



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
MESTRADO EM DIREITO

MARLUANY SALES GUIMARÃES PODEROSO

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL SUCESSÓRIO: *HOLDING* FAMILIAR *VERSUS*
INVENTÁRIO – UM NOVO OLHAR SOBRE A LONGEVIDADE DO PATRIMÔNIO
NAS EMPRESAS FAMILIARES

São Cristóvão/SE
2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
MESTRADO EM DIREITO

MARLUANY SALES GUIMARÃES PODEROSO

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL SUCESSÓRIO: *HOLDING* FAMILIAR *VERSUS*
INVENTÁRIO – UM NOVO OLHAR SOBRE A LONGEVIDADE DO PATRIMÔNIO
NAS EMPRESAS FAMILIARES

Parcial da Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* em Direito da Universidade Federal de Sergipe, exigida como requisito para a obtenção do Exame de Qualificação. Área de Concentração: Constitucionalização do Direito. Linha de Pesquisa: Eficácia dos direitos fundamentais e seus reflexos nas relações sociais e empresariais.
Orientador: Prof. Dr. Pedro Durão

São Cristóvão/SE
2023

MARLUANY SALES GUIMARÃES PODEROSO

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL SUCESSÓRIO: *HOLDING* FAMILIAR *VERSUS*
INVENTÁRIO – UM NOVO OLHAR SOBRE A LONGEVIDADE DO PATRIMÔNIO
NAS EMPRESAS FAMILIARES

Qualificação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Direito (PRODIR), da Universidade Federal de Sergipe, como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre em Direito. Esta dissertação foi defendida, julgada e assinada pela comissão abaixo em: ___/___/2023.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Pedro Durão
Presidente

Clara Angélica Gonçalves Cavalcante
Membro Interno

Kleidson Nascimento dos Santos
Membro Externo

São Cristóvão/SE
2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao meu esposo, a minha família e aos amigos, pelo apoio e incentivo na realização deste projeto. Amo todos vocês.

Agradeço, também, ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Durão, que contribuiu de formar ímpar ao meu crescimento intelectual, profissional e humano com todos os seus ensinamentos.

Não poderia esquecer de agradecer aos meus colegas de curso, em especial, ao amigo Nadson Costa, que sempre me ajudou no decorrer desta jornada. Obrigado por fazerem parte dessa conquista.

Aos alunos das turmas de Direito Empresarial I da UFS, pelo respeito, compromisso e dedicação firmados. Vocês fazem parte desta experiência transformadora!

Não poderia deixar de mencionar todo o corpo docente e colaboradores do Programa de Mestrado em Direito da Universidade Federal de Sergipe pelas discussões valiosas promovidas durante as aulas, pelos materiais de pesquisa e bibliografias indicados e por todo conhecimento compartilhado. Meu mais sincero agradecimento aos professores Dra. Clara Angélica Gonçalves Calvacante, Dr. Carlos Augusto de Alcântara Machado, Dr. Ubirajara Coelho Neto, Dra. Flávia Moreira Pessoa, Dra. Luciana de Aboim Machado e Dr. Lucas Gonçalves. Cada dúvida suscitada, crítica ou sugestão levantada foi absorvida e utilizada para a condução deste trabalho.

Por fim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, também contribuíram para minha chegada até aqui.

Para Sueli, Felipe, José Abílio,

Marília, Dona Lourdes e Alceu.

RESUMO

Hodiernamente um dos grandes desafios do empresariado brasileiro é a manutenção da empresa diante de um ambiente hostil aos negócios, seja qual for o tipo societário escolhido. O receio de colocar em risco o patrimônio pessoal faz com que o empresário busque alternativas mais seguras de alocação de investimentos e, nesse cenário, todos esses desafios são potencializados em empresas de natureza familiar. A opção pela constituição de uma *Holding Familiar*, para nortear o planejamento sucessório, ao invés do processo de inventário, pode ser um caminho quando se tratar de empresas de origem familiar. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo identificar preceitos e valores fundamentais aplicáveis às relações estabelecidas nas empresas familiares por meio da análise das garantias constitucionais da sucessão hereditária, bem como, verificar os principais desafios do gestor para assegurar a longevidade do patrimônio valendo-se de mecanismos e diretrizes de tratamento jurídico mais abrangentes, inclusive em relação aos cargos de liderança nas empresas familiares. A metodologia utilizada, implicou na revisão da pesquisa bibliográfica e documental para promover a análise do assunto proposto e os desdobramentos no campo do direito constitucional empresarial, bem como a vasta literatura especializada em artigos, periódicos, teses, notícias e documentos legais incorporados ao tema. Por fim, constata-se que uma sociedade, tipo *Holding Familiar*, pode ser alvo de condutas ilícitas e práticas fraudulentas por seu gestor, trazendo insegurança aos herdeiros motivo pelo qual compatibilizar princípios e objetivos empresariais com a proteção de direitos humanos fundamentais, por meio da aplicação do programa de *compliance* nas *holdings* familiares pode ser uma alternativa para trazer uma maior segurança quanto ao patrimônio de cada sócio, herdeiros e cônjuge.

Palavras-chave: Empresa; *Holding Familiar*; Planejamento Sucessório; Empresas Familiares; *Compliance*.

ABSTRACT

Nowadays, one of the great challenges of the Brazilian business community is maintaining the company in a hostile business environment, whatever the chosen corporate type. The receipt of putting personal assets at risk makes the entrepreneur seek safer alternatives for the allocation of investments and, in this scenario, all these challenges are potentialized in family businesses. The option of setting up a Family Holding, to guide succession planning, by replacing the inventory process, can be a path when it comes to companies of family origin. Thus, the present work aims to identify precepts and values fundamental to the relationships protected in family businesses through the analysis of the constitutional guarantees of hereditary succession, as well as to verify the main challenges of the manager to ensure the permanence of the patrimony using more comprehensive legal treatment procedures and guidelines, including in relation to leadership burdens in family businesses. The methodology used, applied in the review of bibliographical and documentary research to promote the analysis of the proposed subject and support in the field of corporate constitutional law, as well as the vast specialized literature in articles, periodicals, theses, news and legal documents incorporated to the theme. Finally, it appears that a company, of the Family Holding type, can be the target of illicit conduct and fraudulent practices by its manager, bringing insecurity to the heirs, which is why reconciling business principles and objectives with the protection of fundamental human rights, through da The application of the compliance program in family holdings can be an alternative to bring greater security regarding the assets of each partner, heirs and relatives.

Keywords: Company; Family Holding; Estate Planning; Family Businesses; Compliance.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Art. - Artigo

CF- Constituição Federal

LSA - Lei de Sociedades Anônimas

ONU - Organização das Nações Unidas

PROPOSTA DE SUMÁRIO

ELENCO DAS DISCIPLINAS CURSADAS

ARTIGOS SUBMETIDOS A PERIÓDICOS QUALIS

CRONOGRAMA

INTRODUÇÃO

1 A TRAJETÓRIA DA CONSTITUCIONALIZAÇÃO DO DIREITO EMPRESARIAL E DA EMPRESA FAMILIAR

1.1 A Constitucionalização do Direito e a Ressignificação do Direito Empresarial dentro do Estado Democrático de Direito.

1.2 A Aplicação dos Princípios Constitucionais nas Relações Empresariais e Familiares.

1.2.1 Princípio da Função Social e da Preservação da Empresa.

1.2.2 O Direito Constitucional à Herança e o Reflexão sobre sua Função Social como Corolário do Direito de Propriedade Individual.

1.3 Contextualização e Evolução Histórica da Sociedade Familiar no Direito Empresarial.

1.4 Transmutação nas Empresas Familiares: Gestão, Propriedade e Família.

2 SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR: PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES (EM CONSTRUÇÃO)

2.1 Sucessão nas Empresas Familiares e suas Problemáticas.

2.2 A Escolha do Regime de Bens Adotado pelos Cônjuges.

2.3 Sucessão Legítima e Testamentária: a Implicação da Regra do Art. 1.829 do Código Civil e a Destinação do Patrimônio em Caso de Falecimento.

2.4 *Holding* Familiar: Uma Mudança de Perspectiva no Planejamento Empresarial Sucessório.

3 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL SUCESSÓRIO: A CONSTITUIÇÃO DA *HOLDING* FAMILIAR COMO FORMA DE DISTRIBUIÇÃO LÍCITA DO PATRIMÔNIO (EM CONSTRUÇÃO)

3.1 *Holding*: Histórico, Conceito e Características.

3.2 *Holding* Familiar: Gestão Profissional dos Bens Familiares.

3.3 As Implicações Societárias na Preservação do Patrimônio.

3.4. A Lícita Redução da Carga Tributária na Constituição da *Holding* Familiar.

4 A MUDANÇA GERACIONAL NO COMANDO DAS EMPRESAS FAMILIARES SOB A PERSPECTIVA DO DIREITO AO DESENVOLVIMENTO

4.1 A Trajetória Modificativa do Direito de Desenvolvimento para o Direito ao Desenvolvimento.

4.2 Direito ao Desenvolvimento dos Grupos Vulneráveis: Valorização dos Direitos Humanos da Mulher.

4.3 Impactos na Mudança de Gestão e Liderança das Empresas Familiares

4.4 Aspectos Relevantes sobre a Inclusão das Mulheres nas Relações Empresariais.

5 PANORAMA JURÍDICO DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES (EM CONSTRUÇÃO)

5.1 A Quebra de Paradigma: As vantagens da escolha da *holding* familiar em comparação com o Inventário.

5.2 *Holding* Familiar: Estrutura para um Planejamento Sucessório Seguro ou Blindagem Patrimonial como Prática Criminosa?

4.3 Aplicação do *Compliance* na *Holding* Familiar como uma Forma de Mecanismo de Proteção ao Planejamento Sucessório.

4.4 O Evidente Risco da Longevidade da Empresa Familiar pela Ausência de Planejamento Patrimonial.

CONCLUSÃO (EM CONSTRUÇÃO)

REFERÊNCIAS

ELENCO DE DISCIPLINAS CURSADAS

Código	Título	Carga Horária	Créditos	Local	Período Letivo	Aproveitamento Acadêmico
DIREI0024	CONSTITUCIONALIZAÇÃO DO DIREITO	60h	04	PRODIR	2022.1	APROVADA
DIREI0025	METODOLOGIA DO ENSINO E DA PESQUISA EM DIREITO	60h	04	PRODIR	2022.1	APROVADA
DIREI0035	DIREITO CONSTITUCIONAL EMPRESARIAL	60h	04	PRODIR	2022.1	APROVADA
DIREI0026	TEORIA DA CONSTITUIÇÃO	60h	04	PRODIR	2022.2	APROVADA
DIREI0036	DIREITO INTERNACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS: DIMENSÃO NORMATIVA E SISTEMAS DE PROTEÇÃO	60h	04	PRODIR	2022.2	APROVADA
DIREI0027	CONSTITUIÇÃO E PROCESSO	60h	04	PRODIR	2022.2	APROVADA
DIREI0032	DIREITO AO DESENVOLVIMENTO, HUMANISMO E FRATERNIDADE	60h	04	PRODIR	2023.1	APROVADA
PRODIR0063	EXAME DE PROFICIÊNCIA EM LÍNGUA ESTRANGEIRA	0	0		2023.1	APROVADA
DIREI0017	ESTÁGIO DOCÊNCIA	120h	0	PRODIR	2023.1	APROVADA
DIREI0018	EXAME DE QUALIFICAÇÃO	0	0	PRODIR	2023.1	MATRICULADA
DIREI0020	SEMINÁRIO DE PESQUISA	0	0	PRODIR	2023.1	MATRICULADA
DIREI0041	ORIENTAÇÃO	0	0	PRODIR	2023.1	MATRICULADA

Créditos Exigidos: 32

Créditos Integralizados: 28

Créditos Pendentes:

**ARTIGOS SUBMETIDOS A PERIÓDICOS *QUALIS* E/OU CAPÍTULOS DE
LIVROS COM ISBN**

Artigo 01¹

Título do Artigo	O Ecossistema de Vigilância e o Impacto da Inteligência Artificial nas Empresas
Autores	Pedro Durão e Marluany Sales Guimarães Poderoso
Linha de Pesquisa	Constituição, Empresa e Direitos Humanos
Nome do Periódico	
ISSN	
Páginação	
Meio de divulgação	Mídia Eletrônica
Comprovante de aceite ou submissão	https://drive.google.com/file/d/1J3HnVJJUQbS2f3yYk0vCuv4iIU8TXuOm/view

Artigo 02

Título do Artigo	A Transformação Digital e Social do Ensino Jurídico na Era da Educação 5.0
Autores	Pedro Durão e Marluany Sales Guimarães Poderoso
Linha de Pesquisa	Direito, Ensino Jurídico e Empresarial
Origem	Capítulo de Livro
Título da Obra	Perspectivas Contemporâneas Da Pesquisa e do Ensino em Direito
ISBN	978-85-8413-321-5
Páginação	347 - 371
Organizadores	PESSOA, Flávia Moreira Guimarães; PORTO, Matheus Macedo Lima; SANTOS, Luiz Antônio de Alcântara.
Editora	Criação
Meio de divulgação	Impresso e Mídia eletrônica

¹ Artigo aprovado com defesa por banca examinadora do CONPEDI, aguardando publicação.

**ARTIGOS SUBMETIDOS A PERIÓDICOS *QUALIS* E/OU CAPÍTULOS DE
LIVROS COM ISBN**

Artigo 03²

Título do Artigo	A mudança geracional no comando das empresas familiares: uma busca pela igualdade de gênero como representação dos Direitos Humanos da mulher.
Autores	Pedro Durão, Marluany Sales Guimarães Poderoso e Nadson Costa Cerqueira
Linha de Pesquisa	Direito, Ensino Jurídico e Empresarial
Nome do Periódico	
ISBN	
Paginação	
Meio de divulgação	https://drive.google.com/file/d/1INOzYDG61cOyYNYGmWFHVT6eCWNXZZ3i/view

Artigo 04

Título do Artigo	<i>Philosophical Bases of Company Law: Paradoxes of Values, Reason and Ethics</i>
Autores	Pedro Durão, Marluany Sales Guimarães Poderoso e Nadson Costa Cerqueira.
Linha de Pesquisa	Empresa, Filosofia e Ética.
Nome do Periódico	<i>Scientific Journal of Applied Social and Clinical Science</i> , v. 2, n. 6, 2022
ISSN/DOI	ISSN 2764-2216 / DOI 10.22533/at.ed.216262205044
Paginação	1-23
Meio de divulgação	Eletrônico (E-Book/PDF) https://sistema.atenaeditora.com.br/catalogo/artigo-revista/philosophical-bases-of-company-law-paradoxes-of-values-reason-and-ethics

² Artigo aprovado com defesa por banca examinadora CONPEDI, aguardando publicação.

CRONOGRAMA

Atividade/Mês	Ago/2023	Set/2023	Out/2023	Nov/2023	Dez/2023
Cumprimento dos créditos	X	X	X	X	X
Leitura e Revisão Bibliográfica	X	X	X	X	
Redação final da Dissertação		X	X	X	X
Revisão e Conclusão da Dissertação				X	X
Defesa da Dissertação					X

INTRODUÇÃO

Para o âmbito empresarial, a necessidade de continuidade das relações jurídicas em decorrência da morte do seu titular é o foco principal, mormente em se tratando de corporações familiares cujo patrimônio é dos componentes da mesma família. Destarte, sabe-se que hodiernamente um dos grandes desafios do empresariado brasileiro é a manutenção do sucesso da empresa diante de um ambiente hostil aos negócios, seja qual for o tipo societário por ele escolhido. Esse ambiente de incerteza jurídica e econômica acaba por vezes sendo empecilho ao incentivo de novos investimentos por parte dos empreendedores brasileiros, notadamente quando fatores econômicos e jurídicos do país impõem elevados riscos para a continuidade de suas atividades, como a alta carga tributária, por exemplo.

O receio de colocar em risco seu patrimônio pessoal faz com que o empresário busque alternativas mais seguras de alocação de investimentos e, nesse cenário, todos esses desafios são potencializados em empresas de natureza familiar, na qual a gestão da sociedade é muitas vezes concentrada pelos patriarcas e pode comprometer o processo sucessório. É preciso ter em mente, contudo, que mesmo se tratando de uma sociedade de qualidade familiar, as mulheres vêm ganhando espaço como líderes e gestores dessas empresas desenvolvendo papel relevante quanto a garantia da longevidade da empresa.

A constituição de uma *Holding* familiar, para nortear o planejamento sucessório, surge como uma opção quando se trata de empresas de origem familiar, por trazer inúmeros benefícios os quais aquela determinada família terá, independentemente do valor do patrimônio constituído, vez que se configura como uma forma mais prática, eficiente e econômica de iniciar o processo sucessório, de minimizar os conflitos entre os herdeiros, além da redução da carga tributária.

Inserido nesse contexto, o estudo da temática propõe avaliar a opção do gestor pela constituição da *Holding* familiar ao invés do moroso e burocrático processo de inventário, quando se tratar de empresas de natureza familiar, para que o processo sucessório seja eficiente para proteger os bens daquela determinada família, bem como contribuir para uma atuação empresarial responsável dos gestores quando se decide estruturar um planejamento sucessório.

Para se chegar ao objetivo proposto, optou-se pelo método dedutivo, através de uma metodologia de pesquisa qualitativa e bibliográfica para promover a análise do assunto

proposto, embasada na produção do professor Pedro Durão, com o livro *Empresas e Human Rights: valores supranacionais e cidadania empresarial*. No tocante ao Direito Constitucional Empresarial, a obra de Luís Roberto Barroso, *Curso de direito constitucional contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo*, será oportunamente visitada em consonância com as perspectivas do Direito ao Desenvolvimento, lastreada na abordagem proposta por Robério Nunes dos Anjos Filho. Já no que diz respeito ao Planejamento Patrimonial Sucessório e Empresarial, a temática será embasada nas produções de Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede, com os livros atinentes ao tema.

A pesquisa também se valerá da revisão de vasto conteúdo da literatura nacional e estrangeira, da legislação brasileira, artigos e revistas digitais. Após o levantamento do acervo bibliográfico e da análise das informações coletadas, serão realizados fichamentos e leituras para o estudo de questões pertinentes ao assunto, a fim de produzir a fundamentação teórica adequada, visando à elucidação do problema enfrentado.

Dessa maneira, será analisado no Capítulo 1 a trajetória evolutiva da Constitucionalização do Direito Empresarial bem como das empresas familiares, impactados pelo fenômeno da constitucionalização do direito e da nova hermenêutica constitucional, sob forte incidência de princípios nas relações empresariais e familiares.

Levando em consideração a importância da sucessão, o Capítulo 2 traçará um breve panorama sobre a Sucessão Empresarial Familiar e suas principais implicações quando o gestor falece.

O Capítulo 3, por sua vez, discutirá o Planejamento Empresarial Sucessório por meio da constituição da *Holding* Familiar como alternativa para preservação do patrimônio e diminuição de conflitos entre os herdeiros.

Já o Capítulo 4 traz o debate acerca da mudança geracional no comando das empresas familiares e como a inclusão das mulheres nas relações empresariais, inclusive como líderes e gestoras, valoriza os Direitos Humanos por elas já conquistados.

Ao final, o Capítulo 5 se encarregará de demonstrar o panorama jurídico do planejamento sucessório nas empresas familiares e como a aplicação de mecanismos legais podem garantir uma sucessão adequada, obedecendo, portanto, o Direito Constitucional à Herança.

Por conseguinte, importa registrar que o presente trabalho não esgota a matéria proposta na linha de pesquisa correlacionada, acerca das empresas familiares, sendo necessária a difusão da pesquisa para além do meio acadêmico, com o propósito de ampliar o conhecimento sobre planejamento sucessório empresarial.

1 A TRAJETÓRIA DA CONSTITUCIONALIZAÇÃO DO DIREITO EMPRESARIAL E DA EMPRESA FAMILIAR

1.1 A Constitucionalização do Direito e a Ressignificação do Direito Empresarial dentro do Estado Democrático de Direito.

O novo direito constitucional, ou neoconstitucionalismo, surgiu após a segunda mundial, tendo como característica conciliar o jusnaturalismo e o positivismo. O pós-positivismo procurou, ao mesmo tempo, reafirmar os valores de justiça e da moral, sem, contudo, olvidar o direito do povo, ou seja, o neoconstitucionalismo trouxe a normatividade dos princípios atrelada à cientificidade do direito.

A ideia trazida de constitucionalização do direito, segundo os ensinamentos de Luís Roberto Barroso³, diz respeito a um efeito expansivo das normas constitucionais que se irradia por todo o ordenamento jurídico. Significa dizer que, por meio do neoconstitucionalismo, a obediência e a eficácia da Constituição são colocadas no centro do sistema com superioridade. A Carta Magna possui imperatividade e traz como características o reconhecimento da força normativa, a centralidade dos direitos fundamentais e o desenvolvimento da hermenêutica em conformidade com o fim nela proposto.

A mudança de paradigma no campo do Direito Constitucional, que lhe conferiu força vinculante, trouxe uma nova redefinição no ordenamento jurídico dada a supremacia da Constituição frente às demais normas jurídicas.

A irradiação da Constituição para toda a legislação infraconstitucional faz parte do processo de constitucionalização do direito interligando, ainda, a supremacia da Constituição e o tratamento constitucional aos ramos infraconstitucionais. Esse processo diz respeito ao fato de que todo o ordenamento jurídico seja produzido, visto e interpretado em respeito e com base nas normas e princípios estabelecidos pela Constituição, notadamente quando é considerada um vetor direto na relação entre particulares e entre os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo.

De fato, a Constituição Federal de 1988 buscou tratar de todos os ramos afetos ao direito infraconstitucional (empresarial, civil, tributário, penal, administrativo, financeiro,

³ BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2020, p. 344.

internacional, por exemplo) em seu texto, seja apontando regras específicas seja prevendo princípios gerais ligados a esses determinados ramos, o que, por consequência, constitucionaliza o tema e gera um caráter subordinante das normas de direito infraconstitucional.

Para os particulares, a constitucionalização estabelece limitações à sua autonomia da vontade, subordinando-a a valores constitucionais e ao respeito a direitos fundamentais, motivo pelo qual, segundo Luã Silva Santos Vasconcelos⁴, “a constitucionalização do direito remete a uma dupla concepção, a primeira trata-se de irradiação dos efeitos das normas ou valores constitucionais para outras áreas do direito e a segunda refere-se à presença do direito privado na Constituição”.

A repercussão da constitucionalização do direito impõe tanto ao administrador quanto ao legislador deveres positivos e negativos de atuação notadamente quando a reinterpretção dos institutos deve ser realizada sob uma ótica constitucional.

O processo de constitucionalização do direito também trouxe reflexões acerca do papel do Direito Civil nas relações privadas. A propósito, o Código Civil Napoleônico de 1804 refletia o ideal liberal burguês da época no instante em que se baseava na liberdade individual, na igualdade formal entre as pessoas e na garantia absoluta do direito de propriedade.

Com o surgimento do Estado Social no século XX, provocado pela crise do Estado Liberal, houve certas rupturas ou reformas no sistema capitalista que culminaram numa ampliação da zona de aplicabilidade dos direitos à igualdade e à propriedade⁵. O reino da autonomia de vontade e o individualismo exacerbado presentes no Direito Civil começam a ser questionados, pois é nesse período histórico que pode ser observado uma maior intervenção estatal, seja por meio de limitações e intervenções na propriedade privada bem

⁴ VASCONCELOS, Luã Silva Santos. A constitucionalização do direito empresarial brasileiro: a filtragem constitucional do direito empresarial e sua autonomia em relação ao direito civil. In: Pedro Durão; Edson Oliveira da Silva. (Org.). **Ensaio de Direito Empresarial: compliance e responsabilidade**. Aracaju: Direito Mais, 2022, p. 22.

⁵ SOARES, Mário Lúcio Quintão. **Teoria do Estado: o substrato clássico e os novos paradigmas como pré-compreensão para o Direito constitucional**. Belo Horizonte: Del Rey, 2001. p. 283.

como expropriações por razões de utilidade social, seja pela adoção de um novo paradigma para o Estado, ou seja, o Estado do bem-estar social⁶.

Porém, a política assistencialista e os gastos públicos produzidos pelo Estado do bem-estar social, combinados com a crescente expansão da economia capitalista com a transnacionalização da produção e internacionalização dos mercados contribuíram para o declínio do *Welfare State* e o surgimento de novos anseios sociais⁷.

Já com o a consolidação do Estado Democrático de Direito, o Direito Civil passa a adotar uma concepção constitucional e a ser interpretado com base nos direitos fundamentais e nos princípios constitucionais. 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.

Segundo as lições de Pedro Durão⁸, o Estado Social hodierno:

resguarda um sistema funcional em que todos estão submetidos ao direito positivo organizador dessa sociedade em um perfil igualitário. Deve-se ter uma consciência ética e coletiva a respeito dos direitos fundamentais sociais. É por isso que o Estado Democrático de Direito estabelece como fundamento a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho, e da livre iniciativa.

Essa é a dicção trazida no art. 1º da Constituição Federal⁹, ou seja, a dignidade humana, a cidadania, a soberania, o pluralismo político, os valores sociais do trabalho bem como o da livre iniciativa constituem os fundamentos da República.

⁶ Mario Lúcio Quintão Soares afirma que “o Estado do bem-estar social, com suas intervenções, preservou a estrutura capitalista, mantendo, artificialmente, a livre iniciativa e a livre concorrência e compensando as desigualdades sociais mediante a prestação estatal de serviços e a concessão de direitos sociais”. SOARES, Mário Lúcio Quintão. **Teoria do Estado: o substrato clássico e os novos paradigmas como pré-compreensão para o Direito constitucional**. Belo Horizonte: Del Rey, 2001. p. 295.

⁷ *Ibidem*, p. 295.

⁸ DURÃO, Pedro. **Empresa & Human Rights: valores supranacionais e cidadania empresarial**. Aracaju: DireitoMais, 2020, p. 46.

⁹ BRASIL, Constituição Federal de 1988: Art. 1º. A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político. Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 24 fev. 2023.

A Carta Magna de 1988 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. Outrossim, designou 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, Luís Roberto Barroso¹⁰ 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”.

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 existe uma mudança de paradigma no direito de empresa, diretamente influenciada pela constitucionalização do direito privado, ou seja, 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.

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 Coelho¹¹:

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-

¹⁰ BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2020, p. 357-358.

¹¹ COELHO, Fábio Ulhoa. **Novo Manual de Direito Comercial: direito de empresa**. 28. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016, p. 23.

iniciativa e a livre-competição por meio da repressão ao abuso do poder econômico e à concorrência desleal.

A empresa, hodiernamente, precisa ser funcionalizada a partir dos valores existenciais e sociais, observando-se a dignidade da pessoa humana e a função social da empresa, para que possa contemplar seus fins sociais, notadamente quando não há mais espaços para sistemas jurídicos irredutíveis. Diante desse cenário, a atividade empresária vem sendo redesenhada seja a partir da interpretação jurídica da realidade corporativa informada pelos valores constitucionais seja por meio da constitucionalização do direito e do direito empresarial em si.

1.2 A Aplicação dos Princípios Constitucionais nas Relações Empresariais e Familiares.

1.2.1 Princípio da Função Social e da Preservação da Empresa.

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

Para Pedro Durão¹², “os princípios são normas de caráter genérico e valorativo que nos fornecem o indicativo de base do que deve ser tutelado com fundamento de valores e bens constitucionais”.

Durante a leitura de todo o texto constitucional, é possível observar diversos princípios aplicáveis às relações empresariais, tais como: a livre iniciativa e livre concorrência, a função social da empresa e da propriedade, a boa-fé nas relações empresariais, a cooperação para com o desenvolvimento humano sustentável no âmbito corporativo, a preservação da empresa, entre outros.

O art. 1º, da Carta Suprema¹³, firma os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, bem como a dignidade da pessoa humana como fundamentos do atual Estado Democrático de

¹² DURÃO, Pedro; PINTO, Diogo Doria. **Direito Empresarial: resumos e aplicações**. 2. ed. Aracaju: DireitoMais, 2021, p. 32.

¹³ BRASIL, Constituição Federal de 1988: Art. 1º. A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político. **Constituição da República Federativa do**

Direito. Já o art. 170¹⁴ do mesmo diploma legal, elenca os princípios da ordem econômica, fundados nos valores da justiça social, os quais estabelecem “o papel do Estado Neoliberal na ordem econômica, revelando os fundamentos da iniciativa privada”¹⁵, ou seja, tem por escopo assegurar a todos, conforme os ditames da justiça social, existência digna.

Desse modo, a valoração do trabalho humano consiste em proporcionar aos indivíduos o direito de trabalhar, garantindo-lhe uma séria de direitos sociais, inclusive com políticas públicas de possibilidade de geração de emprego, uma vez que o trabalho dignifica e viabiliza a existência do cidadão em sociedade, a exemplo do salário mínimo, repouso semanal remunerado, décimo terceiro salário, entre outros.

A livre iniciativa, por sua vez, assegura a todos os cidadãos o direito ao livre empreendedorismo, dando-lhe a liberdade de escolha de como e com quem empreender, ou seja, “aborda o pleno exercício da liberdade empresarial na concepção de sua lucratividade”¹⁶. Essa liberdade, contudo, não significa que o empresário possa auferir lucro com total liberdade de atuação, notadamente quando a própria legislação estabelece limites ao empresário, como a observância aos direitos dos consumidores, justiça social e concorrência.

Ressalte-se que a liberdade de iniciativa não é absoluta, sofrendo limitações jurídicas e socioeconômicas, ou seja, dizer que não é absoluta significa dizer que está condicionada a prover justiça social. Sua efetividade, portanto, apresenta-se vinculada à ponderação com os demais princípios e valores constitucionalmente previstos, sendo incumbência do Estado a intervenção na ordem econômica para regular e normatizar a atividade empresarial toda vez que excessos forem cometidos pela iniciativa privada.

Brasil (1988). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26 fev. 2023.

¹⁴ BRASIL, Constituição Federal de 1988: Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei. **BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988).** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26 fev. 2023.

¹⁵ DURÃO, Pedro; PINTO, Diogo Doria. **Direito Empresarial:** resumos e aplicações. 2. ed. Aracaju: DireitoMais, 2021, p. 33.

¹⁶ *Ibidem*, p. 34.

Desse modo, a livre iniciativa apenas será legítima quando conciliar os meios utilizados para almejar o lucro com a função social que deve cumprir.

Sobre os limites impostos a liberdade dos empresários para exploração da atividade econômica, Fábio Ulhôa Coelho¹⁷ aduz:

Em consonância com a definição de um regime econômico de inspiração neoliberal (no sentido de “liberalismo mitigado”), pela Constituição, o legislador ordinário estabeleceu mecanismos de amparo à liberdade de competição e de iniciativa. Estes mecanismos, basicamente, configuram a coibição de práticas empresariais incompatíveis com o referido regime, as quais se encontram agrupadas em suas categorias: infração à ordem econômica e concorrência desleal.

Outrossim, ao dispor sobre a exploração de atividades econômicas (produção de bens e serviços necessários à vida das pessoas em sociedade), a Constituição Federal deu palco à iniciativa privada e reservou ao Estado uma função supletiva de modo que a exploração direta da atividade econômica pelo Estado só é possível em hipóteses excepcionais.

É por essa razão que o artigo 170 da Carta Magna¹⁸, limita a atuação da atividade econômica à realização dos interesses sociais. O que se nota é uma prevalência da pessoa humana sobre os valores patrimonialistas e individuais.

A existência digna da pessoa humana, como dito, além de ser um dos objetivos da ordem econômica, é também fundamento da Carta Maior de 1988. Por conseguinte, “A dignidade humana tem seu berço secular na filosofia moral, constituindo um valor fundamental que veio a ser convertido em princípio jurídico”¹⁹.

Imperioso destacar que o princípio da dignidade humana orienta toda a interpretação e aplicação dos direitos fundamentais razão pela qual a existência digna significa que ao mesmo tempo que o Estado deve incentivar a atividade econômica, deve estar atento ao não comprometimento da dignidade de seus cidadãos buscando promover o fim das injustiças sociais e desigualdades.

¹⁷ COELHO, Fábio Ulhoa. **Novo manual de direito comercial**: direito de empresa. 32. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: revista dos Tribunais, 2016, p. 23.

¹⁸ BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26 fev. 2023.

¹⁹ BARROSO, Luís Roberto. **Curso de direito constitucional contemporâneo**: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2020, p. 509

A justiça social, por fim, tem por escopo consagrar-se como um resultado dos demais valores acima citados no instante em que aos cidadãos devem ser garantidos oportunidades e direitos iguais para usufruírem dos serviços e produtos postos no mercado de maneira minimamente satisfatória uma vez que desenvolvimento econômico não significa necessariamente desenvolvimento social.

De fato, a empresa encontra-se inserida nessa ordem econômica constitucional, cujos princípios possibilitam ao proprietário desfrutar de sua propriedade e exercer a liberdade de iniciativa ao mesmo tempo em que determina o cumprimento da função social como condição para tutela estatal, consagrando a expressiva contemplação do social em detrimento das ações individualistas, aspectos estes característicos do Estado Social, que tanto privilegia ideais capitalistas como também promove o bem estar social²⁰.

Descritos os valores em que a ordem econômica é fundada, importante destacar, ainda, que os princípios elencados nos incisos art. 170 da Constituição Federal²¹ orientam não só a atuação do Estado como também dos demais agentes econômicos no mercado. Desse modo, esses princípios estabelecem que a ordem econômica deverá ser pautada na soberania nacional, na propriedade privada, na função social da propriedade e na livre concorrência, por exemplo.

Ao assegurar o direito de propriedade e a livre iniciativa, a Carta Maior de 1988, ao mesmo tempo, contemplou a função social dessa propriedade, a dignidade da pessoa humana, a busca do pleno emprego e a valorização do trabalho humano, como explicado em linhas anteriores. Nesse ponto, ainda que conflitantes em alguns aspectos no plano prático, vale dizer que estes valores não se excluem, ao contrário, devem se complementar.

²⁰ SOARES, Mário Lúcio Quintão. **Teoria do Estado**: o substrato clássico e os novos paradigmas como pré-compreensão para o Direito constitucional. Belo Horizonte: Del Rey, 2001, p. 294.

²¹ BRASIL, Constituição Federal de 1988: Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; -VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei. **BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 27 fev. 2023.

Destarte, é garantido a empresa o desenvolvimento com base na livre iniciativa desde que atenda uma função social, sobretudo quando toda finalidade individual deve reverenciar uma finalidade social e por se encontrar inserida no espaço social, necessita contribuir para sua harmonização.

A função social da empresa decorre da função social atribuída à propriedade privada em nossa Constituição. A partir de então, tal instituto foi contemplado como direito e garantia fundamental, inserido no rol do artigo 5º, incisos XXII e XXIII²², respectivamente.

Com a evolução socioeconômica, a propriedade passou a ser resguardada, entretanto, aludida proteção foi redesenhada e somente se torna válida se voltada à realização do interesse coletivo, e não apenas, do interesse individual. Isso se deu em virtude da passagem da Constituição para o centro do sistema jurídico onde começa a atuar como filtro axiológico para se ler o direito civil e, conseqüentemente, o direito empresarial²³.

No Brasil, tanto na legislação constitucional quanto na infraconstitucional existe previsões expressas sobre a função social (da propriedade, da empresa e do contrato). Se destacam na Constituição Federal, os artigos 5º, XXIII; 170, III; 173, §1º, I; 182, §2º, 184, *caput*; e artigo 185. No Código Civil de 2002 (Lei nº 10.406/02) apresenta-se no artigo 421 e igualmente está previsto no Direito Empresarial, nas legislações especiais, como no artigo 116, parágrafo único, da Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas) e, ainda, nas regras insculpidas no Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8078/90).

Com as transformações advindas da globalização econômica, além de instrumento de exercício da liberdade individual, a propriedade passou a adquirir a função de instrumento de realização da igualdade social e solidariedade social. Desse modo, a relação existente entre o empresário e os meios de produção para exploração da atividade empresarial deve cumprir uma função social, ou seja, atender aos fins sociais da empresa.

²² BRASIL, Constituição Federal de 1988: Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] XXII - é garantido o direito de propriedade; XXIII - a propriedade atenderá a sua função social [...]. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 27 fev. 2023.

²³ BARROSO, Luís Roberto. **Curso de direito constitucional contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2020, p. 357.

No que tange ao princípio da preservação da empresa, encampado no art. 170, parágrafo único, da Constituição²⁴, pode-se dizer que a pretensão, em conservar a unidade produtiva é admitir o prosseguimento da atividade, sob novos empreendedores.

Ricardo Negrão²⁵, ao tratar sobre o tema, explica:

Concorrem aos objetivos descritos a preservação da empresa, a preservação da função social da empresa e, igualmente, o estímulo à atividade econômica. Diríamos como argumento necessário à tese de que há um princípio voltado à “preservação da empresa” cujo estímulo à atividade econômica é identicamente um princípio a ser observado pelo intérprete, como também o será a preservação de sua função social. De se entender, portanto, que o princípio não se resumiria à “preservação da empresa”, mas à “preservação da empresa, de sua função social e ao estímulo à atividade econômica”.

Desse modo, o princípio da preservação da empresa, decorrente do próprio princípio da função social da empresa, abrange a continuidade das atividades de produção de riquezas como um valor que deve ser resguardado, sempre que possível, desvinculando-se da figura pessoal do empresário, e perfilhando, “em oposição, os efeitos deletérios da extinção das atividades empresariais, que não só prejudica o empresário ou sociedade empresária, prejudica todos os demais: trabalhadores, fornecedores, consumidores, parceiros negociais e o Estado”²⁶.

1.2.2 O Direito Constitucional à Herança e a Reflexão sobre sua Função Social como Corolário do Direito de Propriedade Individual.

A morte é um evento natural que repercutirá em diferentes esferas da pessoa natural e de seus familiares. Cultuada por muitas civilizações, o Direito a compreende como fenômeno natural que causa efeitos no mundo jurídico, sejam estes nas relações familiares ou patrimoniais.

O direito de herdar está disciplinado, em nível infraconstitucional, por meio do Código Civil e do Código de Processo Civil vigentes. Ambos preconizam que, frente ao instituto da sucessão, aplica-se o princípio da *saisine*, segundo o qual, com a morte, está

²⁴ BRASIL, Constituição Federal de 1988: Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:[...] Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 27 fev. 2023.

²⁵ NEGRÃO, Ricardo. **Preservação da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2019, p. 89.

²⁶ MAMEDE, Gladston. **Manual de Direito Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2022, p. 437.

declarada aberta a sucessão, de maneira que o patrimônio hereditário se transmite imediatamente aos herdeiros, sejam eles legítimos e testamentários, ou seja, o “sistema da *saisine* é o direito que têm os herdeiros de entrar na posse dos bens que constituem a herança”²⁷.

O Código Civil aduz que aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários²⁸.

Flávio Tartuce²⁹ define o Direito das Sucessões da seguinte maneira:

Em suma, a partir das categorizações expostas, de antes e de hoje, defino o Direito das Sucessões como o ramo do Direito Civil que tem como conteúdo as transmissões de direitos e deveres de uma pessoa a outra, diante do falecimento da primeira, seja por disposição de última vontade, seja por determinação da lei, que acaba por presumir a vontade do falecido.

No direito sucessório, a denominação de algumas terminologias é essencial para melhor compreensão do instituto. Herança é o conjunto de relações jurídicas patrimoniais (bens, valores, direitos e dívidas) pertencentes ao extinto e que foram transmitidas, em virtude de sua morte, aos seus sucessores para que sejam partilhadas. Para Paulo Luiz Neto Lôbo³⁰, “Diz-se herança o patrimônio ativo e passivo deixado pelo falecido, também denominado acervo, monte hereditário ou espólio”.

Espólio, portanto, nada mais é do que o ente despersonalizado que representa a herança, em juízo ou fora dele.

Por autor da herança, entende-se aquele que faleceu e deixou patrimônio a ser transmitido para seus sucessores (*de cuius*, extinto, inventariado, por exemplo). Sucessor, por sua vez, é a pessoa que será convocada para titularizar a continuidade das relações patrimoniais do *de cuius* que foram transmitidas em razão do seu óbito.

Em substituição ao extinto, temos os intitulados herdeiros legítimos e o testamentário. Por herdeiro legítimo, entende-se aquele que é beneficiado com a herança por conta da previsão contida expressamente no Código Civil, em seus artigos 1.829 e 1.790, que, resumidamente, dispõem serem herdeiros legítimos os descendentes, os ascendentes, o cônjuge sobrevivente, os colaterais até o quarto grau e o companheiro sobrevivente³¹.

²⁷ VENOSA, Sílvio de Salvo, **Direito Civil: sucessões**. v. 6. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2017, p. 11.

²⁸ Art. 1.784. Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários. BRASIL. **Código Civil de 2002**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em 01 mar. 2023.

²⁹ TARTUCE, Flávio. **Direito Civil: direito das sucessões**. v. 6. 15 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022, p. 19.

³⁰ LÔBO, Paulo. **Direito Civil: Sucessões**. v. 6. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2022, p. 17.

³¹ BRASIL. **Código Civil de 2002**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em 01 mar. 2023.

O herdeiro legítimo, beneficiado por força de lei, pode ser considerado, ainda, como necessário ou facultativo. O herdeiro necessário não pode ser excluído da sucessão pelo *de cuius*, devendo ser respeitada a chamada “legítima”, ou seja, o titular do patrimônio não poderá dispor mais do que 50% (cinquenta por cento) do seu patrimônio, vez que representa a parcela da herança que é dedicada forçosamente aos herdeiros necessários³².

Já o herdeiro facultativo, por sua vez, poderá ser excluído da herança pela vontade do extinto. Os herdeiros necessários são os descendentes, os ascendentes, o cônjuge sobrevivente. De outra banda, o companheiro e os colaterais até o quarto grau, por força de lei, são tratados como herdeiros facultativos³³.

Nesse contexto, a Constituição Federal de 1988 reconhece, como direito fundamental alicerçado no Princípio da Dignidade da Pessoa Humana, o direito à herança³⁴.

Acerca da garantia fundamental do direito de herança, Paulo Lôbo³⁵ argumenta:

A garantia fundamental do direito à herança apenas foi prevista expressamente na Constituição de 1988. Não se encontra referência semelhante nas Constituições anteriores. Quando uma Constituição introduz uma garantia tem por finalidade proteger uma categoria de pessoas, o que redundará em contenção do legislador infraconstitucional e na imposição de respeito a esses direitos por parte de todos. As categorias protegidas pela Constituição de 1988 foram os herdeiros dos nacionais e os herdeiros nacionais de estrangeiros.

Cabe ressaltar que, a partir da compreensão sobre dignidade humana, é possível perceber a concreta possibilidade de limitações legais ao exercício subjetivo do direito sucessório haja vista que há uma proteção do núcleo familiar e do próprio titular, que ficam resguardados por um “patrimônio mínimo” (legítima) que nada mais significa do que uma consequência de sua dignidade.

Condutas tidas como ilícitas, que podem vir a comprometer a “legítima”, não devem prosperar em nosso ordenamento jurídico, notadamente por se tratar de direito resguardado aos herdeiros, pela própria Constituição Federal. Assim, não pode o autor da herança dispor além do limite legal estabelecido em lei nem usar de artifícios para burlar e comprometer o

32 Ampliar em: BRASIL, Código Civil: Art. 1.846. Pertence aos herdeiros necessários, de pleno direito, a metade dos bens da herança, constituindo a legítima. BRASIL. **Código Civil de 2002**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em 01 mar. 2023.

33 Observe-se: BRASIL, Código Civil: Art. 1.845. São herdeiros necessários os descendentes, os ascendentes e o cônjuge. **Código Civil de 2002**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em 01 mar. 2023.

34 Ampliar em: BRASIL, Constituição Federal de 1988: Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] XXX - é garantido o direito de herança [...]. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 mar. 2023.

35 LÔBO, Paulo. **Direito Civil: sucessões**. v. 6. 8. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2022, p. 17.

exercício desse direito, inclusive porque, no aspecto constitucional, o Direito das Sucessões está diretamente alinhado ao Direito de Propriedade.

Pedro Durão³⁶ ressalta que a geração de princípios constitucionais, acolhe com maior abrangência os direitos e garantias fundamentais, dentre os quais o direito de propriedade está inserido³⁷.

Sobre esse ponto, tecendo comentários sobre a Carta Magna, Tereza Ancona Lopez³⁸ aduz:

É a primeira vez que essa regra aparece em uma constituição brasileira. É a reafirmação de que a propriedade somente se perde pela desapropriação na forma da Lei Maior. Quis o legislador constituinte deixar protegido o direito de herança como direito fundamental para que nenhuma lei infraconstitucional possa suprimi-lo, como acontece em países de regime socialista.

Nesse contexto de fundamentação, Flávio Tartuce³⁹ argumenta ser sadio um diálogo entre o Direito das Sucessões e o Direito Constitucional, especialmente quando se pretende discorrer sobre a função social da herança.

A herança, portanto, possui uma função social no momento em que permite a redistribuição da riqueza do extinto motivo pelo qual a propriedade nada mais seria do que a base da herança⁴⁰. Imperioso destacar que, a titularidade dos bens, seja adquirido entre vivos, seja por meio de herança, é considerado um fenômeno social e concretizador da diretriz da socialidade estabelecida como um dos parâmetros do Código Civil de 2002.

Pertinente os argumentos trazidos por Paulo Lôbo⁴¹ sobre a estreita relação entre propriedade e sucessão:

A estreita relação entre propriedade privada e sucessão hereditária conforma esta às mesmas características fundamentais daquela. A Constituição garante ambas, mas condiciona seu exercício a sua função social, que é explícita em uma e implícita na outra. Na contemporaneidade não se admite que o direito seja exercido de modo ilimitado, consultando apenas os interesses individuais do titular. A sucessão é

³⁶ DURÃO, Pedro; PINTO, Diogo Doria. **Direito Empresarial: resumos e aplicações**. 2. ed. Aracaju: DireitoMais, 2021, p. 32.

³⁷ Observe-se: BRASIL, Constituição Federal de 1988: Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] XXII - é garantido o direito de propriedade [...]. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 mar. 2023.

³⁸ LOPEZ, Tereza Ancona. **Comentários à Constituição Federal de 1988** in BONAVIDES Paulo; MIRANDA, Jorge; AGRA, Walber de Moura. Rio de Janeiro: Forense, 2009, p. 161.

³⁹ TARTUCE, Flávio. **Direito Civil: direito das sucessões**. v. 6. 15 ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2022, p. 24.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 24.

⁴¹ LÔBO, Paulo. **Direito Civil: sucessões**. v. 6. 8. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2022, p. 47.

apenas um modo de transmissão do patrimônio deixado pelo de cujus. A mudança de titularidade (do de cujus para o herdeiro ou legatário) não altera a essência ou as características do patrimônio ou do direito de propriedade. A referência expressa à função social do direito das sucessões, tanto na Constituição quanto no Código Civil, não é necessária para que ela se imponha, pois o modo de transmissão não pode alterar ou ser indiferente ao conteúdo do direito que se transmite.

Desse modo, o reconhecimento da função social da herança deriva, como consequência, o limite à liberdade de testar quando o dono do patrimônio possui herdeiros necessários, como já explicado em linhas anteriores.

O fato é que há uma visível preocupação do sistema jurídico com o impacto do exercício da liberdade de testar em relação a proteção dos interesses dos sucessores. Tal ponto tem sido destacada pelas cortes constitucionais vez que se trata do resultado da solidariedade entre gerações⁴². A par disso, em 2005, houve decisão exarada pela Corte Constitucional da Alemanha na qual “decidiu que a legítima é a expressão da solidariedade familiar”⁴³.

Referente a instrumentalização do Direito Sucessório, o Código de Processo Civil de 2015 trouxe amplo tratamento relativo ao inventário e à partilha.

Impende destacar, ainda, que a abertura da sucessão e a abertura do inventário ocorrem em momentos distintos⁴⁴. Não cabe confusão quanto às ocasiões, sobretudo quando, no primeiro caso, a transmissão da herança ocorre independentemente da abertura do inventário, pois está atrelada ao evento morte. Já a abertura do inventário dependerá do ajuizamento da ação judicial competente, sempre após a aplicação do princípio da *saisine*.

No processo de inventário judicial, é possível observar os elevados tributos que recaem sobre aludido processo que são desembolsados pelos herdeiros, bem como as burocráticas etapas até a concretização da partilha uma vez que, apesar de estarem na posse dos bens que constituem a herança, os herdeiros não podem deles dispor sem a necessária partilha⁴⁵.

O inventário extrajudicial não será abordado, limitando-se apenas ao judicial. Isso porque, a partir desse ponto será possível verificar se os instrumentos trazidos pelo Código de

⁴² LÔBO, Paulo. **Direito Civil: sucessões**. v. 6. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2022, p. 49.

⁴³ *Ibidem*, p. 49.

⁴⁴ DIAS, Maria Berenice. **Manual das Sucessões**. 7. ed. rev., atual. e ampl. Salvador: Jus Podivm, 2021, p. 145.

⁴⁵ Ampliar em: BRASIL, Código de Processo Civil: Arts. 611 e seguintes. BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. Acesso em 13 mar. 2023.

Processo Civil, no que tange ao processo judicial de inventário, pelo rito tradicional, conseguem garantir uma razoável duração do processo para distribuir os bens aos sucessores do *de cuius*.

Todo esse apanhado constitucional acerca da ordem econômica e financeira, prevista na Carta Magna, serve para que se possa ter uma compreensão da importância da aplicação do Direito Empresarial no âmbito da empresa familiar, conforme será desenhado a partir de agora.

1.3 Contextualização e Evolução Histórica da Sociedade Familiar no Direito Empresarial.

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 Portugal⁴⁶. 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 Oliveira⁴⁷ 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; Gisele Lozada; Paulo Marcelo Villani; Adriana Greco Ferreira; e Jacqueline Cucco Xarão⁴⁸, conceituam empresas familiares da seguinte maneira:

⁴⁶ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 7.

⁴⁷ *Ibidem*, p. 7.

⁴⁸ SILVA, Vanessa Folleto da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo Marcelo; FERREIRA, Adriana Greco; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Gestão de Empresa Familiar**. Porto Alegre: Sagah, 2019, p. 23.

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 Mamede⁴⁹, 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.

Assim, essas companhias estão determinadas com a seguinte qualidade: “sua existência está fortemente lastreada por uma família ou grupo de famílias”⁵⁰. 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.

⁴⁹ 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, p. 3.

⁵⁰ *Ibidem*, p. 3

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 Oliveira⁵¹ 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, a saber: a) profissionalismo; b) atividade econômica; c) organizada; d) produção ou circulação de bens, ou de serviços⁵².

Fábio Ulhoa Coelho⁵³ 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, são indispensáveis, entre outras características, o profissionalismo e a organização, por

⁵¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 9.

⁵² Verifique-se em: BRASIL, Código Civil: Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. BRASIL. **Código Civil de 2002**. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em 02 abr. 2023.

⁵³ COELHO, Fábio Ulhoa. **Novo Manual de Direito Comercial**: direito de empresa. 28. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016, p.15.

exemplo. O conflito de interesses nas sociedades familiares nasce muitas vezes da ausência desses atributos entre os sócios/acionistas, administradores e outros componentes do grupo.

A extensão da família sobre a empresa pode implicar em ver o negócio ser contaminado por questões que são absolutamente estranhas ao ambiente empresarial, as quais inclui discórdias e debates que foram criadas no palco das relações domésticas, motivo pelo qual “os negócios podem experimentar a influência negativa de sentimentos estranhos ao mercado, como amor, ódio, ressentimento, gratidão, ciúmes, paixão etc”.⁵⁴

Com efeito, em que pese ser 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.

O fato é que caso não haja uma gestão eficiente, os riscos atingirão concomitantemente a organização e a família, já que uma parte é integrante da outra e possui desafios próprios.

1.4 Transmutação nas Empresas Familiares: Gestão, Propriedade e Família.

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”.⁵⁵

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

⁵⁴ 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, p. 4.

⁵⁵ *Ibidem*, p. 4

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 Rabello⁵⁶ 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.

Esses três eixos é 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 Bonaccorsi⁵⁷ 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 jurídica nesse tipo de sociedade. Isto porque, verifica-se a coexistência simultânea, bem como 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.

⁵⁶ RABELLO, Marcos Carsalade. **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: 02 abr. 2023.

⁵⁷ BONACCORSI, Matheus. **Transmutação das relações nas empresas familiares**. Disponível em: <https://www.mbempresarial.com.br/project/transmutacao-das-relacoes-nas-empresas-familiares/>. Acesso em: 02 abr. 2023.

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.

Por oportuno, cabe transcrever o organograma ilustrativo proposto por Kelin E. Gersick⁵⁸ cujo conteúdo ilustra a presença e 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.

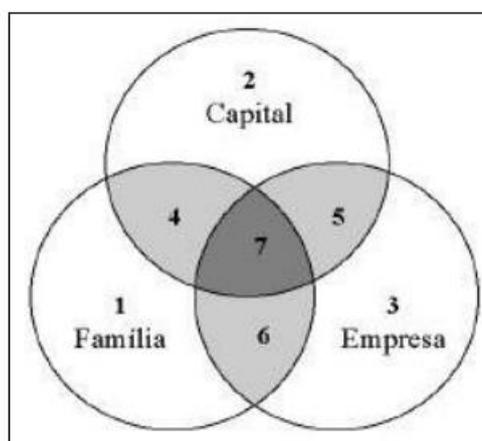


Figura 1 - Modelo dos 3 Círculos
Fonte: Gersick *et al* (1997, p. 6)

Marcos Carsalade Rabello⁵⁹ explica que, consoante o modelo dos 3 círculos acima apresentado, 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

⁵⁸ 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, p. 6.

⁵⁹ RABELLO, Marcos Carsalade. **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: 02 abr. 2023.

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 empresária⁶⁰.

Gladston Mamede e Eduarta Cotta Mamede⁶¹ 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.

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 fica 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.

⁶⁰ Ampliar em: BRASIL, Código Civil: 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. BRASIL. **Código Civil de 2002**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em 04 abr. 2023.

⁶¹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e Suas Vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 200.

2 SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR: PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES (EM CONSTRUÇÃO)

2.1 Sucessão nas Empresas Familiares e suas Problemáticas.

2.2 A Escolha do Regime de Bens adotado pelos Cônjuges.

2.3 Sucessão Legítima e Testamentária: a Implicação da Regra do Art. 1.829 do Código Civil e a destinação do patrimônio em caso de falecimento.

2.4 *Holding* Familiar: uma mudança de perspectiva no planejamento empresarial sucessório.

3 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL SUCESSÓRIO: A CONSTITUIÇÃO DA *HOLDING* FAMILIAR COMO FORMA DE DISTRIBUIÇÃO LÍCITA DO PATRIMÔNIO (EM CONSTRUÇÃO)

3.1 *Holding*: Histórico, Conceito e Características.

Apesar de ser possível encontrar na doutrina diversas definições sobre o conceito de sociedade denominada *Holding*, a Lei n. 6.404/76, conhecida como Lei das Sociedades Anônimas (LSA), traz seu contorno jurídico de forma bastante compreensível aduzindo, no artigo 2º, parágrafo 3º, que “a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais⁶²”.

Sobre o tema *Holding*, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede⁶³ aduzem que:

To hold, em inglês, traduz-se por segurar, deter, sustentar, entre ideias afins. *Holding* traduz-se não apenas como ato de segurar, deter etc., mas como domínio. A expressão *holding company*, ou simplesmente *holding*, serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc.), investimentos financeiros etc. Habitualmente, as pessoas mantêm esses bens e direitos em seu patrimônio pessoal.

Vale dizer, portanto, que *Holding*, significa uma sociedade que “detém participação societária em outra ou de outras sociedades, tenha sido constituída exclusivamente para isso (sociedade de participação), ou não (*Holding* mista)”⁶⁴, ou seja, é uma sociedade fundada com o escopo de manter participações em outras empresas sendo este o seu objeto social.

É cediço que, para a formação do grupo de sociedade, faz-se necessário o cumprimento de determinados requisitos e, para estabelecimento da *Holding*, também se faz imprescindível a designação de uma sociedade responsável por sua administração, como preceitua o artigo 269, da Lei nº 6.404/76⁶⁵.

⁶²BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 10 abr. 2023.

⁶³ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. ***Holding familiar e Suas Vantagens***: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 27.

⁶⁴ *Ibidem*. p. 28.

⁶⁵ Ampliar na LSA: Art. 269. O grupo de sociedades será constituído por convenção aprovada pelas sociedades que o componham, a qual deverá conter: I - a designação do grupo; II - a indicação da sociedade de comando e das filiadas; III - as condições de participação das diversas sociedades; IV - o prazo de duração, se houver, e as condições de extinção; V - as condições para admissão de outras sociedades e para a retirada das que o componham; VI - os órgãos e cargos da administração do grupo, suas atribuições e as relações entre a estrutura administrativa do grupo e as das sociedades que o componham; VII - a declaração da nacionalidade do controle do grupo; VIII - as condições para alteração da convenção. Parágrafo único. Para os efeitos do número VII, o grupo de sociedades considera-se sob controle brasileiro se a sua sociedade de comando está sob o controle de: a) pessoas naturais residentes ou domiciliadas no Brasil; b) pessoas jurídicas de direito público interno; ou c)

Nesse contexto, a constituição de uma sociedade *Holding* pode realizar-se dentro de contextos distintos e para atender finalidades variadas, motivo pelo qual podem ser classificadas de maneira dualista como *Holding* pura e mista, a depender da situação e anseio dos sócios.

A espécie *Holding* pura tem como atividade única manter quotas ou ações de outras companhias, ou seja, seu objeto social e exclusivo é a participação no capital de outras sociedades. Nesta modalidade “a empresa não participa de outro negócio que não o controle de uma ou mais empresas”. O que se almeja é “gerenciar o capital social das organizações às quais se vincula”, e, portanto, administrar e assessorar o processo de decisório da companhia, consoante sintetiza Belle e Silva⁶⁶.

Nos ensinamentos trazidos por Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede⁶⁷, dentro da espécie *Holding* pura, há possibilidade de distinção entre as chamadas *Holding* de Controle (sociedade de controle) e *Holding* de Participação (sociedade de participação). Apesar de não ser uma distinção legal, o autor explica que:

a holding de controle teria por finalidade específica deter quotas e/ou ações de outra ou outras sociedades em montante suficiente para exercer o seu controle societário; já a holding de participação seria aquela constituída para titularizar quotas e/ou ações de outra ou outras sociedades, sem que detenha o controle de qualquer delas. Mas não é uma distinção legal; as sociedades de participação não precisam se dedicar exclusivamente ao controle ou à mera participação societária, podendo mesmo controlar uma(s) sociedade(s) e ter mera participação minoritária em outra(s).

Para fins eminentemente didáticos, verifica-se que a *Holding* de controle é aquela que detém ações com direito a voto e/ou controle de outra sociedade, ainda que haja a participação de terceiros na companhia. A *Holding* de participação, por sua vez, é aquela que é formada para assumir a administração de participações societárias minoritárias, ou seja, em que não há o interesse pessoal do pequeno acionista em se envolver ativamente nas decisões da empresa e transfere essa função para profissionais qualificados.

sociedade ou sociedades brasileiras que, direta ou indiretamente, estejam sob o controle das pessoas referidas nas alíneas a e b. BRASIL. **Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 10 abr. 2023.

⁶⁶ BELLE, Helena Beatriz De Moura; SILVA, Mara Geane Rezende. **Holding: diferencial no planejamento patrimonial e sucessório familiar**. II Econtro Virtual do Conpedi, Direito Empresarial I. Florianópolis: CONPEDI, 2020. Disponível em: <<http://site.conpedi.org.br/publicacoes/nl6180k3/hhpfl6yi/C9NI1IM30iUHjo4E.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2023.

⁶⁷ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding Familiar e Suas Vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 29.

Dentro da *Holding* pura, as expressões *Holding* de administração e *Holding* de organização surgem quando a *holding* pura é constituída não apenas com o objetivo de simplesmente titularizar participação ou participações societárias, mas com o objetivo de centralizar a administração das atividades realizadas por todas essas sociedades, controladas ou não, asseverando que:

A diferença sutil entre ambas está no fato de que a holding de administração efetivamente funciona como um quartel general, estruturando planos de atuação, definindo estratégias mercadológicas, distribuindo orientações gerenciais e, se necessário, intervindo diretamente na condução das atividades negociais das sociedades controladas ou, a partir de ajustes com os demais sócios, nas sociedades em que haja mera participação societária. Em oposição, a holding de organização não demanda efetiva coordenação administrativa, podendo ser constituída, dentro de determinada estruturação societária, para dar a conformação que se planejou, o que não raro implica a assimilação de parâmetros fiscais, negociais, entre outros. A holding de organização também é muito usada para permitir a acomodação de sócios⁶⁸.

Já a espécie *Holding* mista é uma corporação constituída para, além de participar do capital social de outra empresa, como na *Holding* pura, exercer a exploração de outras atividades empresariais, sobretudo prestação de serviços civis e comerciais, mas não os industriais. Logo, “além de controlar outra empresa, se envolve, também, em suas próprias operações, pois, participam de linhas de negócios independentes de suas subsidiárias, denominadas conglomerados”⁶⁹.

Verifica-se, conforme assevera Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede ⁷⁰, que essa modalidade é uma sociedade que não se consagra somente à titularidade de participação ou participações societárias (quotas e/ou ações), notadamente quando se dedica concomitantemente a atividades empresariais em sentido estrito, ou seja, à produção e/ou circulação de bens, prestação de serviços e exploração de alguma atividade empresarial diversa.

Como bem pontuado por Fábio Silva e Alexandre Rossi (2017, p. 22), imperioso destacar que, apesar de o artigo 2º, §3º, da Lei 6.404/76, não trazer uma definição jurídica apropriada, há também a chamada *Holding* Patrimonial. A finalidade dessa sociedade, em

⁶⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding Familiar e Suas Vantagens:** planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 29.

⁶⁹ BELLE, Helena Beatriz De Moura; SILVA, Mara Geane Rezende. **Holding:** diferencial no planejamento patrimonial e sucessório familiar. II Econtro Virtual do Conpedi, Direito Empresarial I. Florianópolis: CONPEDI, 2020. Disponível em: <<http://site.conpedi.org.br/publicacoes/nl6180k3/hhpfl6yi/C9NI1IM30iUHjo4E.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

⁷⁰ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding Familiar e Suas Vantagens:** planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018, p. 29.

apertada síntese, é deter bens patrimoniais e exercer atividade imobiliária.

Assim, em que pese a legislação trazer uma denominação dualista (*Holding* pura e *Holding* mista), faz-se necessário abordar a denominação de outros tipos de *Holding* para fins didáticos, notadamente quando todas essas sociedades buscam deter patrimônio, como é o caso, também, da *Holding* familiar cujo nome advém do fato de ser uma sociedade administrada por uma família particular, sendo constituída, como as demais modalidades aqui descritas, com o objetivo de deter patrimônio, contudo, com vistas a atender uma determinada entidade familiar.

3.2 *Holding* Familiar: Gestão Profissional dos Bens Familiares.

Na intitulada *Holding* familiar, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede⁷¹ argumentam que não se trata de um contexto particular, mas, sim, de uma contextualização específica. Isso porque esse tipo de sociedade é criada com o fito de “promover e processar antecipação da herança e ao cônjuge do proprietário da herança”⁷².

Pode-se dizer que surgiu para permitir o controle de outras sociedades, bens e direitos das pessoas, do casal e da família, integralizados como capital social. De tal modo, explicam Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede⁷³:

Pode ser uma *holding* pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial, isso é indiferente. Sua marca característica é o fato de se enquadrar no âmbito de determinada família e, assim, servir ao planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária etc.

Quanto à natureza jurídica e o tipo societário da *Holding* familiar, importante saber que, do mesmo modo que na *Holding* , não há um tipo específico de sociedade ou natureza peculiar. Tal observação, de igual modo, aplica-se às *Holdings* familiares, razão pela qual o que irá caracterizar estas modalidades é justamente a função e objetivo, não sua natureza jurídica ou tipo societário.

⁷¹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. ***Holding Familiar e Suas Vantagens:*** planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 30.

⁷² BELLE, Helena Beatriz De Moura; SILVA, Mara Geane Rezende. ***Holding:*** diferencial no planejamento patrimonial e sucessório familiar. II Econtro Virtual do Conpedi, Direito Empresarial I. Florianópolis: CONPEDI, 2020. Disponível em: <<http://site.conpedi.org.br/publicacoes/nl6180k3/hhpfl6yi/C9NI1IM30iUHjo4E.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

⁷³ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. ***Holding familiar e suas vantagens:*** planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 30-31.

O resultado disso é que a *Holding* familiar pode ser uma sociedade contratual ou estatutária, podendo ser uma simples ou empresária, cabendo ao operador do direito identificar qual é o tipo societário que melhor se adaptará ao caso concreto. Entretanto, como assevera Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede ⁷⁴, a *Holding* familiar só não poderá ser uma sociedade cooperativa, tendo em vista que esse tipo societário se volta ao atendimento característico e essencial do movimento cooperativo mundial e, portanto, não se compatibilizaria com a ideia de uma *Holding* familiar.

Destarte, sabe-se que hodiernamente um dos grandes desafios do empresariado brasileiro é a manutenção do sucesso da empresa diante de um ambiente hostil aos negócios, seja qual for o tipo societário por ele escolhido.

Esse ambiente de incerteza jurídica e econômica acaba por vezes sendo empecilho ao incentivo de novos investimentos por parte dos empreendedores brasileiros, notadamente quando fatores econômicos e jurídicos do país impõem elevados riscos para a continuidade de suas atividades, como a alta carga tributária, por exemplo.

O receio de colocar em risco seu patrimônio pessoal faz com que o empresário busque alternativas mais seguras de alocação de investimentos e, nesse cenário, todos esses desafios são potencializados em empresas de natureza familiar, na qual a gestão da sociedade é muitas vezes concentrada pelos patriarcas e pode comprometer o processo sucessório.

A constituição de uma *Holding* familiar, para nortear o planejamento sucessório, pode ser um caminho quando se tratar de empresas de origem familiar, por trazer inúmeros benefícios os quais aquela determinada família terá, independentemente do valor do patrimônio constituído, vez que se configura como uma forma mais prática, eficiente e econômica de iniciar o processo sucessório, de minimizar os conflitos entre os herdeiros, além da redução da carga tributária.

Vale destacar, contudo, que esse tipo de sociedade pode ser alvo de condutas ilícitas e práticas fraudulentas por seu gestor, trazendo insegurança aos herdeiros e pondo em risco a denominada “legítima”, direito resguardado constitucionalmente no art. 5º, XXX, da Constituição Federal razão pela qual a aplicação do programa de *compliance* nas *Holdings* familiares pode trazer uma maior segurança quanto ao patrimônio de cada sócio, herdeiros e

⁷⁴ *Ibidem*. p. 125.

cônjuge, bem como previne problemas futuros com funcionários que não fazem parte do grupo família.

3.3 Implicações Societárias: A Preservação do Patrimônio. (EM CONSTRUÇÃO)

3.4. A Lícita Redução da Carga Tributária na Constituição da *Holding* Familiar. (EM CONSTRUÇÃO)

4 A MUDANÇA GERACIONAL NO COMANDO DAS EMPRESAS FAMILIARES SOB A PERSPECTIVA DO DIREITO AO DESENVOLVIMENTO

4.1 A Trajetória Modificativa do Direito de Desenvolvimento para o Direito ao Desenvolvimento.

Definir desenvolvimento não é uma tarefa simples, como bem afirma o autor Robério Nunes dos Anjos Filho⁷⁵. Segundo o seu pensamento, a palavra desenvolvimento passou por uma transição evolutiva vez que em seu sentido inicial, tinha o dever se revelar, expor e depois passou a simbolizar a progressão de estágios mais inferiores, para outros mais complexos e superiores.

O autor argumenta que:

Essa ideia de transição evolutiva fez com que a palavra passasse a admitir diversos primas ou conotações, a depender do adjetivo que a qualifica, podendo ser: *social, político, humano, económico, ambiental, infantil, nacional, regional, equilibrado, sustentável*, dentre muitos outros. Como se não fosse suficiente cada uma dessas conotações normalmente comporta mais de uma compreensão.

Sob essa perspectiva, o autor afirma que surgiu o Direito ao Desenvolvimento, como um novo direito cuja importância ocupa um lugar fundamental no sistema internacional dos direitos humanos.

O Direito ao Desenvolvimento é tido hodiernamente como um fenômeno jurídico cujo pensamento traz uma tradução de um verdadeiro direito humano e não apenas um escopo puramente econômico, ou seja, não se confunde unicamente com o progresso econômico vez que abrange outras dimensões necessárias à plena realização da dignidade humana⁷⁶.

A discursão aqui trazida é no sentido de explorar o contexto econômico sob o aspecto do Direito ao Desenvolvimento, para se chegar a uma compreensão da importância deste Direito em relação as minorias, especificamente as mulheres, no mercado de trabalho e sua representatividade no comando das empresas familiares.

⁷⁵ ANJOS FILHO, Robério Nunes. **Direito ao Desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 17.

⁷⁶ *Ibidem*, p. 15.

Adotada pela ONU em 1986, a Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento, traz a ideia de que “O direito ao desenvolvimento demanda uma globalização ética e solidária”⁷⁷. Isso porque, reza em seu art. 2º, que “A pessoa humana é o sujeito central do desenvolvimento e deve ser ativa participante e beneficiária do direito ao desenvolvimento”⁷⁸ e no artigo 4º do mesmo Diploma consagra:

1. Os Estados têm o dever de, individual e coletivamente, tomar medidas para formular as políticas internacionais de desenvolvimento, com vistas a facilitar a plena realização do direito ao desenvolvimento.

2. É necessária a ação permanente para promover um desenvolvimento mais rápido dos países em desenvolvimento. Como complemento dos esforços dos países em desenvolvimento, uma cooperação internacional efetiva é essencial para prover esses países de meios e facilidades apropriados para incrementar seu amplo desenvolvimento.

Nessa linha de pensamento, a autora sustenta que:

O desenvolvimento há de ser concebido como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas podem usufruir, para adotar a concepção de Amartya Sen. Acrescente-se ainda que a Declaração de Viena de 1993, enfatiza ser o direito ao desenvolvimento um direito universal e inalienável, parte integral dos direitos humanos fundamentais. Reitere-se que a Declaração de Viena reconhece a relação de interdependência entre a democracia, o desenvolvimento e os direitos humanos.

E nos traz a indagação sobre quais seriam os “desafios e perspectivas para a implementação do direito ao desenvolvimento na ordem contemporânea, marcada pelo impacto da globalização econômica, da integração regional e da internacionalização dos direitos humanos?”⁷⁹.

Com efeito, chama a atenção o desafio apontado pela autora cujo escopo é o de incorporar a abordagem de raça, etnia e gênero na compreensão do direito ao desenvolvimento, com vistas a criar políticas exclusivas para a tutela dos direitos econômicos,

⁷⁷ PIOVESAN, Flávia. **Direito ao Desenvolvimento**. Texto produzido no II Colóquio Internacional de Direitos Humanos. São Paulo, 2002, p. 6. Disponível em: http://dhnet.org.br/direitos/militantes/flaviapiovesan/piovesan_direito_ao_desenvolvimento.pdf. Acesso em 06 jun. 2023.

⁷⁸ ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Sobre o Direito ao Desenvolvimento 1986**. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/spovos/lex170a.htm>. Acesso em 07 jun. 2023.

⁷⁹ PIOVESAN, Flávia. **Direito ao Desenvolvimento**. Texto produzido no II Colóquio Internacional de Direitos Humanos. São Paulo, 2002, p. 6. Disponível em: http://dhnet.org.br/direitos/militantes/flaviapiovesan/piovesan_direito_ao_desenvolvimento.pdf. Acesso em 06 jun. 2023.

sociais e culturais em virtude da especificação de sujeitos de direitos. E aqui estão incluídas as mulheres, especificadas como grupo vulnerável, que não podem ser tratadas como indivíduos de forma genérica ou abstrata, ao contrário, imprescindível a sua especificação como sujeito de direito vez que passa a ser vista e respeitada com suas particularidades e peculiaridades vividas ao longo da história. Acerca dessa perspectiva de necessidade de especificação de determinados sujeitos de direitos bem como suas violações, precisas são as palavras da autora⁸⁰:

Nesta ótica, determinados sujeitos de direitos, ou determinadas violações de direitos, exigem uma resposta específica e diferenciada. Neste cenário as mulheres, as crianças, a população afro-descendente, os migrantes, as pessoas portadoras de deficiência, dentre outras categorias vulneráveis devem ser vistas nas especificidades e peculiaridades de sua condição social. Ao lado do direito à igualdade, surge, também, como direito fundamental, o direito à diferença. Importa o respeito à diferença e à diversidade, o que lhes assegura um tratamento especial.

4.2 Direito ao Desenvolvimento dos Grupos Vulneráveis: Valorização dos Direitos Humanos da Mulher.

Robério Nunes dos Anjos Filho⁸¹, argumenta que o reconhecimento da pessoa humana deve ser não só como sujeito central, mas também o principal participante e beneficiário do desenvolvimento. Nessa linha de pensamento, portanto, sendo a dignidade da pessoa humana a fonte de todos os direitos humanos, todos os seres humanos seriam titulares do direito ao desenvolvimento, sem qualquer distinção de qualquer natureza.

A Declaração e Programa de Ação de Viena de 1993 cuidou de proclamar textualmente a universalidade do direito ao desenvolvimento da seguinte maneira: “10. A Conferência Mundial sobre Direitos Humanos reafirma o direito ao desenvolvimento, conforme estabelecido na Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento, enquanto direito universal e inalienável e parte integrante dos Direitos Humanos fundamentais”⁸².

Desse modo, quando se fala de inclusão, o art. 8, §1º da Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento⁸³ destaca que os Estados devem tomar todas as medidas necessárias para

⁸⁰ *Ibidem*, p. 8.

⁸¹ ANJOS FILHO, Robério Nunes. **Direito ao Desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 219.

⁸² ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração e Programa de Ação de Viena de 1993**. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_viena.pdf. Acesso em 08 jun. 2023.

⁸³ ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Sobre o Direito ao Desenvolvimento 1986**. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/spovos/lex170a.htm>. Acesso em 07 jun. 2023.

a realização do direito ao desenvolvimento e devem assegurar a igualdade de oportunidade para todos em seu acesso aos recursos básicos, educação, serviços de saúde, alimentação, habitação, emprego e distribuição equitativa da renda.

Nessa toada, Robério Nunes dos Anjos Filho⁸⁴ preceitua que:

Estas medidas dizem respeito, obviamente, à igual satisfação das necessidades básicas, pelas quais são ampliadas as potencialidades, as capacidades de escolha, ou, para lembrar Amartya Sen, as liberdades das pessoas. Ainda à luz destes objetivos igualitários medidas efetivas devem ser tomadas para segurar que as mulheres tenham um papel ativo no processo de desenvolvimento, e reformas econômicas e sociais apropriadas devem ser efetuadas com vistas à erradicação de todas as injustiças sociais.

A empresa familiar, em sua maioria, ainda pode ser considerada como um "negócio entre homens". Importante transformações, contudo, vem se apresentando em relação aos cargos de liderança nas empresas familiares. Com efeito, hodiernamente, as mulheres ganharam mais espaço.

A representatividade das mulheres cresceu e para entendermos como essa transformação ocorreu, importante traçarmos uma conexão com os direitos humanos. Isso porque, a liderança feminina nas empresas familiares é uma característica da própria compreensão contemporânea dos Direitos Humanos.

Para Flávia Piovesan⁸⁵, pode-se compreender os Direitos Humanos da seguinte maneira:

O Direito dos Direitos Humanos não rege as relações entre iguais; opera precisamente em defesa dos ostensivamente mais fracos. Nas relações entre desiguais, posiciona-se em favor dos mais necessitados de proteção. Não busca obter um equilíbrio abstrato entre as partes, mas remediar os efeitos do desequilíbrio e das disparidades. Não se nutre das barganhas da reciprocidade, mas se inspira nas considerações de *ordre public* em defesa de interesses superiores, da realização da justiça. É o direito de proteção dos mais fracos e vulneráveis, cujos avanços em sua evolução histórica se têm devido em grande parte à mobilização da sociedade civil contra todos os tipos de dominação, exclusão e repressão. Neste domínio de proteção, as normas jurídicas são interpretadas e aplicadas tendo sempre presentes as necessidades prementes de proteção das supostas vítimas.

⁸⁴ ANJOS FILHO, Robério Nunes. **Direito ao Desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 221.

⁸⁵ PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 19. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021, p. 71.

Ainda segundo a autora, a concepção contemporânea dos Direitos Humanos, que restou introduzida na Declaração Universal de 1948 e reproduzida pela Declaração de Direitos Humanos de Viena de 1993, representa a internacionalização dos Direitos Humanos a demonstrar uma evolução histórica que foi experimentada a partir do pós-guerra, considerada como resposta às atrocidades e aos horrores cometidos durante o nazismo.

Sob a perspectiva empresarial, imperioso destacar que 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, portanto, indispensável a reconstrução da dignidade da pessoa humana como valor fonte do Direito, do Estado, das empresas e das relações em geral.

Adelaide Elisabeth Cardoso Carvalho de França e Carlos Augusto Alcântara Machado⁸⁶ nos ensinam que, como o comércio ocupa a pauta de atuação da parceria global, é preciso buscar, no seio da Organização Mundial do Comércio, “o incremento de regras que estimulem transações multilaterais não discriminatórias e atentas à equidade”.

No aspecto de evolução histórica, a emergência da discursão dos Direitos Humanos como um assunto mundial, bem como a fundação da Organização das Nações Unidas (ONU), no ano de 1945, destacaram a necessidade de se debater questões que envolvem as mulheres e os seus direitos. Isso porque, os fundamentos básicos dos Direitos Humanos são referentes ao respeito à proteção da dignidade humana, ou seja, é a proteção de todos os direitos dos seres humanos.

Sobre esse ponto, Flávia Piovesan⁸⁷ destaca que:

A criação das Nações Unidas, com suas agências especializadas, demarca o surgimento de uma nova ordem internacional, que instaura um novo modelo de conduta nas relações internacionais, com preocupações que incluem a manutenção da paz e segurança internacional, o desenvolvimento de relações amistosas entre os Estados, a adoção da cooperação internacional no plano econômico, social e cultural, a adoção de um padrão internacional de saúde, a proteção ao meio ambiente, a criação de uma nova ordem econômica internacional e a proteção internacional dos direitos humanos.

⁸⁶ 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. 23.

⁸⁷ PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 19. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021, p. 182.

Desse modo, o reconhecimento das mulheres como um grupo subjugado e exposto a várias formas de abuso e violação de direitos se transformou em uma necessidade, motivo pelo qual as mulheres começaram a ter os mesmos direitos que os homens já possuíam, mesmo que de forma gradual.

Com a tutela da ONU, foi elaborada a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher⁸⁸ (CEDAW), no ano de 1979. Pode ser dito que esse é um dos principais documentos do direito internacional a respeito dos direitos das mulheres, vez que impõe as obrigações básicas de eliminar qualquer tipo de discriminação baseada no gênero e que acabe prejudicando as liberdades fundamentais das mulheres na esfera econômica, política, social e cultural.

Trazendo a discursão para o Brasil, importante destacar a tardia, mas importante, publicação do Decreto 9.571/2018⁸⁹, em dia 21 de novembro de 2018. Aludido Decreto instituiu as Diretrizes Nacionais Sobre Empresas e Direitos Humanos. As medidas apresentadas no Decreto buscaram trazer uma “solução” entre a dicotomia responsabilidade social e busca pelos lucros. Assim, caberá as empresas a responsabilidade de agrupar ações de responsabilidade social, tentando se adequar ao novo paradigma do espaço que elas ocupam na organização social, adequando paulatinamente seus processos, medidas e ações, no sentido de incorporar uma agenda de cidadania e respeito aos direitos humanos e das mulheres.

Sobre esse ponto, Pedro Durão⁹⁰ assevera que:

A expressão cidadania identifica a própria condição de cidadão detentor de direito civil, político, social e cultural como forma de pertencimento á sociedade. Quando se fala em cidadão, revela-se de imediato um individuo componente de um grupo social detentor de direitos. Daí surge algumas inquietações: como permitir uma empresa ter lucratividade esquecendo-se dos valores humanos pertencentes a qualquer cidadão? O Estado poderia interferir na atividade empresarial para realocar os direitos dos cidadãos atingidos?.

⁸⁸ BRASIL. **Decreto nº 4.377 de 13 de setembro de 2002.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4377.htm. Acesso em: 04 jun. 2023.

⁸⁹ BRASIL. **Decreto nº 9.571, de 21 de novembro de 2018.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9571.htm. Acesso em: 05 jun. 2023.

⁹⁰ DURÃO, Pedro. **Empresa & Human Rights**: valores supranacionais e cidadania empresarial. Aracaju: DireitoMais, 2022, p. 39.

No que concerne ao combate à discriminação, a empresa deve buscar promover o fim de todas as formas de desigualdades, sejam elas de gênero, orientação sexual, idade, raça, religiosa ou daqueles que portarem algum tipo de deficiência. Deve, igualmente, direcionar suas políticas de proteção ao Direitos Humanos nos direitos das mulheres, dos jovens, dos idosos, das pessoas com deficiência e membros da comunidade LGBTQIAP+, por meio do respeito, da equidade salarial, do preenchimento de vagas e de promoções a cargos mais altos de todos os grupos, garantindo, portanto, a ascensão e o treinamento, quando necessário, desses grupos vulneráveis.

Sobre a promoção de políticas inclusivas nas empresas, Pedro Durão assevera:

O poder empresarial deve consideração para impedir violações à vida particular do seu subordinado, com o devido respeito e apreço: a) a privacidade, intimidade e orientação sexual de cada um, obstruindo a quebra do sigilo de correspondências, eventuais revistas íntimas, monitoramento de e-mails e mídias sociais; b) a vida digna do empregado, impedindo qualquer discriminação, atingimento pessoal, agressões a imagem e honra da pessoa humana, sem ataques a cútis, raça religião, ideologia, sexo, peso, tamanho, aparência, idade, deficiências, nacionalidade e estado civil, entre outros, e ainda, c) a conduta virtuosa no meio laboral, vedando cusquices, maus tratos, assédio moral e sexual, comportamento inadequado, desonesto e desmerecido do seu *staff* ao empregado subordinado no ambiente laboral⁹¹.

O fato é que no auge dos debates sobre a valorização e concretização dos direitos humanos, as mulheres ainda precisam lidar com desafios do estereótipo de gênero, quando se tratam de assumir cargos mais altos, inclusive nas empresas familiares. Esses desafios são comuns da presença feminina nessas organizações. A título de exemplo, o assédio moral ou a falta de espaço e voz, principalmente nas empresas familiares mais tradicionais e patriarcais, nas quais há uma maior dificuldade de serem escolhidas para cargos de liderança. Ou seja, além de terem dificuldades em expor suas ideias e tomar decisões, continuam ganhando menos que os homens e enfrentam resistência por serem vistas muitas das vezes como cuidadoras do lar.

Com efeito, as mudanças sucedidas nas características familiares das sociedades contemporâneas, tais como a autonomia individual e a igualdade entre gêneros, afetam as organizações familiares, pois mesmo havendo uma influência das esposas, filhas ou netas na direção de empresas familiares, o papel dessas mulheres ainda não se apresenta para a sociedade, muitas das vezes, como um “poder legítimo” nas organizações.

⁹¹ *Ibidem*, p. 43.

Sob essa perspectiva, restrições de ordem cultural ainda limitam o ingresso pleno de mulheres na sucessão de empresas familiares e no mundo corporativo, sendo que a atuação de mulheres em empresas familiares às vezes só é permitida de forma invisível.

Ainda existem resistências nas empresas familiares em aceitar mulheres seja na gestão, seja na sucessão, vez que, culturalmente, as mulheres somente seriam consideradas possíveis protagonistas quando não houver sucessores do sexo masculino, motivo pelo qual a busca da promoção da igualdade de gênero bem como a concretização dos direitos humanos das mulheres, conquistados e reconhecidos no mercado de trabalho, é fator indispensável para que as famílias comecem a avaliar as suas crenças, encorajando discussões sobre o tema de representação social de sucessores, inserindo cada vez mais a figura feminina no comando das empresas familiares.

4.3 Os Impactos na Mudança de Gestão e Liderança das Empresas Familiares

A Constituição Federal de 1988⁹², prescreve um conceito restrito no que se refere 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. Já o Código Civil de 2002 não cuidou de defini-la com precisão, sendo imperioso fazer um exercício de ampliação do conceito.

Segundo os ensinamentos de Maria Berenice Dias⁹³, “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 “Necessitava ser chancelado pelo que se convencionou chamar de matrimônio, pela forte influência da igreja, que o tem na conta de um sacramento”⁹⁴. Ainda segundo a autora, foi a revolução industrial um dos grandes marcos para quebra de paradigmas sobre o conceito de família. Isso porque, a família como comunidade

⁹² Verifique-se em: BRASIL, Constituição Federal de 1988: Art. 226. A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado. § 1º O casamento é civil e gratuita a celebração. § 2º O casamento religioso tem efeito civil, nos termos da lei. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 01 jun. 2023.

⁹³ DIAS, Maria Berenice. **Manual de Direito das Famílias**. 14. ed. Salvador: JusPodivm, 2021, p. 42.

⁹⁴ *Ibidem*, p. 42.

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 família⁹⁵.

Nesse contexto, 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, Maria Helena Diniz⁹⁶ (2022, p. 13) explica que pelo aspecto biológico, a família é tratada como um grupo natural por excelência, pois o homem nasce, vive e nela se reproduz. Pelo aspecto econômico, a família inclui condições que possibilitam ao homem obter elementos essenciais à sua realização intelectual, material e espiritual. Sob a forma religiosa, é instituição moral ou ética por influência do Cristianismo. Já, em relação à psicologia, a família possui um elemento espiritual, qual seja: o amor familiar. No tocante ao aspecto político, a família é a célula da sociedade; dela nasce o Estado. Por fim, quanto ao aspecto jurídico, a família se apresenta como uma estrutura orgânica regida por normas jurídicas, cujo cunho constitui o direito de família.

Para Maria Berenice Dias⁹⁷:

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.

Desse modo, em que pese o fato de a legislação brasileira não apresentar um conceito definido de família, diante da diversidade em que ela se apresenta individualmente para cada ser, e da interpretação conforme a Constituição, 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.

⁹⁵ *Ibidem*, p. 43.

⁹⁶ DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro: direito de família**. 36. Ed. v.5. São Paulo: Editora Saraiva, 2022, p. 13.

⁹⁷ DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito das famílias**. 14. ed. Salvador: JusPodivm, 2021, p. 44.

No que tange ao estudo sobre o Direito de Família, a autora 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”⁹⁸.

Já Flávio Tartuce⁹⁹ explica que houveram alterações históricas e estruturais cujo impacto foi o nascimento de um “Novo Direito de Família”. Nas palavras do autor, hodiernamente, “deve-se estudar esse ramo jurídico tendo como parâmetro os princípios constitucionais encartados no Texto Maior. Isso é amplamente reconhecido pela doutrina e pela jurisprudência contemporâneas”.

Destarte, a partir da promulgação da Carta Magna de 1988, 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 inquestionável eficácia jurídica.

Por essa razão, é imprescindível a compreensão constitucionalizada do Direito das Famílias, que 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 que a exegese jurídica deve ser feita sempre dando preferência à que mais se aproxime da Constituição, ou seja, o próprio Direito Civil passou a adotar uma concepção constitucional e a ser interpretado 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 Tartuce¹⁰⁰:

[...] 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

⁹⁸ *Ibidem*, p. 44.

⁹⁹ TARTUCE, Flávio. **Direito Civil: direito de família**. 16 ed. v. 5. Rio de Janeiro: Forense, 2021, p. 28.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p. 28.

de forma imediata as normas fundamentais que protegem a pessoa, particularmente aquelas que constam nos arts. 1.º a 6.º do Texto Maior.

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. Enunciado no art. 1º, III, da CF/1988¹⁰¹, 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, sendo que a pessoa se consagra como o objetivo supremo no texto constitucional.

Paulo Luiz Neto Lobo¹⁰², 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.

Numa perspectiva da nova hermenêutica constitucional, o Preâmbulo e o art. 3º, I, da Carta Magna¹⁰³, inauguram a ideia da fraternidade como um dos pilares em que está sedimentado o ordenamento jurídico brasileiro.

¹⁰¹ BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 01 jun. 2023.

¹⁰² LÔBO, Paulo. **Direito Civil: Famílias**. Vol. 5. 12. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2022, p. 26.

¹⁰³ Ampliar em: BRASIL, Constituição Federal de 1988: Preâmbulo. 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. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 01 jun. 2023.

Nesse contexto, acerca da fraternidade, Adelaide Elisabeth Cardoso Carvalho de França e Carlos Augusto Alcântara Machado¹⁰⁴ 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.

Ainda assim, necessário se faz reconhecer e respeitar o 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”¹⁰⁵.

A par da aludida concepção histórica sobre família e Direito das Famílias, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede¹⁰⁶ destacam que “Basta recordar que o próprio conceito de família é muito amplo e, assim, desafia não só uma teorização, como a própria prática da advocacia empresarial”.

Numa perspectiva tradicional, portanto, a empresa familiar pode ser assim considerada se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Concomitante a esses fatores, a gestão da empresa e a vontade do proprietário de transmitir a companhia para a próxima geração, também podem configurar uma empresa como familiar.

Os autores¹⁰⁷ asseguram, ainda, que:

Há muitas maneiras pelas quais se pode compreender o que seja uma empresa familiar. O tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais.

¹⁰⁴ 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**. 1. ed. Rio de Janeiro: Bonecker, 2019. p. 29.

¹⁰⁵ ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração de Princípios sobre a Tolerância**. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/paz/dec95.htm>>. Acesso em 01 jun. 2023.

¹⁰⁶ MAMEDE, Gladston. **Holdings Familiar e Suas Vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 12.

¹⁰⁷ *Ibidem*, p. 11.

As empresas familiares, portanto, têm uma compreensão muito além do que apenas um empreendimento em que os proprietários e colaboradores do negócio fazem parte de uma mesma família, motivo pelo qual, além da importância do conceito de família para a empresa familiar, as transformações recentes na família, inclusive no que tange a uma distribuição maior de administração por mulheres, também interferem diretamente no processo de transição e continuidade dessas organizações.

A possibilidade de mudança na gestão e liderança nas empresas familiares, atreladas cada vez mais a figura feminina, reflete os impactos de uma maior inserção e aceitação da mulher no mercado de trabalho e nos altos cargos das empresas. Todas as empresas devem promover ações para impulsionar a liderança feminina no mundo corporativo, criando oportunidades de desenvolvimento profissional e ascensão de carreira.

O trabalho feminino, seja no lar, seja na empresa, não tem por que ser incompatível, ao contrário, tanto na vida profissional quanto empresarial, a promoção da mulher precisa passar por um efetivo reconhecimento de igualdade de direitos já garantidos constitucionalmente e ratificado por políticas públicas inclusivas nas relações empresariais.

4.4 Aspectos Relevantes sobre a Inclusão das Mulheres nas Relações Empresariais.

O direito ao desenvolvimento pode e deve acolher de modo particular os grupos mais vulneráveis visto que precisam de medidas específicas de proteção, além dos direitos humanos reconhecido a todas as pessoas. A Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento expressou sua preocupação em acolher as mulheres quando diz em seu art. 8º que “Medidas efetivas devem ser tomadas para assegurar que as mulheres tenham um papel ativo no processo de desenvolvimento. Reformas econômicas e sociais apropriadas devem ser efetuadas com vistas à erradicação de todas as injustiças sociais”¹⁰⁸.

No cenário empresarial, como já dito em linhas anteriores, as restrições de ordem cultural ainda limitam o ingresso pleno de mulheres no mundo corporativo e na gestão/sucessão de empresas familiares. Contudo, buscar garantir o empoderamento de mulheres nos cargos de liderança também é condição para avançar no desenvolvimento.

¹⁰⁸ ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Sobre o Direito ao Desenvolvimento 1986**. Disponível em: <<http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/spovos/lex170a.htm>>. Acesso em 07 jun. 2023.

Isso porque, ao endossar as mulheres como importantes agentes de mudanças, sendo promotoras de transformações sociais capazes de modificar a vida de homens e até mesmo de outras mulheres, é possível verificar um significativo impacto no desenvolvimento econômico, doméstico, internacional e, sobretudo, humano.

A inclusão das mulheres nas empresas, com maior participação no papel socioeconômico, só foi possível em virtude de um conjunto de fatores sociais, bem como em consequência da valoração de normas oriundas do contexto transnacional e da própria Constituição Federal de 1988, que passaram a incluir diversos direitos fundamentais até então negados às mulheres.

Nas empresas familiares, culturalmente agarradas a figura patriarcal, não foi diferente. Trazer o papel da mulher como gestora e líder, ainda é um verdadeiro desafio, seja pelo fato enfrentam jornadas desgastantes (precisam se dedicar aos filhos, ao esposo e a própria empresa) seja por terem de lidar com o preconceito por serem do gênero feminino.

O mercado, entretanto, vem se transformando e a busca por uma consciência coletiva pelo desenvolvimento da equidade de gêneros no mundo corporativo é crescente e as empresas familiares caminham nesse sentido.

Com a valorização de concretização dos direitos humanos e do Direito ao Desenvolvimento, é aparente o esforço das empresas familiares na tentativa de se comprometer com as mudanças geracionais, inclusive na busca pela igualdade de gênero como representação dos direitos humanos da mulher. Isso porque, as famílias começam a avaliar as suas crenças, encorajando discussões sobre o tema de representação social de sucessores, inserindo a figura feminina.

Os reflexos da concretização dos direitos garantidos às mulheres a participarem ativamente do mercado de trabalho, com efeito, é fator indispensável para conexão com o Direito ao Desenvolvimento que, durante sua construção, procurou assegurar as mulheres, como grupo vulnerável, medidas que a inserissem ativamente no processo de desenvolvimento e, apesar de todos os desafios, buscou assegurar, por meio de políticas públicas de inclusão, o acesso pleno a educação, emprego, distribuição de renda de forma equiparada a figura masculina e, por conseguinte, valorar respeitosa e humanamente sua atuação no mundo dos negócios como líderes e sucessoras das empresas familiares.

É nítido, por sua vez, que há uma nova realidade social nas empresas com o preparo de sucessores do sexo feminino para comandar e dar continuidade aos negócios da família, realidade antes somente centrada na figura masculina (relação de pai e filho), ou seja, hodiernamente tem-se como possibilidade a inserção de múltiplas relações nas empresas familiares, o que colabora para que as lideranças femininas ganhem espaço e posicionem-se estrategicamente, para realizarem mudanças significativas na busca pela igualdade de gêneros e na proteção dos direitos humanos das mulheres nas empresas familiares e demais organizações.

5 PANORAMA JURÍDICO CONSTITUCIONAL DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES (EM CONSTRUÇÃO)

5.1 A Quebra de Paradigma: As vantagens da escolha da *holding* familiar em comparação com o Inventário.

O inciso II, do art. 139, do Código de Processo Civil reforça o Princípio da Razoável Duração do Processo da seguinte maneira: “Art. 139. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, incumbindo-lhe: [...] II - velar pela duração razoável do processo”¹⁰⁹.

Sob esse prisma, Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart e Daniel Mitidiero nos ensinam que “É dever do legislador estruturar o processo em atenção à necessidade de adequação da tutela jurisdicional. É dever do juiz adaptá-lo concretamente, a partir da legislação. A fim de viabilizar tutela adequada aos direitos (art. 139)”¹¹⁰.

Maria Carolina Silveira Beraldo¹¹¹, aduz que:

A consagração da garantia à razoável duração do processo como direito individual, no texto constitucional, deve servir como limite e fundamento, verdadeira base hermenêutica das normas processuais infraconstitucionais impositivas dos deveres de ética e probidade dos sujeitos processuais, e de estímulo e determinação para que sejam tomadas providências com vistas à sua efetividade.

Não podemos, contudo, afirmar que o direito à razoável duração do processo implica necessariamente ao direito de um processo rápido ou célere¹¹². É exatamente o que ocorre nos processos de inventários que obedecem ao rito tradicional.

¹⁰⁹ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. Acesso em 13 abr. 2023.

¹¹⁰ MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. **O Novo Processo Civil**. v. 1. Revista dos Tribunais: 2015, p. 249.

¹¹¹ BERALDO, Maria Carolina Silveira. **O Comportamento dos sujeitos processuais como obstáculo a razoável duração do processo**. Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade de São Paulo. 2010. Disponível em: < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-30042013-154154/publico/DISSERTACAO_MARIA_CAROLINA_BERALDO.pdf >. Acesso em: 13 abr. 2023, p. 2-3.

¹¹² MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. **O Novo Processo Civil**. 1 ed. Vol. 1. Revista dos Tribunais: 2015, p. 264.

Disposto nos arts. 610 a 658 do Código de Processo Civil¹¹³, o inventário pelo rito tradicional é considerado como rito residual a todos os outros, ou seja, só se aplica quando não cabível as modalidades de arrolamento sumário e arrolamento comum.

A petição de requerimento de abertura de inventário e partilha é o meio pelo qual se inicia o procedimento em comento, a qual será proposta por algum dos legitimados elencados Código de Processo Civil¹¹⁴.

Ato contínuo a distribuição, no despacho inaugural, o magistrado nomeará o inventariante, que terá 5 (cinco) dias para prestar o compromisso de bem e fielmente desempenhar a sua função,¹¹⁵. Após a assinatura do termo, o inventariante contará com mais 20 (vinte) dias úteis para apresentar as chamadas Primeiras Declarações¹¹⁶.

Na sequência, entregue as primeiras declarações, o magistrado determinará a citação do cônjuge ou companheiro, dos herdeiros e legatários, e a intimação da Fazenda Pública, do Ministério Público, caso haja herdeiro incapaz ou ausente, e do testamenteiro, caso exista testamento¹¹⁷.

Seguindo o procedimento, após as devidas citações, abre-se vistas às partes, com o escopo de que se manifestem sobre as primeiras declarações no prazo comum de 15 (quinze

¹¹³BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 13 abr. 2023.

¹¹⁴ Observe-se em: BRASIL, Código de Processo Civil: Art. 616. Têm, contudo, legitimidade concorrente: I - o cônjuge ou companheiro supérstite; II - o herdeiro; III - o legatário; IV - o testamenteiro; V - o cessionário do herdeiro ou do legatário; VI - o credor do herdeiro, do legatário ou do autor da herança; VII - o Ministério Público, havendo herdeiros incapazes; VIII - a Fazenda Pública, quando tiver interesse; IX - o administrador judicial da falência do herdeiro, do legatário, do autor da herança ou do cônjuge ou companheiro supérstite. BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 13 abr. 2023.

¹¹⁵ Ampliar em: BRASIL, Código de Processo Civil: Art. 617. O juiz nomeará inventariante na seguinte ordem: [...] Parágrafo único. O inventariante, intimado da nomeação, prestará, dentro de 5 (cinco) dias, o compromisso de bem e fielmente desempenhar a função. BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 13 abr. 2023.

¹¹⁶ Verifique-se: BRASIL, Código de Processo Civil: 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. BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 13 abr. 2023.

¹¹⁷ Observe-se em: BRASIL, Código de Processo Civil: Art. 626. Feitas as primeiras declarações, o juiz mandará citar, para os termos do inventário e da partilha, o cônjuge, o companheiro, os herdeiros e os legatários e intimar a Fazenda Pública, o Ministério Público, se houver herdeiro incapaz ou ausente, e o testamenteiro, se houver testamento. BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 13 abr. 2023.

dias)¹¹⁸. Ato contínuo, logo após o prazo de vista, será aberto novo prazo de mais 15 (quinze) dias para que a Fazenda Pública possa informar o valor dos bens de raiz descritos nas primeiras declarações¹¹⁹.

Com efeito, percorrido todo esse longo caminho, que, inclusive, pode apresentar várias interrupções, como é o caso das impugnações, proceder-se-á com: a) a avaliação dos bens; b) com a apresentação das últimas declarações; c) com a manifestação das partes sobre as últimas declarações; d) com o cálculo do tributo; e) com a manifestação das partes e da Fazenda Pública sobre o cálculo do tributo; f) com o pagamento de dívidas do espólio; g) com o pedido de quinhão, para, enfim, chegar-se à partilha.

Vale destacar que o caminho percorrido, no rito em questão, é o mais burocrático, dentre os disponíveis judicialmente, seja por apresentar fases muito bem definidas na legislação, seja pelo assombroso teor de formalidade, com prazos mais dilatados ou, ainda, seja pela imprescindível participação da Fazenda Pública ao longo da marcha processual.

Por essas razões, esse procedimento costuma ser bastante lento, caro e muito desgastante para as partes.

Muito embora o legislador tenha tentado imprimir, em alguns casos, um viés de flexibilização do rito do inventário e da partilha, a verdade é que esse procedimento ainda continua a ser um dos mais demorados e custosos, dentre os ritos judiciais.

Nessa toada, percebe-se que o Poder Judiciário não dispõe de muitos meios para flexibilizar ritos. A propósito, ele precisa se ater aos textos normativos. Flexibilizações mais robustas pedem um engajamento maior do Poder Legislativo. Entretanto, a par desse burocrático rito, como garantir as partes a razoável duração do processo nesse tipo de procedimento, legalmente previsto em nossa legislação?

¹¹⁸ Verifique-se: BRASIL, Código de Processo Civil: Art. 627. Concluídas as citações, abrir-se-á vista às partes, em cartório e pelo prazo comum de 15 (quinze) dias, para que se manifestem sobre as primeiras declarações, incumbindo às partes. BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 13 abr. 2023.

¹¹⁹ Ampliar em: BRASIL, Código de Processo Civil: Art. 629. A Fazenda Pública, no prazo de 15 (quinze) dias, após a vista de que trata o art. 627, informará ao juízo, de acordo com os dados que constam de seu cadastro imobiliário, o valor dos bens de raiz descritos nas primeiras declarações. BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 13 abr. 2023.

Sobre esse ponto, cabe lembrar as colocações trazidas no início desse tópico, as quais explicam, inclusive ratificada pelos doutrinadores, que “O direito a razoável duração do processo não diz exatamente com celeridade, mas sim com estrita observância do tempo necessário ao seu desenvolvimento sem intercorrências indevidas”¹²⁰.

Segundo os ensinamentos trazidos por Fredie Didier Júnior, “Processo devido é, pois, processo com duração razoável”¹²¹. Contudo, o próprio autor elenca importante questionamento quando diz ser necessário que haja uma reflexão contrapondo celeridade e razoável duração do processo, vez que, nas palavras do próprio autor, “Não existe um princípio da celeridade. O processo não tem de ser rápido/célere: o processo deve demorar o tempo necessário e adequado à solução do caso submetido ao órgão jurisdicional”¹²².

E é nesse contexto de fundamentação que se insere a análise do princípio da razoável duração do processo à luz do direito sucessório quando se trata do rito previsto nos artigos 610 a 658 do Código de Processo Civil.

Sobre a dicotomia celeridade e razoável duração do processo, o autor¹²³ argumenta que:

A partir do momento em que se reconhece a existência de um direito fundamental ao devido processo, está-se reconhecendo, implicitamente, o direito de que a solução do caso deve cumprir, necessariamente, uma série de atos obrigatórios, que compõem o conteúdo mínimo desse direito. A exigência do contraditório, os direitos à produção de provas e aos recursos certamente atravancam a celeridade, mas são garantias que não podem ser desconsideradas ou minimizadas. É preciso fazer o alerta, para evitar discursos autoritários, que pregam a celeridade como valor.

O processo deve ser um instrumento de acesso a uma ordem jurídica justa, e o procedimento de inventário pelo rito comum aqui tratado deve buscar consagrar de forma equilibrada a duração do processo com a tutela do direito pretendida pelos sucessores do *de cuius*, inclusive nos casos de inventário em que a animosidade das partes na maioria das vezes impera.

¹²⁰ BERALDO, Maria Carolina Silveira. **O Comportamento dos Sujeitos Processuais como Obstáculo a Razoável Duração do Processo**. Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade de São Paulo. 2010. Disponível em: < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-30042013-154154/publico/DISSERTACAO_MARIA_CAROLINA_BERALDO.pdf >. Acesso em: 12 nov. 2022, p. 5.

¹²¹ DIDIER JÚNIOR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil**: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento. 19. ed. rev., atual. e ampl. Salvador: Jus Podivm, 2017, p. 109.

¹²² *Ibidem*. p. 110.

¹²³ *Ibidem*. p. 110-111.

A duração razoável do processo também deve impor aos sujeitos processuais a democratização e obediência a outros princípios que irradiam da Constituição Federal e das normas infraconstitucionais, como, por exemplo, o contraditório e a ampla defesa, pois o que a nossa Carta Magna repulsa é a desproporcionalidade entre a duração do processo e a efetivação da tutela buscada pelas partes, não sendo sadio afirmar que processo justo é aquele julgado de forma célere, mas sim que o direito ao processo justo alude sua duração em tempo justo, conforme determinado pelos procedimentos do ordenamento jurídico vigente.

5.2 *Holding* Familiar: Estrutura para um Planejamento Sucessório Seguro ou Blindagem Patrimonial como Prática Criminosa? (EM CONTRUÇÃO)

5.3 Aplicação do *Compliance* na *Holding* Familiar como uma Forma de Mecanismo de Proteção ao Planejamento Sucessório.

Para que se possa ter uma compreensão da importância da aplicação do *compliance* na *Holding* familiar, é preciso explicar como funciona o planejamento sucessório e suas vantagens em uma empresa familiar.

O planejamento sucessório se insere no ordenamento jurídico como um conjunto de atos e negócios jurídicos que reúne pessoas que mantêm entre si uma relação jurídica familiar ou sucessória, cujo escopo é o de arquitetar a divisão do patrimônio de determinada pessoa, evitando conflitos desnecessários entre os herdeiros e procurando consolidar a última vontade do morto.

Com a morte do gestor, é fato que a substituição do administrador empresarial pode tornar a situação crítica dentro da empresa, sobretudo, quando aquele que assumirá a gestão pode estar diante de um cenário totalmente desconhecido e necessita conduzir rapidamente a atividade negocial e toda a estrutura empresarial (logística, clientes, funcionários, etc).

Essa substituição abrupta impacta diretamente na manutenção da atividade empresarial, sendo mais comum do que se pensa a explosão de uma crise na empresa familiar, a partir de uma sucessão não planejada, justamente pelo fato de não terem se preparado para

a sucessão de comando, que coloca em perigo o trabalho de toda uma vida construído pelo gestor.

Como bem argumentam Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede¹²⁴, a expectativa de continuidade é um dos atributos inerentes das atividades negociais, razão pela qual as sociedades são usualmente constituídas sem prazo de duração.

Desse modo, os problemas com a substituição abrupta do administrador empresarial são maiores nas empresas familiares, como bem pontua os autores¹²⁵:

O problema é maior em empresas familiares. A falta de uma perspectiva permanente de sucessão está na raiz de crises reiteradamente enfrentadas por atividades negociais familiares, de microempresas a grandes grupos, em boa medida por legar para os parentes, logo após o terrível evento da morte, a função de definir a substituição no comando da empresa. Na maioria das vezes, esse equívoco tem uma origem bizarra: a expectativa que todos nós temos de que apenas com a velhice mais longa esse problema acometerá a corporação.

Em linhas gerais, a morte é o gatilho que impulsiona o fenômeno sucessório, gerando consequências, sobretudo, patrimoniais, vez que, com a morte abre-se a sucessão, ou seja, a herança é transmitida imediatamente aos herdeiros legítimos e testamentários.

Vale recordar que a sucessão legítima é aquela que segue a ordem definida em lei. Essa ordem de preferência presumida pelo legislador é chamada de ordem de vocação hereditária e estabelece a ordem em que serão chamados os herdeiros. Já a sucessão testamentária é aquela que contempla toda a situação em que a referida ordem não considere como herdeiro, motivo pelo qual, para atender a real vontade do autor da herança, torna-se necessária a definição de uma chamada “ordem particular”, elaborada pelo próprio autor da herança por meio de testamento.

Pode-se afirmar que, com essa vontade particular, surge para o autor da herança a possibilidade do uso dos instrumentos de planejamento sucessório. Dentre essas ferramentas, merece destaque o testamento, mas não com exclusividade, podendo o detentor do patrimônio

¹²⁴ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holdings familiar e Suas Vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 110.

¹²⁵ *Ibidem*. p. 110.

também se valer fideicomisso e o codicilo, além de negócios jurídicos com efeito *post mortem*, como o seguro de vida e a doação com reserva de usufruto, por exemplo¹²⁶.

A criação de uma *Holding* familiar também pode ser considerada como um instrumento de eficácia imediata para atender a real vontade do detentor do patrimônio e, por consequência, assegurar a longevidade da empresa e contemplá-lo com benefícios fiscais inclusive sopesando que o processo de inventário judicial, seguido pelo rito constante no Código de Processo Civil de 2015, em seus artigos 611 e seguintes, traz elevados tributos que recaem além das burocráticas etapas até a concretização da partilha.

Sobre planejamento sucessório e a escolha da constituição da *Holding* familiar como ferramenta apta a auxiliar no processo sucessório, Fabio Pereira da Silva e Alexandre Alves Rossi¹²⁷ explicam:

O planejamento sucessório é um dos pilares que envolvem a constituição de uma holding familiar por possibilitar a organização prévia e cuidadosa da transferência do patrimônio aos herdeiros e, especialmente, proporcionar uma sucessão eficaz na condução dos negócios de eventual empresa que integre o conjunto de bens, reservando aos patriarcas a responsabilidade de determinar em vida o destino de seu patrimônio.

Para o âmbito empresarial a necessidade de continuidade das relações jurídicas em decorrência da morte do seu titular é o foco principal, principalmente em corporações familiares cujo patrimônio é dos componentes da mesma família.

Sob essa perspectiva, a adoção de um programa de *compliance* , ou seja, de integridade e boas práticas de gestão, pode ser compatível quando constituída uma *Holding* familiar. Isso porque, a adoção dessas práticas pode fortalecer e dar melhores garantias àquele intento original presente na constituição da empresa: a sucessão familiar.

O *compliance* tem sua origem fundada na necessidade de regulação das instituições financeiras, razão pela qual compete ao setor empresarial buscar valorizar uma nova cultura organizacional, adotando o *compliance* como ferramenta de prevenção na gestão

¹²⁶ FLORÊNCIO FILHO, Marco Aurélio Pinto; LIMA, Ricardo Alves de. **Compliance e Planejamento Sucessório**: a governança corporativa familiar. Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas, v. 35, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/208>. Acesso em: 16 abr. 2023, p. 97.

¹²⁷ SILVA, Fabio Pereira da; ROSSI, Alexandre Alves. **Holding Familiar**: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário. 2. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2017, p. 81.

empresarial¹²⁸. De fato, todo modelo de organização precisa responder com eficiência ao gerenciamento. O *compliance* surge como um pressuposto real de adesão e respeito a normas e regulamentos em observância a Responsabilidade Social da Empresa, que permeia uma nova mentalidade no trato com o desenvolvimento dos negócios.

Como o programa de *compliance* pressupõe atender, além da normativa regulatória e legal, as resoluções interiores da empresa, por meio da criação de suas próprias normativas internas para direcionar e reforçar o comportamento ético de seus diretores, executivos, empregador e colaboradores, surgiu a indagação de que o aludido programa talvez não estaria sistematizado para as empresas familiares.

Ocorre que o próprio programa de boas práticas de gestão busca uniformizar a atuação empresarial e esse cenário pode trazer ao gestor de uma empresa familiar uma maior clareza quanto aos fatores que podem influenciar na continuidade desta, tais como: riscos do negócio, benefícios e defeitos da sua atividade, falhas na atuação do corpo de pessoas, bem como a ausência de planejamento sucessório.

Em se tratando da aplicação da ideia de governança às empresas familiares, de fato, a associação entre *compliance* e planejamento sucessório, sobretudo no que diz respeito às empresas constituídas com essa finalidade específica, ou seja, as *holdings* familiares, merece cautela¹²⁹. Isso porque, na maioria das vezes as finalidades peculiares quanto ao objetivo pretendido daquela empresa e a relação entre os valores empresariais se confundem com os próprios valores familiares.

Quando se fala em cautela, significa dizer que, entre os colaboradores, empregados e gerenciadores, haja uma conscientização plena do que significa a atividade empresarial, conjuntamente com uma gestão empresarial responsável em seus diversos aspectos, pois a implementação de medidas, por meio de um programa de *compliance* dentro das empresas familiares, objetiva traduzir a garantia de uma maior longevidade aos negócios, além de poder gerar valor e dar, por consequência, maior retorno aos sócios (herdeiros).

¹²⁸ DURÃO, Pedro. **Empresa & Human Rights**: valores supranacionais e cidadania empresarial. Aracaju: DireitoMais, 2020, p. 106.

¹²⁹ FLORÊNCIO FILHO, Marco Aurélio Pinto; LIMA, Ricardo Alves de. **Compliance e Planejamento Sucessório**: a governança corporativa familiar. Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas, v. 35, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/208>. Acesso em: 16 abr. 2023, p. 99.

Também é necessário ficar atento ao fato de que, uma vez iniciada a fase de estudo da empresa, e concretizada a implementação do programa de integridade, o apoio da alta direção, é conduta ímpar para concretizar o sucesso do programa de modo que postura diversa pode fatalmente afetá-lo e não gerar efeito prático algum na atividade empresarial.

Nessa toada, a governança familiar “pode ser compreendida como um sistema por meio do qual a família, com base em seus próprios valores, propósitos e princípios, desenvolve relações e atividades empresariais”¹³⁰, razão pela qual a implementação do programa de *compliance* deve ser feito somente após um estudo prévio e específico, levando em consideração as particularidades que aquela determinada empresa familiar possui, ou seja, a identidade familiar deve ser respeitada e preservada.

No tocante a preservação da identidade familiar, aduzem Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede¹³¹:

A condição de empresa familiar não é, em si, uma causa eficaz de sucesso ou fracasso da atividade negocial. A realidade mostra que há empresas cuja principal virtude é justamente ser uma empresa familiar. Seu sucesso está calçado na condição familiar. Mais do que isso, não se desconhecem casos de empresas que, abandonando a gestão familiar e optando por uma administração profissional, viram-se conduzidas a crises econômico-financeiras, em muitos casos pela incapacidade do gestor estranho à família de compreender-lhe a estrutura, a dinâmica e o funcionamento.

A acepção desses valores serve justamente para garantir e reforçar objetivos sucessórios relevantes, sendo indispensável preparar a família para a sucessão por meio da formação de sucessores para assumir os cargos sem trazer impactos negativos e vulnerabilidade a empresa.

Além da formação de sucessores, outro ponto relevante diz respeito a distribuição de cotas ou ações, a depender do tipo societário, quando a *Holding* é constituída com vistas a guiar o planejamento sucessório, ou seja, foi criada para manter uma unidade patrimonial familiar produtiva.

¹³⁰ *Ibidem.* p. 100.

¹³¹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding Familiar e Suas Vantagens:** planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 216.

Sob essa perspectiva, “o titular do patrimônio inicia efetivamente o seu planejamento sucessório”¹³². Isso porque o contrato social ou estatuto deverá servir de instrumento para estabelecer regras gerais de preservação patrimonial e gestão da unidade familiar, permitindo, portanto, a prevenção de conflitos entre os herdeiros. Já o programa de *compliance*, quando adotado, irá buscar conjuntamente, em conformidade com as diretrizes e valores intrínsecos a empresa, assim como na própria legislação, manter a unidade patrimonial e repelir o uso do planejamento sucessório para fins ilícitos.

Cumprido ressaltar que a adoção do programa de integridade pela governança corporativa pensada para finalidade de sucessão familiar, pode ser um instrumento relevante para reduzir e até mesmo impedir o mau uso do planejamento sucessório.

A instituição dessas boas práticas no âmbito dessas empresas pode servir como uma maior garantia de preservação aos objetivos que motivaram o planejamento sucessório e estariam aptas a rechaçar a continuidade do aspecto cultural da ilicitude dentro da companhia, a exemplo de desvio de poder, manipulação, concentração do poder econômico, sonegação de impostos à Fazenda Pública, possíveis fraudes aos direitos dos sucessores, manipulação e blindagem patrimonial.

Por conseguinte, a introdução de práticas de *compliance* nas empresas familiares é possível desde que o estudo e a criação do programa sejam realizados de forma inteligente e adequada com a preservação da identidade familiar. Além disso, com a instituição dessas boas práticas, será possível dimensionar a clareza quanto à atuação da *Holding* familiar, levando em consideração o uso correto do planejamento sucessório para atender a sua finalidade precípua, qual seja, preservar e garantir a longevidade do patrimônio da família.

5.4 O Evidente Risco da Longevidade da Empresa Familiar pela Ausência de Planejamento Patrimonial. (EM CONSTRUÇÃO)

¹³² FLORÊNCIO FILHO, Marco Aurélio Pinto; LIMA, Ricardo Alves de. **Compliance e planejamento sucessório: a governança corporativa familiar**. Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas, v. 35, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/208>. Acesso em: 16 abr. 2023, p. 100.

CONCLUSÃO

REFERÊNCIAS

ANJOS FILHO, Robério Nunes. **Direito ao Desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2013.

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

BELLE, Helena Beatriz De Moura; SILVA, Mara Geane Rezende. **Holding: diferencial no planejamento patrimonial e sucessório familiar**. II Econtro Virtual do Conpedi, Direito Empresarial I. Florianópolis: CONPEDI, 2020. Disponível em: <<http://site.conpedi.org.br/publicacoes/nl6180k3/hhpfl6yi/C9NI1IM30iUHjo4E.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

BONACCORSI, Matheus. **Transmutação das Relações nas Empresas Familiares**. Disponível em: <https://www.mbempresarial.com.br/project/transmutacao-das-relacoes-nas-empresas-familiares/>. Acesso em: 04 abr. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 01 jun. 2022.

_____. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 02 jun. 2022.

_____. **Lei 6.404 de 15 de setembro de 1976**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm. Acesso em 01 jun. 2022.

_____. **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. Acesso em: 02 jun. 2022.

_____. **Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 02 jun. 2022.

_____. **Lei 13.105 de 16 de março de 2015.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em 05 jun. 2021.

CANTINI, Cibele; HARTEMINK CANTINI, Juliane. GESTÃO EMPRESARIAL E OS DIREITOS HUMANOS. **Missões: Revista de Ciências Humanas e Sociais**, v. 4, n. 1, 7 dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/Missoes/article/view/2751>. Acesso em: 25 nov. 2022.

CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; et.al. **Manual de Compliance.** Grupo GEN, 2021. 9786559640898. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559640898/>. Acesso em: 31 mai. 2022.

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.

DIDIER JÚNIOR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil:** introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento. 19. ed. rev., atual. e ampl. Salvador: Jus Podivm, 2017.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro:** direito de família. 36. Ed. v. 5. São Paulo: Saraiva, 2022.

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

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

_____, Pedro; VASCONCELOS, Luã Silva Santos. **Compliance Empresarial e Contratação Pública:** a implementação de uma política pública profilática de fomento à probidade empresarial. XXVIII Encontro Nacional do Conpedi. Direito Empresarial II. Goiânia: CONPEDI, 2019. Disponível em: Microsoft Word - - Ficha Catalográfica (conpedi.org.br). Acesso em: 03 jun. 2022.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Guia Boas Práticas de Compliance**. ed. rev., atual. 2018. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3228/52/pt-br/guia-compliance>. Acesso em: 03 jun. 2022.

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: 02 abr. 2023.

FLORÊNCIO FILHO, Marco Aurélio Pinto; LIMA, Ricardo Alves de. **Compliance e planejamento sucessório: a governança corporativa familiar**. Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas, v. 35, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/208>. Acesso em: 26 nov. 2022.

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.

GUIMARÃES, Fernando Vernalha; LANZUOLO, Celeste Moro; RIBEIRO, Jerri; VARGAS, Adriano. **GUIA COMO ESTRUTURAR UM COMPLIANCE EMPRESARIAL**. Curitiba: Sinduscon, 2016.

HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes; TARTUCE, Flávio. **Planejamento Sucessório: Conceito, Mecanismos e Limitações *Succession Planning: Definition, Arrangements And Restrictions***. Revista Brasileira de Direito Civil. Belo Horizonte, v. 21, p. 87-109, jul./set. 2019. Disponível em: <https://rbdcivil.ibdcivil.org.br/rbdc/article/view/466/309>. Acesso em: 02 jun. 2022.

LAMBOY, Christian Karl de. **Manual de Compliance**. São Paulo: Via Ética, 2018. Disponível em: <https://viaetica.com/images/Manual-de-Compliance-Amostra.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2022.

LÔBO, Paulo. **Direito Civil: sucessões**. v. 6, 7. ed., São Paulo: Editora Saraiva, 2021.

MAMEDE, Gladston. **Holding Familiar e Suas Vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____, 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.

_____, Gladston. **Manual de Direito Empresarial**. 15. ed. Baueri: Atlas, 2021.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; Mitidiero, Daniel. **O Novo Processo Civil**. Revista dos Tribunais: 2015.

MARQUES, Ana Paula; PEREIRA, Flávia. MULHERES EM ALTOS CARGOS DE EMPRESAS FAMILIARES: EXPERIÊNCIAS DE SUCESSÃO E DESAFIOS SOBRE IGUALDADE DE GÊNEROS. In MARQUES, Ana Paula (Ed.). **Mulheres Empresárias e Empreendedoras**. São Paulo: Húmus, 2022. p. 125-145.

MAZZUOLI, Valerio de Oliveira. **Curso de Direito Internacional Público**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

MENZOTE, Murillo Eduardo Silva. **A Corrupção Empresarial como Violação aos Direitos Humanos**. Tese de Mestrado em Direito apresentada à Universidade Nove de Julho, São Paulo 2022. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2970>. Acesso em 26 nov. 2022.

MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. SECRETARIA NACIONAL DE PROTEÇÃO GLOBAL. **Princípios Orientadores Sobre Empresas e Direitos Humanos: Implementando os Parametros “Proteger, Respeitar e Reparar” das Nações Unidas**. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/observatorio-nacional-da-familia/principios-orientadores-sobre-empresas-e-direitos-humanos>. Acesso em: 24 nov. 2022.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade**: diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2022.

NEGRÃO, Ricardo. **Preservação da Empresa**. São Paulo: Saraiva, 2019.

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 07 jun. 2023.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Declaração e Programa de Ação de Viena de 1993**. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_viena.pdf. Acesso em 08 jun. 2023.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Sobre o Direito ao desenvolvimento 1986**. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/spovos/lex170a.htm>. Acesso em 07 jun. 2023.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 19. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

PIOVESAN, Flávia. **Direito ao Desenvolvimento**. Texto produzido no II Colóquio Internacional de Direitos Humanos. São Paulo, 2002, p. 6-8. Disponível em: http://dhnet.org.br/direitos/militantes/flaviapiovesan/piovesan_direito_ao_desenvolvimento.pdf. Acesso em 06 jun. 2023.

RAMOS, André de Carvalho. **Processo Internacional de Direitos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SIBILLI, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os Pilares do Programa de compliance: uma breve discussão**. Legal Ethics Compliance. Disponível em: <https://lecnews.com>. Acesso em: 27 mai. 2022.

SILVA, Fabio Pereira da; ROSSI, Alexandre Alves. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**. 2. ed. São Paulo: Trevisan, 2017.

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

SOARES, Mario Lúcio Quintão. **Teoria do Estado:** novos paradigmas em face da globalização. 5. ed. Belo Horizonte: Arraes, 2017.

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

VASCONCELOS, Luã Silva Santos. A CONSTITUCIONALIZAÇÃO DO DIREITO EMPRESARIAL BRASILEIRO: A FILTRAGEM CONSTITUCIONAL DO DIREITO EMPRESARIAL E SUA AUTONOMIA EM RELAÇÃO AO DIREITO CIVIL. In: Pedro Durão; Edson Oliveira da Silva. (Org.). **Ensaio de direito empresarial:** compliance e responsabilidade. Aracaju: Direito Mais, 2022, p. 19-43.