (indivíduo como familiar e indivíduo como empresário) que causam reverberações capazes de gerar um grave imbróglia jurídico-familiar se não forem compreendidas e separadas.

Por oportuno, Kelin E. Gersick (1997, p. 6) propôs uma compreensão do conteúdo a partir da disposição dos três grupos de relações jurídicas dentro das empresas familiares por meio do esquema didaticamente denominado “Os 3 Círculos”. A partir desse ponto é possível identificar com clareza a coexistência e interação das relações jurídicas de família, propriedade e gestão nas empresas familiares.

Marcos Carsalade Rabello (2021, p. 169) explica que, consoante o modelo dos 3 círculos proposto, a sociedade familiar possui três âmbitos, a saber: o âmbito familiar, integralizado pelo vínculo familiar e por afinidade; o âmbito da propriedade, composto pelos indivíduos donos de quotas ou ações da empresa; e o âmbito da gestão, formado por quem exerce alguma função administrativa junto a empresa.

Nesse caminho, as relações jurídicas familiares que até então eram tratadas apenas sob a ótica do Direito das Famílias modificam sua natureza, passando a ser regulamentadas por outras regras e valores jurídicos inerentes do Direito de Empresa. Ou seja, ao deixar de ser uma mera família para se tornar uma família empresária, em que os indivíduos se relacionam não apenas como parentes entre si, mas na condição de sócios, o cerne da relação se modifica e deve ser tratado como um ato ou relação jurídica de disciplina e subordinação afeta ao Direito Empresarial, mais especificamente Direito Societário, independentemente do tipo jurídico de sociedade escolhido.

Imperioso destacar que para o Direito Empresarial não interessa a relação de parentesco eventualmente existente entre os envolvidos. O que importa é o vínculo associativo e societário que os unem, motivo pelo qual o que se torna importante são as vontades e objetivos comuns, que levam aquelas pessoas a unir esforços para constituir uma sociedade empresária.

Gladston Mamede e Eduarta Cotta Mamede (2014, p. 200) citam a ocorrência do fenômeno da transmutação quando há opção pela constituição de uma  *Holding*  familiar:

No entanto, com a constituição da holding familiar, essa lógica privada aguda, radical, desfaz-se. Não apenas as relações do herdeiro com a parcela que lhe toca no patrimônio, mas suas relações com os demais herdeiros. Não é mais uma questão de Direito de Família, de Direito Sucessório ou de Direito de Propriedade. Passa-se a ter uma questão de Direito Empresarial e, mais precisamente, de Direito Societário. Os herdeiros não serão proprietários do patrimônio familiar, mas titulares das quotas ou ações da sociedade que, por seu turno, será a proprietária daquele patrimônio e, assim, conservará a sua unidade.

O fato é que para a maioria das famílias, a confusão de papéis, cargos e funções continua no dia a dia das relações e os envolvidos não são capazes de separar o que acontece em cada um dos sistemas coexistentes das empresas familiares (propriedade, família e gestão), misturando razões e sentimentos de maneira que a tomada de decisões dentro desse tipo de corporação pode ser prejudicada por emoções carregadas de afeto e raiva, por exemplo.

Não obstante essa linha de raciocínio, o que se vê na prática são episódios em que os sócios/parentes das empresas familiares são incapazes de compreender o fenômeno em si da transmutação das relações, notadamente quando a maior parte das dificuldades enfrentadas é perceber que nessas instituições há falta de clareza sobre a transformação na natureza jurídica dessas relações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo do presente trabalho foram explanadas as noções gerais e aspectos relevantes sobre família e empresas familiares, examinado como as relações jurídicas entre seus membros se confundem, podendo colocar em risco a própria empresa e sua continuidade no mercado.

Para o Direito Empresarial, contudo, não interessa a relação de parentesco eventualmente existente entre os envolvidos numa determinada empresa, e sim, o vínculo associativo e societário que os unem, motivo pelo qual torna-se importante as vontades e objetivos comuns, que levam aquelas pessoas a unir esforços para constituir uma sociedade empresária.

Ao se tornar uma família empresária, as relações jurídicas familiares, até então tratadas apenas sob a ótica do Direito das Famílias, modificam sua natureza, passando a ser regulamentadas por outras regras e valores jurídicos inerentes do Direito de Empresa. Entretanto, nas empresas familiares, se percebe a coexistência dessas relações jurídicas as quais envolvem todos os seus integrantes e repercute diretamente no funcionamento do empreendimento, sendo esse o ponto comum relatado nas sociedades familiares: a sobreposição de papéis.

Vale destacar o raciocínio de que essa confusão de papéis, cargos e funções podem continuar ocorrendo no dia a dia das relações e os envolvidos não são capazes de separar os acontecimentos em cada um dos sistemas coexistentes das empresas familiares (gestão, propriedade e família). Assim, a transmutação das relações nas sociedades familiares deve ser



incentivada pela governança jurídica para que os indivíduos que a compõe se portem na condição de sócios e não como parentes.

Dito isto, para que haja o sucesso em qualquer atividade empresarial, e principalmente em uma empresa familiar, é preciso empreender esforços para deixar claro os dois cenários distintos a serem delineados, requerendo posturas diversas dos seus componentes, ou seja, uma profissional (empresarial) e outra pessoal (familiar), notadamente quando, na empresa, os familiares necessitam ser tratados como sócios e seu comportamento deve ser orientado pelas regras do Direito Societário e não pelas relações domésticas, estranhas ao Direito Empresarial.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

BONACCORSI, Matheus. **Transmutação das Relações nas Empresas Familiares**. Disponível em: <https://www.mbempresarial.com.br/project/transmutacao-das-relacoes-nas-empresas-familiares/>. Acesso em: 30 jul. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 01 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Acesso em: 02 jul. 2023.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial: Direito de Empresa**. 28. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de Direito das Famílias**. 14. ed. Salvador: JusPodivm, 2021.

DURÃO, Pedro. **Empresa & Human Rights: valores supranacionais e cidadania empresarial**. 2. ed. Aracaju: DireitoMais, 2022.

DURÃO, Pedro; Pinto, Diogo Doria. **Direito Empresarial: resumos e aplicações**. 2. ed. Aracaju: DireitoMais, 2021.

FARIAS, Cristiano Chaves de; NETTO, Felipe Braga; ROSENVALD, Nelson. **Manual de Direito Civil**. 6 ed. rev. ampl. e atual. Salvador: JusPodivm, 2021.

FERNANDINO, Matheus Bonaccorsi. **Adequação e Conformação da “Tipicidade Societária” como Prática de Governança Jurídica nas Empresas Familiares**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=32ce0810156d354c>. Acesso em: 01 ago. 2023.

FRANÇA, Adelaide Elisabeth Cardoso Carvalho; MACHADO, Carlos Augusto Alcântara. A FRATERNIDADE COMO FORÇA MOTRIZ DA PARCERIA GLOBAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. In MACHADO, Carlos Augusto Alcântara; MACHADO, Clara; POZZOLI, Lafayette (org). **Direitos Humanos, Agenda 2030 e Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Bonecker, 2019. p. 11-32.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan S. **De Geração Para Geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro: direito de família**. 18. ed., v. 6, São Paulo: Saraiva, 2021.

LEITE, Shirley Maria Viana Crispino. **A Origem da Família e Seus Aspectos Principiológicos Constitucionais**. Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará. v. 8, n. 1, p. 75-90. Fortaleza: Themis, 2010.

LÔBO, Paulo. **Direito Civil: Famílias**. v. 5, 12. ed., São Paulo: Saraiva, 2022.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2014.

MORGAN, Lewis Henry. **A Sociedade Antiga**. Trad. Maria Lúcia de Oliveira. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Declaração de Princípios sobre a Tolerância**. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/paz/dec95.htm>. Acesso em 10 jul. 2023.

RABELLO, Marcos Carsala de. **Da Governança Corporativa como Viabilizador da Sustentabilidade da Empresa ao Longo das Gerações**. III Encontro virtual do conpedi direito, governança e novas tecnologias I. Florianópolis: CONPEDI, 2021. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicacoes/276gsltp/91o4s6o2/pK1p15A6rj03u5F4.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2023.

SILVA, Vanessa Folleto da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo Marcelo; FERREIRA, Adriana Greco; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Gestão de Empresa Familiar**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

TARTUCE, Flávio. **Direito Civil: direito de família**. 16. ed., v. 5. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

TEIXEIRA, Ana Carolina Brochado; RETTORE, Anna Cristina de Carvalho. **Os Reflexos do Conceito de Família Extensa no Direito de Convivência e no Direito de Visitas**. *Civilistica.com*. Rio de Janeiro, a. 6, n. 2, 2017. Disponível em: <https://civilistica.emnuvens.com.br/redc/article/view/640>. Data de acesso: 09 jul. 2023.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito Civil: direito de família**. 22. ed., v. 5., São Paulo: Atlas, 2022.