

III ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS I

FLAVIA PIVA ALMEIDA LEITE

JOSÉ RENATO GAZIERO CELLA

AIRES JOSE ROVER

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Representante Discente:

Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

Comunicação:

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

Eventos:

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

D597

Direito, governança e novas tecnologias I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Aires Jose Rover; Flavia Piva Almeida Leite; José Renato Gaziero Cella – Florianópolis: CONPEDI, 2021.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-323-8

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Saúde: segurança humana para a democracia

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Governança. 3. Novas tecnologias. III Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2021 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



III ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS I

Apresentação

No III Encontro Virtual do CONPEDI, realizado de 23 a 26 de junho de 2021, o grupo de trabalho “Direito, Governança e Novas Tecnologias I”, que teve lugar na tarde de 23 de junho de 2021, destacou-se no evento não apenas pela qualidade dos trabalhos apresentados, mas pelos autores dos artigos, que são professores pesquisadores acompanhados de seus alunos pós-graduandos e um graduando. Foram apresentados 16 artigos objeto de um intenso debate presidido pelos coordenadores e acompanhado pela participação instigante do público presente na sala virtual.

Esse fato demonstra a inquietude que os temas debatidos despertam na seara jurídica. Cientes desse fato, os programas de pós-graduação em direito empreendem um diálogo que suscita a interdisciplinaridade na pesquisa e se propõe a enfrentar os desafios que as novas tecnologias impõem ao direito. Para apresentar e discutir os trabalhos produzidos sob essa perspectiva, os coordenadores do grupo de trabalho dividiram os artigos em três blocos, quais sejam a) proteção jurídica dos dados pessoais; b) algoritmos e inteligência artificial; e c) governança na sociedade em rede.

A proteção jurídica dos dados pessoais foi objeto do primeiro bloco de trabalhos, com as exposições e debates sobre os seguintes artigos: 1. “A Vulnerabilidade dos Dados Digitais e as Leis que Normatizam a Coleta no Cyber Espaço”, de Jackson Lucena Santos e Elaine Késsia de Freitas Lira; 2. “Efetividade dos Mecanismos Jurisdicionais para Concretização de Direitos: o Poder Judiciário como Instrumento de Aplicação da LGPD”, de Vinícius Borges Fortes e Vitor Luís Botton; 3. Proteção de Dados Pessoais dos Professores: das Vulnerabilidades do Ensino Remoto à Construção de Programas de Governança de Dados Pessoais nas Instituições de Ensino Superior”, de Rosane Leal da Silva; 4. “Tecnologias Vestíveis e Capitalismo de Vigilância: do Compartilhamento de Dados sobre Saúde e a Proteção dos Direitos da Personalidade”, de Raissa Arantes Tobbin e Valéria Silva Galdino Cardin; e 5. “A Aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) para o Setor Financeiro, Considerando o Open Banking (Sistema Financeiro Aberto) e a ‘Nova’ Lei do Cadastro Positivo, de Thiales Borges Bonfim, Silvio Bitencourt da Silva.

Os algoritmos e a inteligência artificial foram o pano de fundo do segundo bloco de artigos apresentados, em que os problemas decorrentes de sua implantação foram apresentados e debatidos a partir dos seguintes trabalhos: 1. “Algoritmo, onde foi parar a Liberdade de

Expressão?”, de Ícaro Ataia Rossi e Karem Luiza da Costa; 2. “Projeto Victor e MCDA-C: (In)Compatibilidade com a Carta Europeia de Ética sobre o Uso da Inteligência Artificial e com a Resolução 332 do CNJ”, de Eduarda Perini da Silva; 3. “Isso é Muito ‘Black Mirror’: o Uso do ‘Soft Law’ na Regulação de Discriminações Algorítmicas”, de Raphael Ferreira Santana Silva; 4. “Big Data, Softwares de Inteligência Artificial (IA) e a Proteção do Meio Ambiente Marinho”, de Camila Cristiane de Carvalho Frade, Daniel Alberico Resende e Henrique de Almeida Santos”; e 5. “A Responsabilidade Civil Frente ao Assédio de Consumo: Publicidade Excessiva e a Perturbação do Sossego”, de Stéphaney Cindy Costa Baptistelli.

As discussões acerca da governança na sociedade em rede congregaram as apresentações dos seguintes trabalhos: 1. “Plataformas Digitais e Regulação da Neutralidade da Rede: como a Regulação Atende aos Interesses de Companhias com Dominância de Mercado”, de Clara Leitão de Almeida; 2. “Da Governança Corporativa como Viabilizador da Sustentabilidade da Empresa ao Longo das Gerações”, de Marcos Carsalade Rabello; 3. “A Necessidade de Normatização sobre os Dados Pessoais Disponíveis nos Cartórios de Registros Públicos”, de Gelson Oliveira Ferri e Marco Aurélio Rodrigues da Cunha e Cruz; 4. “Multiparentalidade e os seus Efeitos no Direito Notarial: o Papel da Tecnologia em Tempos de Pandemia”, de Jorge Alberto dos Santos e José Carlos Francisco dos Santos; 5. “Política em Rede: da Ampliação da Participação Política à Manipulação dos Cidadãos”, de Sarah Priscila Feitosa Alexandre e Lucas Gonçalves da Silva; e 6. “Atuação do Estado em Rompimentos de Barragens no Paradigma do Estado Democrático de Direito”, de Thiago Loures Machado Moura Monteiro e Antônio Luiz Lima Camargos Filho.

Os artigos que ora são apresentados ao público têm a finalidade de fomentar a pesquisa e fortalecer o diálogo interdisciplinar em torno do tema “Direito, Governança e Novas Tecnologias”. Trazem consigo, ainda, a expectativa de contribuir para os avanços do estudo desse tema no âmbito da pós-graduação em direito brasileira, apresentando respostas para uma realidade que se mostra em constante transformação.

Os Coordenadores

Prof. Dr. Aires José Rover

Prof. Dr. José Renato Gaziero Cella

Prof. Dra. Flavia Piva Almeida Leite

**DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO VIABILIZADOR DA
SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA AO LONGO DAS GERAÇÕES**

**CORPORATE GOVERNANCEAS A EFFICIENT INSTRUMENT FOR THE
SUCCESS OF A FAMILY BUSINESS**

Marcos Carsalade Rabello

Resumo

O presente artigo tem por objetivo abordar como a governança corporativa pode ser um eficiente instrumento para o sucesso de uma empresa familiar, bem como um viabilizador da perpetuação da sociedade ao longo das gerações futuras. Propõe-se o reconhecimento das peculiaridades das empresas familiares e possibilidade jurídicas para a mitigação de riscos e resultados sustentáveis. É preciso reconhecer que somente as exigências legais são insuficientes para promover uma interação saudável, eficiente e profissional entre os membros das famílias, contexto este que deve ser cuidado de maneira técnica e profissional, sob pena de restar minado o negócio familiar.

Palavras-chave: Direito societário, Governança corporativa, Empresa familiar, Sucessão, Liderança

Abstract/Resumen/Résumé

This article aims to address how corporate governance can be an efficient instrument for the success of a family business, as well as enabling the perpetuation of society throughout future generations. It is proposed to recognize the peculiarities of family businesses and the legal possibility to mitigate risks and sustainable results. It is necessary to recognize that only the legal requirements are insufficient to promote a healthy, efficient and professional interaction between family members, a context that must be taken care of in a technical and professional manner, under the risk of undermining the family business.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Corporate law, Corporate governance, Family business, Sucession, Leadership

1. Introdução

Embora não haja uma conceituação legal do que viria a ser uma “empresa familiar”, para o presente estudo será adotado o conceito de que a empresa será familiar quando pessoas ligadas pelo vínculo de parentesco detiverem a totalidade ou a maior parte da titularidade dos direitos de voto das cotas ou ações de uma organização empresarial, de tal forma que seja assegurado à família o controle societário dessa empresa (FERNANDINO, 2013).

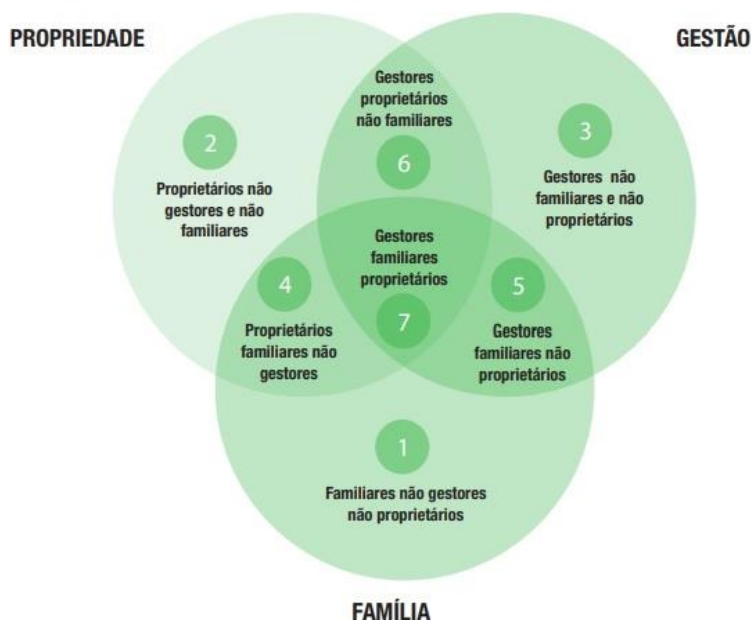
A representatividade das empresas familiares na economia é extremamente importante, a nível mundial, estudos apontam que de 65% a 80 % de todas as empresas no mundo seriam familiares (PORTAL TUDO EM FAMÍLIA, 2011). Ainda os empreendimentos familiares representam entre 80% e 98% dos negócios em economias livres no mundo e geram aproximadamente 85% dos empregos do planeta (TONDO, 2008).

No Brasil as estimativas são ainda mais expressivas, havendo certo consenso entre os pesquisadores de que o percentual aproximado seria 90% (MOREIRA JUNIOR, 2007) sendo que tal percentual é majorado para 95 % no caso de pequenas e microempresas (GENTIL, 2003). Tal número corrobora a importância das empresas familiares para a economia nacional, ao passo que a riqueza produzida por elas permanece no Brasil, ao contrário do que acontece com as subsidiárias de grandes multinacionais que o lucro será remetido, em grande parte, para o exterior.

Igualmente chama atenção a “taxa de mortalidade” das empresas familiares, em estudo realizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) em 2005, relata que apenas 30% das empresas familiares chegam à segunda geração e somente 5% à terceira. Em um âmbito global, 70% das empresas familiares não passam para a geração seguinte (Harvard Business Review, 2012). Assim, confirmamos que a célebre frase “pai rico, filho nobre e neto pobre” de fato possui embasamento estatístico.

As estatísticas comprovam, de maneira indireta, diversos aspectos comportamentais e peculiaridades atinentes a empresa familiar. Talvez o mais importante deles, muito bem abordado na obra de Gersick et al, seja a interposição de relações que são didaticamente

Chamados de “os três círculos”, recorrentemente citados nas bibliografias sobre o assunto:



A empresa familiar, tal qual o modelo dos 3 círculos acima apresentado, possui três âmbitos; (i) o âmbito familiar, composto pela família e agregados por afinidade, (ii) o âmbito da propriedade, composto por àqueles que possuem quotas ou ações da empresa e (iii) âmbito da gestão, composto por àqueles que exercem alguma função administrativa junto a empresa.

O modelo dos 3 círculos resume de maneira simples e didática este contexto que, diga-se desde já, é bastante propício para alimentar competições não saudáveis, inimizades, ruptura familiar, afastar talentos, dentre várias outras situações nocivas para a família, gestores e proprietários. Assim, conforme o modelo dos três círculos, nas palavras de FERNANDINO (2013) temos estes sete potenciais perfis dentro da empresa:

- 1) Posição de nº 1 – membro da família controladora que não detém participação societária sobre o negócio familiar nem cargo de gestão;
- 2) Posição de nº 2 - pessoa de fora da família controladora que detém participação societária na empresa familiar, mas não possui cargo de gestão;
- 3) Posição de nº 3 - pessoa de fora da família controladora, sem participação societária na empresa familiar, mas detentora de algum cargo de gestão;
- 4) Posição de nº 4 - membro da família controladora que detém participação societária na empresa familiar, mas não exerce cargo de gestão;
- 5) Posição de nº 5 - pessoa de fora da família controladora que detém participação societária na empresa familiar e exerce cargo de gestão;
- 6) Posição de nº 6 - membro da família controladora, sem participação societária na empresa familiar, mas com exercício de cargo de gestão;

7) Posição de nº 7 - membro da família controladora que detém participação societária na empresa familiar e exerce cargo de gestão.¹

Tal modelo sintetiza muito bem a existência de um ambiente mais diversificado do que de uma empresa tida como “não familiar” e certamente mais fértil para situações de conflito, sobretudo em organizações familiares que negligenciam tais características, passando a lutar não só contra às dificuldades do mercado, mas também sofrendo com os conflitos internos, seja pela ausência de instrumentos para evitá-los, seja pela ausência de critérios para resolvê-los.

2 Da Transmutação das Relações Jurídicas

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. Tal fenômeno é muito bem explorado por FERNANDINO (2013):

Ocorre que, quando as pessoas envolvidas deixam de ser apenas “parentes” para se relacionarem também como empreendedores inseridos numa estrutura societária empresarial, o tipo de relação jurídica que será estabelecido entre elas muda de natureza. As relações jurídicas que até então eram tratadas sob a ótica do Direito de Família transformam sua natureza, passando a ser regulamentadas por outros “princípios”, “regras” e “valores” jurídicos, próprios do Direito Empresarial. Ao deixar de ser uma mera “família” para se tornar uma “família empresária”, as pessoas que até então se relacionavam somente na condição de “parentes” passarão ser tratadas como “sócias” no âmbito empresarial. As “normas” e “valores” do Direito que irão reger o novo tipo de relacionamento “comercial” entre aqueles indivíduos mudam de natureza jurídica, seguindo agora uma lógica racional e jurídica distinta da relação meramente “familiar”.

Assim, há uma verdadeira mudança das regras que se submeterão os familiares que, de parentes, passarão a ser sócios no contexto da empresa familiar, submetidos a um contrato social ou estatuto social tendo objetivo principal obter resultados na forma de lucro para a empresa. Para facilitar a visualização, cumpre evidenciar os princípios e

¹ FERNANDINO 2013

valores de cada um dos mencionados ramos: No direito de família, podemos citar os seguintes “princípios” como norteadores:

- 1) “Princípio da Proteção da Dignidade da Pessoa Humana”, listado no art. 1º, inciso II, da CR/88;
- 2) “Princípio da Solidariedade Familiar”, cominado no art. 3º, inciso I, da CR/88;
- 3) “Princípio da Igualdade entre Filhos”, disposto no § 6º do art. 227 da CR/88;
- 4) “Princípio da Igualdade entre os Cônjuges e Companheiros”, seja heterossexual ou homossexual,⁸ extraído dos §§ 3º e 5º do art. 226 da CR/88,⁹ conjugados com o art.1.511 do CC/02;
- 5) “Princípio da Igualdade na Chefia Familiar”, observado no § 5º do art. 226 e no § 7º do art. 227, ambos da CR/88, complementados pelos arts. 1.566, incisos III e IV, 1.631 e 1.634 do CC/02; (FERNANDINO, 2013)

Já no direito societário, os princípios norteadores que passarão a reger as relações societárias entre familiares sócios são:

- 1) “Princípios da Livre Iniciativa e Livre Concorrência”, dispostos no art. 1º, inciso IV, e art. 170, *caput*, da CR/88;
- 2) “Princípio da Liberdade de Contratar”, cominado no art. 1º, inciso VI, e art. 170, *caput*, conjugados com o art. 5º, inciso II, da CR/88, no qual é permitida às empresas familiares e seus sócios a livre atuação
- 3) “Princípio da Boa-fé e Probidade”, previsto no art. 422 do CC/02,
- 4) “Princípio da Função Social dos Contratos”, cominado no art. 421 e parágrafo único do art. 2.035 do CC/02,
- 5) “Função Social e Preservação da Empresa”;¹⁷ disposto nos arts. 1º e 47 da Lei nº 11.101/05, (FERNANDINO, 2013)

É possível constatar que há um grande contraste entre os princípios do direito de família com os de direito societário, sendo que o primeiro possui maiores restrições ou regras inafastáveis, que seguem uma tendência em prestigiar um tratamento mais engessado e igualitário, sob pena de invalidade. Já no direito societário há uma maior liberdade e, conseqüentemente, maior margem para a criatividade. Enquanto um parece se conectar com a hierarquia, o outro deve desenvolver estruturas que prestigiem a meritocracia, uma vez que, sendo a finalidade de toda empresa obter resultados, os sócios que a compõe devem conduzi-la neste sentido.

Nesta ordem de ideias, cumpre destacar as diferenças entre herança e legitimidade. Enquanto herança é algo de direito por nascimento, a legitimidade é uma conquista pessoal que envolve competência e habilidades em conjunto com o reconhecimento e aceitação dos demais envolvidos.

Embora não seja difícil reconhecer a ocorrência da transmutação das relações jurídicas, muitas das vezes os envolvidos sequer a reconhecem, ou, quando a reconhecem, negligenciam a necessidade de uma estrutura ou a fazem de maneira amadora. Fato é que, seja por faltar clareza por parte do envolvidos acerca da existência de dois âmbitos muito diferentes, seja por ser realmente difícil isolar um ramo do outro, acaba ocorrendo uma confusão no que concerne aos cargos, papéis e funções durante o dia a dia da empresa e no próprio convívio familiar:

a) ora na condição de “sócios” da empresa familiar, as pessoas se relacionam nessa esfera empresarial de forma amadora e pouco profissional, como se fossem naquele momento apenas “parentes”, concedendo tratamentos, exigências e emoções inerentes às regras e princípios das relações afetivas do Direito de Família dentro da corporação;

b) ora na condição de “parentes”, as pessoas se tratam como “sócios” (ou conselheiros, diretores ou empregados) dentro do âmbito familiar, levando para a esfera afetivo-particular as frustrações, desentendimentos, ressentimentos, hierarquia, subordinação, competitividade, resultados e cobranças profissionais originárias do ambiente dos negócios empresariais. (FERNANDINO 2013)

Assim, tem-se que a falta de compreensão desse contexto pode comprometer tanto o convívio familiar como a competitividade da empresa. A empresa, por si só, já tem diversas dificuldades inerentes ao negócio, tais como; legislação complexa e protecionista, relação com fornecedores, relação com clientes, concorrência, judiciário moroso, políticas econômicas, dentre outras. Se além dessas dificuldades a empresa tiver conflitos internos sem estruturas de composição e tomada de decisão assertivas, é de se reconhecer que o fator familiar, caso não receba os devidos cuidados, pode acabar se transformando em verdadeira desvantagem competitiva.

Dito isso, para a manutenção do sucesso da empresa no tempo, é preciso extirpar alguns traços característicos do direito de família da relação societária que rege a empresa, bem como criar um adequado fórum de discussões e tomada de decisões. Caso a meritocracia não seja prestigiada, em razão de características hereditárias e/ou da

hierarquia familiar, a empresa certamente terá seus resultados e próprio futuro colocados em risco.

3.Da Legitimação do Sucessor

Conforme abordado no tópico anterior, conflitos podem minar tanto a família, quanto os negócios, comprometendo assim a perpetuidade da empresa familiar. Borges e Lima, (2008) descrevem como uma das consequências de conflitos a “não sucessão”, no qual a sucessão não se concretiza principalmente devido a conflitos de interesse entre os membros da família, gerando desgastes e dificuldades gerenciais e financeiras. Como maneira de se evitar tal cenário, Druker, (2006), desenvolveu três regras básicas:

Nenhum membro da família deve trabalhar na empresa sem estar apto para exercer o cargo proposto. Ainda segundo Druker “se membros mediócras ou preguiçosos da família são mantidos na folha de pagamento, o respeito pela alta direção e por toda a empresa desaparece rapidamente na força de trabalho”;

Algum alto cargo deve ser ocupado por um profissional qualificado e respeitado que não seja da família;

Alguns cargos chave devem ser ocupados por membros que também não sejam da família.

Ressalta-se ainda, a possibilidade de conflito na escolha do sucessor devido à disputa de poder entre membros da família, principalmente quando mais de um irmão ou diversos primos desejam obter o controle dos negócios. Para gerir estes conflitos e tomar as decisões adequadas para o negócio, Oliveira, (1999) sugere que o processo de escolha e preparação seja alongado, possibilitando mudanças e correções ao longo do caminho.

A escolha do sucessor é uma decisão fundamental no processo de sucessão familiar, devendo considerar a presença de componentes como a habilidade de liderar, atributos gerenciais e comprometimento com a prosperidade da empresa (BORGES e LIMA, 2008). Em maiores detalhes, os seguintes componentes estão associados à escolha do sucessor e seu desenvolvimento:

- 1- Formação profissional,
- 2- Habilidades técnicas e gerenciais;
- 3- Intenção em participar nos negócios familiares,
- 4-Envolvimento precoce na empresa;

- 5-Experiências externas à empresa,
- 6- Experiências internas na empresa;
- 7 Relacionamento com os demais envolvidos na estrutura familiar da empresa.

A profissionalização do sucessor deve possibilitar a compreensão dos temas complexos que envolvem as esferas da família, propriedade e gestão. Estas três estruturas interagem e existem individualmente no núcleo da empresa familiar.

Em uma análise de comportamento, habilidade e atitude, a publicação da revista Exame, 2006, descreve o perfil do sucessor ideal com percepções de grandes estudiosos e empreendedores de sucesso.

Paixão pelo Negócio - "Sem vontade, ninguém consegue fazer nada direito. Ter paixão pelo negócio da família é uma condição obrigatória." Consultor René Werner

Competência Técnica - John Ward, da escola de negócios Kellogg da Universidade Northwestern critica que "É muito comum ver os herdeiros postos em cargos sem autonomia" ao contrário de deixar os possíveis sucessores demonstrarem seu valor.

Experiência Externa - "Qualquer jovem herdeiro precisa ter experiência externa", diz o consultor americano Ernie Doud. "Ele volta mais autoconfiante e mais respeitado pelos outros"

Vontade de Deixar sua Marca - "Coloque seus possíveis sucessores à frente de áreas importantes", diz John Davis, de Harvard. "Aquele que conseguir deixar sua unidade preparada para as transformações por que passa o mercado deve ser colocado no topo da lista de candidatos."

Habilidade Política - "O departamento de irmãos pode criar muitos problemas", diz o consultor Renato Bernhoeft sobre a necessidade de relacionamento com a família.

Leone (2005) aponta a importância do planejamento da sucessão, envolvendo a preparação do sucessor para assumir o cargo e do sucedido em simplificar o processo, compartilhar com a família e a empresa os critérios para seleção do sucessor e atuar na legitimação da nova gestão.

Conforme será visto nos tópicos seguintes, é de extrema importância que os sucedidos e sucessores tenham visão, sensibilidade e senso de comprometimento para com a perpetuação da empresa. O sucesso da empresa familiar perpassa pelas habilidades de seus gestores, não só reconhecendo a necessidade de uma estrutura apta a absorver

satisfatoriamente as complexidades advindas do contexto familiar, como de fato implementá-las.

4. Da Legislação Aplicável

De uma maneira simplificada e extremamente pragmática podemos afirmar que o objetivo de qualquer empresa é o lucro. Assim, quando da fundação de uma empresa, há uma tendência para que as energias sejam direcionadas para atividade operacional, o que é natural, ao passo que se o negócio não apresentar bons números não haverá qualquer interesse em sua manutenção.

Ocorre que na medida em que a empresa vai crescendo, tipos societários mais simples dão lugar a tipos societários com maiores exigências, bem como tributações simplificadas passam a ser mais complexas. Fato é que há uma imensa diferença entre àquele que se organiza como microempreendedor individual para àquele que é sócio majoritário de uma sociedade anônima de capital aberto.

Os brasileiros infelizmente estão acostumados com uma burocracia exagerada, morosa e pouco eficiente, de modo que se questionados muito possivelmente tentarão ao máximo reduzir as obrigações e complexidades de seus negócios, na maioria dos casos, quando muito, terão interesse em implementar tais complexidades se vierem a acarretar algum benefício financeiro de curto prazo. Em resumo, não parece haver uma mentalidade preocupada em implementar práticas e órgãos que não os exigidos por lei, o que acaba por estimular a criação de um ambiente pouco transparente e centralizado na pessoa de seu “dono”.

Quando a empresa possui um porte demasiadamente pequeno, com poucos trabalhadores e sócios, é natural que esta funcione de uma maneira mais simples. Lado outro, na medida que a empresa cresce e passa a utilizar a roupagem, por exemplo, de uma sociedade anônima de capital aberto, as exigências legais aumentam assustadoramente, visto tratar-se de inequívoca sociedade de capital. A Lei 6.404/76, que dispõe sobre as sociedades anônimas, possui grande preocupação com a transparência e correição das demonstrações contábeis, preocupações estas que se materializam na obrigatoriedade da companhia de capital aberto ter um conselho de administração, um conselho fiscal e apresentar suas demonstrações contábeis.

Inclusive, essa descentralização da pessoa dos fundadores, em razão do grande número de interessados e órgãos deliberativos e fiscalizadores, fazem com que a empresa opere de maneira mais profissional e seja melhor vista pelo mercado. Tão verdade que hoje há um segmento especial da Bolsa de Valores denominado Novo Mercado² composto por empresas que aderiram as boas práticas de governança corporativa defendidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)³. Cumpre transcrever algumas das regras exigidas para que a empresa possa fazer parte do Novo Mercado:

- O capital deve ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto;
- No caso de alienação do controle, todos os acionistas têm direito a vender suas ações pelo mesmo preço (*tag along* de 100%) atribuído às ações detidas pelo controlador;
- Instalação de área de Auditoria Interna, função de *Compliance* e Comitê de Auditoria (estatutário ou não estatutário);
- O conselho de administração deve contemplar, no mínimo, 2 ou 20% de conselheiros independentes, o que for maior, com mandato unificado de, no máximo, dois anos;
- Estruturação e divulgação de processo de avaliação do conselho de administração, de seus comitês e da diretoria;
- Elaboração e divulgação de políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do conselho de administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo (exceto para a política de remuneração);
- Divulgação simultânea, em inglês e português, de fatos relevantes, informações sobre proventos e *press releases* de resultados;
- Divulgação mensal das negociações com valores mobiliários de emissão da empresa pelos e acionistas controladores. (BM&F Bovespa, 2019)

Ocorre que nas empresas familiares, muitas vezes os sócios não tem o interesse ou não atingem o porte necessário para se transformarem em sociedades anônimas, situação esta que torna a organização da empresa, por meio de órgãos, facultativa. Ou seja, somente serão instituídos órgãos, regimentos internos, comitês, dentre outros, se os sócios adotarem uma conduta proativa.

³ Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos – é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. (IBGC, 2015)

Na medida que a empresa desenvolve, ela se torna um verdadeiro “organismo vivo” dissociado da figura de seus fundadores, composto por diversos interessados, e, no âmbito familiar, por familiares com diferentes virtudes, defeitos, capacitações, idades, convicções, perfis e pretensões. Nesta ordem de ideias, é preciso reconhecer que uma estrutura com tamanha diversidade, para continuar “viva”, precisa criar estruturas e instrumentos que sedimentem expectativas e evitem, ou ao menos pacifiquem, eventuais conflitos com viés de garantir a eficiência e perenidade da organização.

Deste modo, conquanto não existam normas cogentes exigindo a criação de conselhos dentre outros órgãos e estruturas, é necessário que o empreendedor reconheça a necessidade de, espontaneamente, se diligenciar para criar um ambiente duradouro e profissional, sob pena da empresa ter seu sucesso atrelado a de seus sócios fundadores ou de seu pequeno porte e/ou informalidade.

5. Governança Corporativa

É inegável que no contexto da empresa familiar ocorre a chamada transmutação das relações jurídicas o que acarreta na confusão de papéis. Diagnosticado esse cenário é preciso implementar medidas para mensurar o resultado, promover a deliberação profissional entre os sócios e criar mecanismos de solução e pacificação de conflitos. Nesse contexto é preciso falar sobre Governança Corporativa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é referência no assunto, sendo absolutamente impossível tratar do tema sem citá-lo. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que já se encontra em 5ª edição, sistematizou o assunto de maneira clara e inteligente, havendo um comprometimento muito grande em passar informação e diretrizes. O IBGC (2015) assim define Governança Corporativa objetivo e seus princípios:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Transparência - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

É de se ressaltar que a adoção das boas práticas de Governança Corporativa é facultativa, embora não menos importantes por isso. Conforme demonstrado, nossa legislação, em especial no que diz respeito as empresas que se organizam como sociedade limitadas ou sociedades anônimas de capital fechado, não demonstra muita preocupação quanto a sua organização interna, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A legislação passa a materializar certa preocupação com tais princípios, tão somente quando da abertura de capital de uma sociedade anônima. Isso porque a publicidade, correição das demonstrações contábeis, fiscalização, passam a ter maior relevância quando da presença massiva de sócios de capital em um ambiente também especulativo. Ademais, há uma maior pluralidade de partes interessadas (*stakeholders*), tais como: sócios minoritários, administradores, diretores, conselheiros, consultores, investidores, auditores, credores, fornecedores, Comissão de Valores Mobiliários, empregados, conselho fiscal, dentre outros.

Nos demais tipos societários e na própria sociedade anônima de capital fechado, para a implementação das boas práticas de governança corporativa e consequente materialização de seus princípios na organização da empresa, é preciso que ocorra a

adesão de maneira voluntária por seus administradores. Tais práticas são conhecidas como *soft law*⁴, justamente por lhes faltar o caráter cogente.

Assim, podemos inferir que para proteger o negócio familiar é preciso igualmente cuidar da família e zelar pelo seu profissionalismo. Para tanto, é necessário a criação de instrumentos e/ou órgãos que viabilizem; fóruns adequados para discussão e deliberação delimitados por matéria, prestação de contas, fiscalização e tomada de decisão. A inexistência de regras claras e justas torna o ambiente ainda mais fértil para criar crises na família, nos negócios e repelir talentos.

Nesse contexto, sobretudo no âmbito das empresas familiares é altamente aconselhável que sejam implementadas práticas de gestão voltadas para uma melhor eficiência na tomada de decisões e desempenho do negócio. Tais medidas de governança buscam auxiliar, com informação e transparência, as diferentes pessoas ou órgãos da corporação, envolvidos ou não na gestão do negócio, com o fim de melhorar o desempenho da empresa e sua atratividade, tanto no que diz respeito ao crédito como mão de obra. (FERNANDINO, 2013)

6. Das Medidas Práticas

A implementação da Governança Corporativa é algo artesanal feito sob medida para a empresa familiar, não há fórmulas prontas, o que ocorre são escolhas de caminhos jurídicos não claramente identificáveis com base em reflexões, opções e fatores-chave (Bornholdt, 2009). O objetivo será a implementação de medidas que viabilizem uma melhor direção, administração e controle do negócio, contudo, as ferramentas para se atingir tal objetivo são variáveis.

Antes de adentrar propriamente nas medidas de governança corporativa, é preciso ter em mente que, conforme abordado, para o sucesso da empresa, é preciso igualmente cuidar da família por meio da implementação de medidas de governança familiar. A *Governança Familiar* pode ser definida como o conjunto de regras e estruturas

⁴ As medidas chamadas *soft law* são normas ou instruções de cumprimento não obrigatório, geralmente divulgadas por entidades de cunho não governamental como orientação ou sugestão de conduta para exercício de determinada atividade. A título de exemplo, cite-se o “Código de Melhores Práticas” elaborado pelo IBGC. Em contraponto, tem-se as regras denominadas *hard law*, que são leis e normas cogentes impostas pelo Estado, com obrigatoriedade de cumprimento e *dever* de observância. Nessa seara, inserem-se o Código Civil e as Leis nº 6.404/76 e 6.385/76, dentre outras.

privadas que têm por objetivo administrar as questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma empresa (Prado, 2011).

Muito dos problemas vivenciados no dia a dia da empresa tem como pano de fundo situações familiares mal resolvidas ou sequer trabalhadas, ressentimentos esses que podem acabar por minar o profissionalismo e imparcialidade dos envolvidos. Além disso, a inexistência de um fórum para a discussão de assuntos familiares pode fazer com que se utilize do fórum da empresa por uma questão de conveniência e identidade de envolvidos.

Assim, visando criar uma estrutura organizada e adequada, mantendo os assuntos de família em seu respectivo âmbito, de modo a blindar o ambiente negocial de tais interferências, podemos citar, dentre outras⁵, as seguintes estruturas: assembleia familiar e o conselho de família

Segundo o IBGC (2016) a assembleia familiar seria um fórum amplo de caráter informativo, orientativo e/ou deliberativo, onde são discutidos o alinhamento e o posicionamento familiares, do qual participam todos os membros da família, segundo regras previamente acordadas. O ideal é que a assembleia familiar se reúna de uma ou duas vezes ao ano, suas atividades típicas são:

- Atualização sobre as atividades desenvolvidas durante o ano;
- Prestação anual de contas (orçado x realizado)
- Comunicados sobre a empresa, a propriedade e outras atividades da família;
- Avaliação das atividades das diferentes estruturas de governança familiar;
- Discussão e definição de diretrizes, planos e políticas familiares;
- Eleição do conselho de família (IBGC, 2016)

Já o conselho de família é composto por membros eleitos em assembleia familiar e tem basicamente as mesmas funções da assembleia familiar, tendo especial importância em empresas com grande número de familiares que necessitam de um núcleo deliberativo. É aconselhável que os membros deste conselho sejam pessoas equilibradas, com certo conhecimento técnico e que tenham relação de confiança e respeito com os demais membros da família. Este conselho irá se relacionar com os demais órgãos de governança, podendo ainda (IBGC, 2016):

- Apoiar e acompanhar a preparação e a educação dos membros da família para o papel de sócios e/ou membros de outros fóruns de governança;

⁵ Existem também outras medidas e estruturas, tais como: Family office, Protocolo, Acordo Familiar ou Código de Ética e Comitês.

- Contribuir para o planejamento da carreira dos membros da família dentro ou fora da empresa familiar;
- Mediar conflitos;
- Coordenar o processo de sucessão
- Incentivar a integração e a união familiar;
- Definir a pauta da assembleia familiar;

Nesta mesma ordem de ideias, no sentido de manter um ambiente adequado, profissional, protegido de interferências de situações preponderantemente familiares, transparente, responsável e equitativo, podemos citar as seguintes boas práticas de governança corporativa; criação de uma holding familiar de participações, instituição de um conselho de administração, celebração de acordo de sócios, instituição de um conselho fiscal, exigência de ao menos um conselheiro independente e realização periódica de auditorias independentes.

De maneira geral o objetivo de tais estruturas é possibilitar uma participação organizada e adequada conforme aptidão e interesse dos membros da família. De igual modo, a adesão de tais práticas torna as empresas mais desejadas para se trabalhar e fazer negócios, atraindo talentos e investidores, facilitando o acesso a capitais e a fontes de suprimentos e aumentando a confiança de clientes e da comunidade. Assim, é de se reconhecer que uma empresa familiar adequadamente estruturada com medidas e órgãos de governança atende não só as demandas da família, mas também dos sócios estranhos a família e dos executivos, de modo a contribuir para sua perpetuação. (Bornholdt, 2009).

É de se registrar também como a profissionalização da empresa é tida como uma importante etapa de crescimento da empresa e verdadeiro “divisor de águas”. Conforme dados obtidos pelo IBGC (2019), em recente levantamento estatístico que se utilizou de 279 empresas brasileiras de controle familiar de capital fechado, a profissionalização da gestão foi, curiosamente, tido tanto como o principal motivo para a entrada de sócios como o 2º motivo para saída de sócios, logo atrás do motivo “conflitos familiares”, confira-se:

MOTIVOS	ENTRADA DE SÓCIOS	MOTIVOS	SAÍDA DE SÓCIOS
1 - Profissionalização da gestão	41,1%	1 - Conflitos familiares	41,9%
2 - Expansão da empresa	39,3%	2 - Profissionalização da gestão	35,5%
3 - Dificuldades financeiras da empresa	16,1%	3 - Dificuldades financeiras da empresa	25,8%
4 - Necessidade de capital da empresa	16,1%	4 - Falecimento de sócio	19,4%
5 - Falecimento de sócio	8,9%	5 - Reestruturação societária	12,9%
6 - Conflitos familiares	5,4%	6 - Expansão da empresa	11,3%
7 - Reestruturação societária	1,6%	7 - Questões pessoais do sócio	8,1%
8 - Questões pessoais do sócio	0,0%	8 - Necessidade de capital da empresa	4,8%
9 - Outros	14,3%	9 - Outros	12,9%

* O respondente podia assinalar mais de uma opção.

Os números corroboram como a profissionalização da gestão, alcançada principalmente por meio da implementação de boas práticas de governança corporativa, têm o condão de melhor organizar a empresa conforme características e limitações de seus sócios.

7. Conclusão

Buscou-se demonstrar a relevância e representatividade das empresas familiares no Brasil e no mundo, bem como suas inerentes complexidades, sobretudo em razão da interposição dos âmbitos; família, propriedade e gestão.

Embora pudesse ser mais expressiva, principalmente no âmbito das empresas de menor porte, a consciência e consequente implementação de governança corporativa já se faz notar. Nesse sentido, estatísticas recentes do IBGC (2019), tendo por amostra diversas sociedades anônimas de capital fechado, apuraram que 73,1% das empresas tem ao menos uma estrutura de governança familiar. Em relação a governança corporativa; enquanto 64,2% possuem conselho de administração 59,5% sociedades possuem acordo de sócios e 93,9% possuem alguma estrutura de fiscalização e controle.

Essa compreensão por parte do gestor é extremamente importante, ao passo que adesão às boas práticas de governança corporativa é voluntária, sendo necessário uma atitude proativa devidamente acompanhada de um profissional técnico para criação e adequação das estruturas que serão implementadas para a empresa.

Portanto, é recomendável que sejam desenvolvidas e constantemente aperfeiçoadas medidas de governança , mantendo-as adequadas e eficientes, zelando assim por um ambiente profissional, duradouro e adequado para uma sucessão de sucesso.

Referencias bibliográficas

BERNHOEFT, Renato. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BERNHOLDT, Werner. **Controle de Empresas Familiares**. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança Corporativa: estrutura de controles societários. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

BORGES, A. F. et al. **Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar**. Em: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

FERNANDINO, Matheus Bonaccorsi, **Governança Jurídica nas Empresas Familiares**, Belo Horizonte. Del Rey. 2016

GENTIL, Eduard. **Retrato de família**. Revista HSM Management, São Paulo, HSM Management, v. 6, n. 41, p. 84, nov./dez. 2003.

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 Editora, 1997.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa Governança da família empresária: **conceitos básicos, desafios e recomendações** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança em empresas familiares: evidências brasileiras / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2019.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**.5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. – São Paulo, SP: IBGC, 2015.

LAMY, Alfredo; PEDREIRA, José Luiz. **Direito das Companhias**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão em empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Tiago. **O perfil do sucessor ideal.** Editora Abril S.A, 2006.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino. **Empresa familiar: um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Janete Lara; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional.** São Paulo, 2012

PRADO, Roberta Nioac. **Empresas Familiares - governança corporativa, governança familiar e governança jurídica.** In: PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica.* São Paulo: Saraiva, 2011

PRADO, Roberta Nioac. **Governança corporativa e ordenamento jurídico brasileiro.** In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena. *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar.* São Paulo: Saraiva/Vigília, 2008.

TONDO, Cláudia (org). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária.** Porto Alegre: Sulina, 2008