

CONGRESSO NACIONAL DE DIREITO EMPRESARIAL

GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE

Organizadores:
Mariana Ferreira de Souza
Patricia Fernanda Macedo Possamai
Júlia Helena Ribeiro Duque Estrada Lopes

**Novas tecnologias
aplicadas às falências e
recuperações e
governança corporativa
e compliance: congresso
nacional
de direito empresarial**

1ª edição

Santa Catarina

2024



CONGRESSO NACIONAL DE DIREITO EMPRESARIAL

GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE

Apresentação

Entre os dias 3 e 5 de junho de 2024, a Faculdade Milton Campos, em parceria com o Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito – CONPEDI, realizou o Congresso Nacional de Direito Empresarial: Perspectivas e Desafios da Falência e da Recuperação de Empresas. O evento, em formato híbrido, contou com a presença de renomados especialistas e promoveu discussões profundas sobre temas relevantes para o Direito Empresarial contemporâneo.

Trata-se de um evento científico vinculado ao Programa de Mestrado em Direito nas Relações Econômicas e Sociais da Faculdade Milton Campos, com conexão temática às suas duas linhas de pesquisa, “O Direito Empresarial na Ordem Econômica Brasileira e Internacional” e “Relações Econômicas, políticas públicas e tensões entre autonomia privada e interferência estatal”, e que almejou expandir o importante debate sobre as repercussões jurídicas que as falências e a recuperação de empresas acarretam para o Direito Empresarial pátrio, com o convite ao público interno e externo para a submissão de trabalhos relacionados aos seguintes eixos temáticos: contextos e premissas das falências e da recuperação judicial e extrajudicial, novas tecnologias aplicadas às falências e recuperações, governança corporativa e compliance, Environmental, Social and Governance (ESG), startups e empreendedorismo, crimes falimentares, arbitragem e solução de conflitos societários e ética empresarial.

A abertura do congresso, no dia 3 de junho, foi marcada pelo lançamento do livro "Direito Governança Corporativa e Startups", coordenado por Fabrício de Souza Oliveira (UFJF) e José Luiz de Moura Faleiros Júnior (Milton Campos). O evento, que ocorreu às 18h, foi amplamente prestigiado pela comunidade jurídica!

Após o credenciamento, teve início o primeiro painel do evento. O Prof. Dr. Vinicius Jose Marques Gontijo (Milton Campos) apresentou importante palestra sobre o "Plano de Recuperação Judicial Alternativo: Apresentação Impactos e Responsabilidade Civil", seguido pelo Prof. Dr. Tiago Gomes de Carvalho Pinto (Milton Campos), que discutiu "Novas perspectivas jurisprudenciais em matéria de falência e recuperação de empresas". As apresentações encerraram o primeiro dia de atividades com debates enriquecedores sobre os impactos e desafios das novas jurisprudências no campo da recuperação judicial.

O segundo dia iniciou-se com o credenciamento, seguido do segundo painel. O Prof. Dr. Moacyr Lobato de Campos Filho (PUC Minas) abordou "Conciliações e Mediações na Recuperação Judicial: Eficácia Prática", destacando a importância e os benefícios dessas práticas. Em seguida, o Prof. Dr. Luciano Santos Lopes (Milton Campos) falou sobre "Crime Falencial: Bem Jurídico Tutelado", e o Prof. Dr. Eronides Aparecido Rodrigues Santos (MPSP) trouxe reflexões sobre o "Direito Recuperacional Falimentar e Empresarial Moderno". A mesa foi mediada pela mestranda Júlia Ribeiro Duque Estrada.

O terceiro painel contou com a participação da Prof^a. Ms. Taciani Acerbi Campagnaro Colnago Cabral (MG), que discutiu a "Administração Judicial: Responsabilidade Civil". O Prof. Dr. Victor Barbosa Dutra (BA) apresentou os "principais entendimentos" do Fórum Nacional de Recuperação Empresarial e Falências do CNJ, seguido pelo Prof. Dr. Cássio Cavalli (SP) que abordou "Aspectos Tributários na Reforma da Lei de Falências e Recuperação de Empresas". O Prof. Dr. Hugo Leonardo Teixeira (Milton Campos) finalizou com uma discussão sobre "Administração judicial e reformas à Lei de Falências e Recuperações", sob a mediação da Mestra Ana Flávia Valladão Ferreira.

No período da tarde, iniciou-se o quarto painel com a presença do Prof. Dr. Gladston Mamede (MG), que discutiu "Holding Familiar Recuperação e Falência", seguido pelo Prof. Dr. Fabrício de Souza Oliveira (UFJF) com "Reflexões metodológicas em governança corporativa". O Prof. Dr. Gustavo Ribeiro Rocha (Milton Campos) finalizou com "Preservação da empresa na falência", com mediação do mestrando Marcelo Cezar Teixeira.

O quinto painel, às 15:00h, trouxe a Prof^a. Dr^a. Viviane Coelho de Séllos-Knoerr (UniCuritiba) abordando a "Resiliência e recuperação extrajudicial de empresas afetadas pela catástrofe climática de 2024 no RS/Brasil". Em seguida, o Prof. Dr. Pedro Freitas Teixeira (OAB/RJ) discutiu "Recuperação Judicial e Sociedade Anônima do Futebol", seguido pelo Prof. Ms. José Luiz de Moura Faleiros (TJMG) que falou sobre "Compliance criminal e Sociedade Anônima do Futebol". A mesa foi mediada pelo mestrando Amadeu Pedersoli.

A conferência de encerramento foi realizada pelo Prof. Dr. Jason Soares de Albergaria Neto (Milton Campos), que apresentou o tema "O compliance como instrumento da recuperação judicial de empresas", finalizando o segundo dia com reflexões importantes sobre a aplicação do compliance na recuperação judicial.

O último dia do congresso foi dedicado aos grupos de trabalho, realizados de forma on-line a partir das 08:00h. O evento contou com a participação de oradores de diversos estados da federação, demonstrando a abrangência e a relevância do evento. Os estados representados

pelos oradores dos Grupos de Trabalho foram: Santa Catarina (SC), Minas Gerais (MG), São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Espírito Santo (ES), Rio Grande do Norte (RN), Bahia (BA), Rio Grande do Sul (RS), Goiás (GO), Pernambuco (PE), Ceará (CE), Pará (PA), Mato Grosso do Sul (MS) e Paraná (PR). Os temas discutidos foram variados e de grande relevância:

- GT 1 – Falências e Recuperação Judicial e Extrajudicial: Contextos e Premissas

o Coordenadores: Luiz Felipe de Freitas Cordeiro, Marcelo Cezar Teixeira e Victor Hugo Kohnert

- GT – Novas Tecnologias Aplicadas às Falências e Recuperações, Governança Corporativa e Compliance

o Coordenadores: Mariana Ferreira de Souza, Patricia Fernanda Macedo Possamai e Júlia Helena Ribeiro Duque Estrada Lopes

- GT – ESG e Função Social da Empresa

o Coordenadores: José Luiz de Moura Faleiros Júnior, Iani Fávoro Casagrande e Nicácio Carvalho

- GT – Startups e Empreendedorismo

o Coordenadores: Matheus Antes Schwede, Luiz Felipe de Freitas Cordeiro e Juan Lemos Alcasar

- GT – Crimes Falenciais e Empresariais, Empresa e Sustentabilidade

o Coordenadores: André Vecchi, Pedro Felipe Naves Marques Calixto e Julia Garcia Resende Costa

- GT – Arbitragem e Solução de Conflitos Societários

o Coordenadores: Arthur Magno e Silva Guerra, Júlia Helena Ribeiro Duque Estrada Lopes e Marcelo Cezar Teixeira

Em sua primeira edição, o Congresso Nacional de Direito Empresarial proporcionou uma rica troca de conhecimentos e experiências, contribuindo significativamente para o debate sobre as falências e recuperações judiciais e extrajudiciais no Brasil. As discussões realizadas e os trabalhos apresentados reforçam a importância da contínua atualização e reflexão sobre esses temas no cenário jurídico e empresarial.

O evento, com estreita conexão com o Programa de Mestrado em Direito nas Relações Econômicas e Sociais da Faculdade Milton Campos, evidenciou o compromisso da instituição com o aprofundamento e a disseminação de conhecimentos no campo do Direito. Além disso, a presença de renomados palestrantes e a ativa participação dos mestrandos e professores reforçaram a importância acadêmica e prática dos temas debatidos.

Acreditamos que, ao proporcionar um espaço para o debate e a troca de conhecimentos, estamos contribuindo significativamente para o avanço do Direito no Brasil. Esperamos, assim, continuar fomentando essas valiosas interações acadêmicas e profissionais em muitas futuras oportunidades, consolidando este congresso como um evento de referência no calendário jurídico nacional.

Agradecemos profundamente a todos os participantes, cujas contribuições enriqueceram sobremaneira o evento, e ao CONPEDI pelo imprescindível apoio na realização do congresso. Proporcionar debates sobre falências e recuperações judiciais e extrajudiciais é fundamental para a evolução do Direito Empresarial, e esse encontro destacou-se como um espaço privilegiado para tais discussões, promovendo avanços significativos na área.

Nova Lima-MG, 10 de julho de 2024.

Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Monteiro Mafra

Diretora Geral do Programa de Pós-Graduação em Direito

Faculdade Milton Campos

Prof. Dr. André Rubião Resende

Coordenador do Mestrado em Direito nas Relações Econômicas e Sociais

Faculdade Milton Campos

Profª. Ms. Ana Luísa Coelho Perim

Coordenadora Geral do Curso de Direito

Faculdade Milton Campos

Prof. Dr. José Luiz de Moura Faleiros Júnior

Coordenador dos cursos de pós-graduação lato sensu

Faculdade Milton Campos

Prof. Dr. Jason Soares de Albergaria Neto

Professor do Mestrado em Direito nas Relações Econômicas e Sociais

Faculdade Milton Campos

Prof. Dr. Vinícius José Marques Gontijo

Professor do Mestrado em Direito nas Relações Econômicas e Sociais

Faculdade Milton Campos

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS: GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO PILAR NA SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES

CHALLENGES AND STRATEGIES: CORPORATE GOVERNANCE AS A PILLAR IN THE SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES

Antonio De Padua Faria Junior ¹
Maria Eduarda Oliveira Romeiro ²
Wilton João Caldeira da Silva ³

Resumo

Governança corporativa é um tema caro, sendo preciso delinear seus fundamentos e sua aplicação específica em empresas familiares, ressaltando os fatores de longevidade empresarial, destacando o planejamento de sucessão e a definição de regras familiares, precipuamente nos processos decisórios, como essenciais. Discute-se sobre modelos de governança e se destaca a relação entre governança corporativa e compliance, alinhamento necessário para garantir a ética empresarial e a sustentabilidade do negócio. Enfatiza-se a governança como diferencial competitivo e fator crítico de sucesso para enfrentar desafios e oportunidades. Aborda-se as dificuldades da sucessão, apontando a importância da preparação dos sucessores e analisando casos bem-sucedidos.

Palavras-chave: Governança corporativa, Ética empresarial, Sustentabilidade

Abstract/Resumen/Résumé

Corporate governance is an expensive topic, and it is necessary to outline its foundations and its specific application in family businesses, highlighting the factors of business longevity, highlighting succession planning and the definition of family rules, especially in decision-making processes, as essential. Governance models are discussed and the relationship between corporate governance and compliance is highlighted, an alignment necessary to guarantee business ethics and business sustainability. Governance is emphasized as a competitive differentiator and critical success factor to face challenges and opportunities. The difficulties of succession are addressed, pointing out the importance of preparing successors and analyzing successful cases.

¹ Advogado no escritório Pádua Faria Advogados. Graduado em Direito pela Faculdade de Direito de Franca. LLC em Direito Empresarial pelo INSPER. Mestre em Direito pela UNESP (Universidade Estadual Paulista).

² Advogada no escritório Pádua Faria Advogados. Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de Franca e Pós-Graduada em Direito Empresarial na PUC-RS.

³ Advogado no escritório Pádua Faria Advogados. Graduado em Direito (UNESP). Pós-graduado em Direito Empresarial (FGV). LLM em Direito Empresarial (CEU LAW SCHOOL). MBA em Gestão de Negócios (USP /ESALQ)

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Corporate governance, Business ethics, Sustainability

1. Introdução

A governança corporativa é um elemento essencial para o funcionamento eficaz das empresas, buscando otimizar o desempenho através de práticas que visam a transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade, garantindo o cumprimento das leis e regulamentos e protegendo os interesses dos *shareholders* e *stakeholders*. No âmbito das empresas familiares, os princípios de governança corporativa e *compliance* ganham contornos específicos devido à interação entre a gestão dos negócios e as relações familiares. Frequentemente, elas enfrentam desafios singulares, como conflitos de interesse, sucessão inadequada, falta de profissionalização na gestão e dificuldades na tomada de decisões. A gestão familiar muitas vezes é marcada por vínculos emocionais e dinâmicas complexas entre os membros, o que pode impactar diretamente nas estratégias empresariais e na governança corporativa. Além disso, a sucessão entre gerações representa um ponto sensível, pois envolve questões de continuidade do negócio, capacitação dos sucessores e preservação do patrimônio familiar. Assim, a implementação de práticas eficazes de governança corporativa e *compliance* se torna essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso das empresas familiares.

O objetivo geral deste resumo expandido - desenvolvido com base na metodologia da pesquisa bibliográfica, apresentada a partir da compreensão dedutiva de doutrinas, artigos e casos práticos - é estudar e discorrer acerca da governança corporativa em empresas familiares e seus principais desafios - singulares devido às dinâmicas entre os membros da família -, bem como estratégias a serem adotadas para viabilizar a sustentabilidade das empresas ao longo das gerações. Além disso, serão discutidos casos que exemplificam a implementação bem-sucedida de práticas de governança corporativa em empresas familiares no Brasil, destacando sua relevância para a longevidade e o sucesso empresarial no mercado atual.

2. Governança corporativa: conceito e práticas

A governança corporativa é caracterizada por um conjunto de práticas pelas quais as empresas são conduzidas, objetivando otimizar seu desempenho. Envolve a definição clara de responsabilidades e procedimentos bem definidos para garantir o cumprimento de leis e regulamentos, visando proteger os interesses dos sócios/acionistas e demais envolvidos. Tais práticas auxiliam a estabelecer confiança entre investidores, clientes e *stakeholders*, contribuindo para um desenvolvimento sólido da empresa no mercado.

Considerando ainda, um nicho mais específico no cenário empresarial, existem as empresas familiares, as quais frequentemente enfrentam desafios únicos devido às dinâmicas pessoais entre os membros da família envolvidos na gestão e tomada de decisões, tais

especificidades tornam crucial a implementação de práticas de governança corporativa, viabilizando a sustentabilidade do negócio e das relações familiares.

Os principais elementos da governança corporativa são a transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa em sua administração e existem cinco principais modelos de governança a serem adotados pelas empresas, sendo estes, o modelo alemão, o anglo-saxão, o japonês, o latino-americano e o latino-europeu, cada um com prioridades e premissas distintas.

No modelo alemão as instituições financeiras desempenham papel de alta relevância, seja fornecendo crédito para financiamento ou como acionistas, além disso, o envolvimento e colaboração entre sócios/acionistas, trabalhadores e demais *stakeholders* para viabilizar equilíbrio entre os interessados é um dos aspectos principais desse modelo.

O modelo anglo-saxão é amplamente conhecido por priorizar o desempenho financeiro para os sócios/acionistas, havendo a evidente distinção dos papéis a serem desempenhados entre estes e a administração empresarial.

Em relação ao modelo japonês, este é focado principalmente na perenidade e desenvolvimento da empresa ao longo dos anos ao invés da busca por resultados financeiros imediatos. Além disso, tem como base a colaboração entre a empresa e *stakeholders*, enfatizando a importância da participação dos trabalhadores nas decisões empresariais, bem como a manutenção de um relacionamento próximo com fornecedores.

Em se tratando de governança corporativa familiar, os modelos que mais se adequam a referida realidade são o latino-americano e latino-europeu, os quais apresentam características semelhantes entre si. Em ambos os modelos uma das principais características é a concentração patrimonial por grupos familiares, sendo que, a prioridade nesses casos é o poder de decisão pelos sócios/acionistas majoritários, favorecendo os interesses destes em relação aos demais *stakeholders*.

Em linhas gerais, essas são as principais características individuais de cada modelo de governança corporativa, contudo, pertinente destacar trecho do livro de Edson Cordeiro da Silva (2016) com a divisão feita pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) compilando as distinções de cada modelo em dois tipos de governança corporativa:

O IBGC, de modo geral para facilitar o estudo, dividiu os sistemas de governança corporativa em dois grandes modelos

- *Outsider system* (acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia).

Sistema de governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido):

- Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas
- Papel importante do mercado de ações na economia.

- Ativismo e grande porte dos investidores institucionais
 - Foco na maximização do retorno para os acionistas (*shareholder oriented*).
 - *Insider system* (grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias, diretamente ou via pessoas de sua indicação).
- Sistema de governança da Europa Continental e Japão:
- Estrutura de propriedade mais concentrada
 - Presença de conglomerados industrial-financeiros.
 - Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais.
 - Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros stakeholders não financeiros, principalmente funcionários (*stakeholder oriented*).

É inevitável relacionar a governança corporativa com o *compliance*, sendo que, aliar a implementação dos dois conceitos é de suma importância para a reputação e sustentabilidade das empresas, sejam elas familiares ou não. Basicamente ambos os conceitos são aplicados com o mesmo objetivo, viabilizar a ética empresarial mantendo a boa reputação do negócio. Cada vez mais o cenário empresarial exige transparência das empresas, tanto pelos investidores e clientes quanto pelos próprios colaboradores.

Portanto, aliar o cumprimento legislativo e regulatório em que o *compliance* se baseia com as práticas internas de governança corporativa que viabilizam uma boa relação entre todos os envolvidos é o caminho ideal para que a empresa tenha um desenvolvimento saudável e perene, facilitando a captação de recursos, aprimorando sua reputação, reduzindo custos e prevenindo conflitos.

3. Empresas familiares: desafios e oportunidades da governança corporativa

As empresas familiares são maioria no Brasil, em 90%, conforme pesquisa feita pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), bem como em muitos países do mundo. Portanto, é indubitável o peso que essas empresas têm na economia mundial, gerando empregos, circulação de riquezas, inovação e também muitos desafios. Também é bastante representativo o número de empresas brasileiras que não conseguem realizar um processo de sucessão entre gerações, ocasionando o encerramento de suas atividades em razão de aspectos familiares.

Neste contexto, falar em governança corporativa para empresas familiares é algo salutar, já que ter governança sobre os negócios e funcionamento das empresas é algo essencial a empresas de qualquer porte e segmento de atuação, sobretudo aliado a uma boa governança familiar. Edson Cordeiro da Silva (2016), ao fazer referência ao autor Ivan Lansberg, menciona que os principais fatores que permitem a longevidade de uma empresa familiar são:

- O planejamento da sucessão com antecedência representa o principal fator de sobrevivência.
- A existência de um conselho com membros externos e a criação de um “acordo de família” regulam a convivência família/empresa.

Portanto, devemos avaliar os desafios existentes dentro da lógica de funcionamento das empresas familiares e, principalmente, no pensamento dos familiares/empresários.

O primeiro fator (“planejar a sucessão com antecedência”) é quase sempre um ponto sensível, já que dificilmente o empresário quer tratar da própria morte e evita o assunto até que já não haja tempo para se fazer planejamento algum e a sucessão tenha que ser feita de qualquer maneira, mesmo que não haja um sucessor preparado ou mesmo um consenso entre os herdeiros sobre quem deverá ser o sucessor na empresa. Essa ausência de planejamento e indefinição de sucessão costuma ser trágica para a maioria das empresas familiares, pois a falta de entendimento dos negócios pelos herdeiros do sucedido e sua preparação para se tornarem líderes pode causar estranhamentos internos e externos, haja vista que uma liderança fraca compromete a relação de confiança com colaboradores, fornecedores, clientes e principalmente com sócios/acionistas, tendo o peso de levar a empresa para uma crise que geralmente é fatal.

Já o segundo fator está atrelado à criação de regras escritas e bem definidas acerca da participação dos membros da família na empresa e da própria empresa em relação a seu funcionamento. Ou seja, qual deverá ser o papel de cada um no dia a dia da empresa, bem como quais deverão fazer parte de sua administração e quais não. Neste ponto, preparar os herdeiros com antecedência costuma trazer grandes benefícios para os negócios, e isso pode ser feito de diversas formas, que vão desde a orientação sobre quais cursos superiores são os mais indicados, passando por treinamentos específicos sobre os direitos e deveres de ser um sócio/acionista de uma empresa e as diferenças entre patrimônio (ser sócio) e gestão (ser administrador), até a escolha do regime de bens mais adequado.

Assim, definir como será o processo decisório na empresa, o que poderá ser feito através de um “conselho”, por exemplo, com a participação de familiares e de profissionais externos, é fundamental para o bom desempenho das atividades empresariais. O mercado empresarial em si já apresenta grandes dificuldades aos empresários, sejam estas questões macroeconômicas, sejam questões inerentes à própria empresa, que podem desencadear sérias crises em qualquer empresa. Portanto, não cuidar da governança corporativa da empresa familiar tem o poder de adicionar um fator crítico de risco à continuidade e à saúde financeira desta, podendo inclusive comprometer uma empresa que esteja performando bem e superando as dificuldades macro e microeconômicas existentes.

Cuidar da governança corporativa em uma empresa familiar é não só contribuir com que a empresa esteja mais sólida e preparada para enfrentar desafios, mas também pode se tornar um grande diferencial competitivo, fazendo com que a empresa que tenha se preparado neste sentido aproveite boas oportunidades de mercado, como por exemplo a aquisição de

outras empresas estratégicas, recebimento de bons investimentos e, sobretudo, o aumento da lucratividade em suas operações.

4. Estudos de caso e exemplos práticos

Avançando na temática de governança corporativa nas empresas familiares, é oportuno abordar casos que revelam o sucesso desta prática. Embora empresas familiares enfrentem desafios únicos em relação à governança corporativa devido à sobreposição de interesses familiares e empresariais, algumas se destacam no Brasil por sua excelência nesse aspecto.

Para o Magazine Luiza, o aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa é constante, guiado pelos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade com o intuito de alinhar os interesses dos *stakeholders*. Não por outro motivo, ingressou no Novo Mercado da B3, nível mais elevado de governança, onde as companhias se comprometem, de forma voluntária, a adotar práticas que excedam as exigências da legislação e os direitos dos acionistas. Aliado a isso, iniciou o processo de estruturação de um plano de sucessão dos principais executivos, além da mudança da estrutura corporativa da companhia, em linha com as alterações estratégicas. A sucessão nas cadeiras executivas promoveu a ascensão de membros da família - Luiza Helena Trajano, que presidiu a companhia, passou à presidência do conselho de administração, enquanto Frederico Trajano, até então diretor executivo de operações, começou a exercer o cargo de diretor presidente (CEO) – o que desafiou uma forte estruturação de conselhos e comitês, responsáveis pelo assessoramento do conselho de administração, fator crucial para que o Magazine Luiza se mantivesse como referência em governança, garantindo isenção, controle de informações, transparência e a necessária diversidade de experiências, opiniões e conhecimento aplicados.

Por sua vez, o Grupo Votorantim, da família Ermínio de Moraes, é conhecido por sua sólida estrutura de governança corporativa e políticas de gestão de conflitos de interesse (os membros da quinta geração da família Ermírio de Moraes já estão sendo preparados para ocupar uma cadeira no conselho de administração). O Votorantim revela a manutenção de um processo de melhoria contínua nas estruturas baseado na importância da ética para a construção de valor nos negócios e no compromisso com uma atuação íntegra e transparente.

A Gerdau é outra empresa familiar (Gerdau-Johannpeter) que possui uma estrutura de governança corporativa bem estabelecida, com políticas de transparência e de prestação de contas aos acionistas, defendendo seguir altos padrões internacionais de governança, pautados por rigorosos princípios éticos. No mercado brasileiro, a Gerdau faz parte do nível 1 de governança corporativa da B3. Recentemente, o conselho de administração da Gerdau realizou

atualizações em suas principais ferramentas de governança, com foco nos temas ambientais, sociais e de governança. O conselho de administração é responsável pelo acompanhamento e execução de políticas internas e externas da empresa, pela definição da estratégia de longo prazo, pela escolha da presidência e designação dos membros do comitê executivo e pela decisão sobre assuntos relevantes para os negócios e as operações.

Por fim, sem esgotar os inúmeros os casos de boas práticas de governança corporativa bem-sucedidos, o Grupo Globo é controlado pela família Marinho e tem uma governança corporativa robusta. Por exemplo, seu estatuto social obriga a manutenção de comitê de pessoas, cultura e ESG independente que avalia metas e indicadores para fortalecer a governança corporativa, a responsabilidade social e climática. Ainda, um grupo de trabalho ESG, que envolve executivos e lideranças seniores, uniu os resultados das escutas ao diagnóstico da empresa e conduziu o processo que avaliou temas com base em potenciais riscos com impacto na vantagem competitiva e relação com a essência da empresa e os seus valores corporativos.

Embora essas empresas sejam controladas por famílias, o que se percebe em todas elas – cada uma com as suas nuances – são os compromissos com transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Buscaram o equilíbrio entre os interesses familiares e empresariais na política de governança corporativa, visto que a sucessão na gestão da empresa tende a seguir a vocação da sucessão familiar, fator complicador se o sucessor não tiver competência para o negócio. De qualquer forma, o caso Magazine Luiza é emblemático, destacando como a sucessão bem-sucedida pode ser um trampolim para o sucesso empresarial. Assim, fica evidente que a adoção de práticas sólidas de governança corporativa é crucial para a resiliência, longevidade e competitividade das empresas familiares no cenário brasileiro.

5. Conclusão

Pelo exposto, a governança corporativa se baseia em princípios que visam proteger os interesses dos acionistas e demais *stakeholders*, além de promover a confiança no mercado. Nas empresas familiares, esses princípios ganham mais relevância devido às complexas dinâmicas entre os membros da família envolvidos na gestão e tomada de decisões. A implementação de práticas sólidas de governança corporativa viabiliza não apenas a sustentabilidade do negócio, mas, também, a preservação das relações familiares e a continuidade ao longo das gerações.

Ao explorar os diferentes modelos de governança corporativa, percebe-se que cada um possui suas particularidades e prioridades, mas todos compartilham o objetivo comum de promover o bom funcionamento das empresas. Além disso, a relação entre governança

corporativa e *compliance* é fundamental, pois ambas visam garantir a ética empresarial, o cumprimento das leis e regulamentos, e a preservação da reputação e integridade da empresa.

Por meio de estudos de caso de empresas familiares, observou-se exemplos concretos de como a aplicação eficaz de práticas de governança corporativa tem sido essencial para o sucesso e longevidade dessas organizações no mercado brasileiro. O equilíbrio entre os interesses familiares e empresariais, aliado à transparência e profissionalismo na gestão, são fatores-chave para garantir a continuidade e o crescimento dessas empresas.

6. Referências

FOGAÇA, André. Família Ermírio de Moraes e a História do Grupo Votorantim. The Capital Advisor, 2023. Disponível em: < <https://comoinvestir.thecap.com.br/familia-ermirio-de-moraes-e-a-historia-do-grupo-votorantim>>. Acesso em: 03 de mai. de 2023.

GERDAU. Sustentabilidade: governança corporativa. Disponível em: < <https://www2.gerdau.com.br/sustentabilidade/#governanca-corporativa> >. Acesso em: 03 de mai. de 2023.

GLOBO. Governança ESG: avanços de 2023. Disponível em: < <https://somos.globo.com/esg/pt/2023/noticia/governanca-esg-avancos-de-2023.ghtml>>. Acesso em: 03 de mai. de 2023.

IBGE: 90% das empresas têm perfil familiar no Brasil. Disponível em: <https://radios.ebc.com.br/revista-brasilia/2024/01/dados-do-ibge-indicam-que-90-das-empresas-tem-perfil-familiar-no-brasil>. Acesso em: 05 de mai. De 2024.

MAGAZINE LUIZA. Relação com investidores. Disponível em: < <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Visao-Geral?=-SM7R98aCJ9JwGD8JN+X76w==>>. Acesso em: 03 de mai. de 2023.

SILVA, Edson Cordeiro da. Governança Corporativa nas Empresas, 4ª edição. Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597008920. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008920/>. Acesso em: 01 mai. 2024.

VOTORATIM. Relação com investidores. Disponível em: < <https://www.votorantim.com.br/pt/relacao-com-investidores/>>. Acesso em: 03 de mai. de 2023.