

## A ATUAÇÃO DO ADVOGADO EM EMPRESAS FAMILIARES

*Samir Bastos Abdala<sup>1</sup>*

**RESUMO:** O artigo examina a evolução do papel do advogado corporativo nas empresas familiares, destacando a transformação de sua função, que passou de um mero consultor jurídico para um participante ativo nas relações empresariais. Tradicionalmente, o advogado corporativo atuava principalmente como conselheiro legal, lidando com questões contratuais, regulamentares e de conformidade. No entanto, com a crescente complexidade do ambiente corporativo e as dinâmicas específicas das empresas familiares, seu papel se expandiu. Hoje, o advogado desempenha um papel mais estratégico, sendo uma figura fundamental na gestão de negócios, nas tomadas de decisões e na mediação de conflitos internos. O autor do artigo científico analisa como o advogado corporativo deve desenvolver novas competências além do conhecimento técnico em direito, incluindo habilidades em áreas como administração, negociação, mediação de conflitos e até mesmo aspectos psicológicos das relações familiares e empresariais. A habilidade de equilibrar os interesses de diferentes partes, como os membros da família empresária e os gestores profissionais, tornou-se uma competência essencial para o desenvolvimento das atividades de um jurídico interno. A pesquisa também aborda como o advogado deve ser capaz de compreender os aspectos humanos e emocionais das empresas familiares, o que é vital para a manutenção da harmonia entre os membros da família e o bom andamento dos negócios. Utilizando relatos de casos vivenciados por advogados entrevistados, o artigo demonstra como esses profissionais têm se adaptado e assumido novas responsabilidades dentro das empresas familiares. Esses casos exemplificam a atuação do advogado em áreas além do aconselhamento jurídico tradicional, como a construção de relações duradouras e o auxílio no planejamento estratégico de longo prazo. O papel do advogado, portanto, se tornou multifacetado e essencial para o crescimento e a sustentabilidade das empresas familiares. O artigo oferece uma visão abrangente sobre essa adaptação e a importância da atuação do advogado no cenário empresarial contemporâneo, destacando seu impacto crucial nas decisões empresariais.

**PALAVRAS-CHAVES:** empresas familiares; advocacia corporativa; competências; estratégia, habilidades profissionais, teoria dos jogos.

**ABSTRACT:** The article examines the evolution of the role of the corporate lawyer in family businesses, highlighting the transformation of their function from a mere legal consultant to an active participant in business relationships. Traditionally, the corporate lawyer primarily acted as a legal advisor, dealing with contractual, regulatory, and compliance issues. However, with the increasing complexity of the corporate environment and the specific dynamics of family businesses, their role has expanded. Today, the lawyer plays a more strategic role, becoming a key figure in business management, decision-making, and mediating internal conflicts. The author of the

---

<sup>1</sup> Bacharel em Direito pela Faculdade Ruy Barbosa, Salvador. Pós graduado em Direito do Estado pela Fundação de Direito. Bacharel em Gestão Esportiva Internacional pela Universidade de Lille. Master em Gestão Esportiva Internacional pela Universidade de Lille. Pós graduando em LLM Direito Corporativo pela IBMEC. Pós graduando em Direito Mineralógico pela CEDIN.

article analyzes how the corporate lawyer must develop new skills beyond technical legal knowledge, including expertise in areas such as management, negotiation, conflict mediation, and even the psychological aspects of family and business relationships. The ability to balance the interests of different parties, such as family members and professional managers, has become an essential competency for the development of in-house legal activities. The research also addresses how the lawyer must be able to understand the human and emotional aspects of family businesses, which is vital for maintaining harmony between family members and ensuring smooth business operations. Using case studies experienced by interviewed lawyers, the article demonstrates how these professionals have adapted and taken on new responsibilities within family businesses. These cases illustrate the lawyer's role in areas beyond traditional legal counseling, such as building long-lasting relationships and assisting in long-term strategic planning. The role of the lawyer, therefore, has become multifaceted and essential for the growth and sustainability of family businesses. The article provides a comprehensive view of this adaptation and the importance of the lawyer's role in the contemporary business landscape, highlighting their crucial impact on business decisions.

**KEYWORDS:** family businesses; corporate law; Skills; strategy, professional skills, game theory.

## 1. INTRODUÇÃO

Historicamente, o advogado era visto como mero profissional de consulta para problemas que surgissem diariamente nas empresas, não dialogando com os demais setores, tampouco com o negócio da empresa.

Consequentemente, os demais departamentos se esquivavam de mandar consultar ao jurídico da companhia, fugindo das amarras do responsável jurídico. Em contrapartida, com sua postura negatória e de total desconhecimento dos negócios, o jurídico andava em descompasso com outros setores.

Todavia, em um mundo corporativo cada vez mais complexo e o lógico crescimento do ordenamento jurídico, o advogado interno teve seu perfil desafiado, abandonando uma visão romântica e reducionista de seu papel e habilidades. O profissional precisou desenvolver a comunicação com os demais setores da companhia, buscando por soluções rápidas às demandas diárias do negócio<sup>2</sup>.

Nesta toada, o dinamismo do mundo corporativo refletiu diretamente nas escolhas das empresas sobre a atuação de seu jurídico interno ou externo, especialmente

---

<sup>2</sup> Recorde-se que a decisão de internalização dos advogados provavelmente fora motivada por razões econômicas, e não jurídica, justamente para a redução de custos. (Coase, 1937, p. 386-405, apud Sangalli, 2013, p. 307). Todavia, para além da mera internalização, o advogado atual se apresenta como um gestor de departamento, atuando diretamente no negócio, lado a lado com seus pares dos demais departamentos.

no caráter consultivo, antes de decisões estratégicas de mercado. O advogado passou a ser profissional importante na elaboração do planejamento estratégico da companhia. De mero consultor, tornou-se integrante da gestão das empresas, sendo necessário, portanto, ter uma “visão de negócios”.

Mais além, a grande maioria das empresas brasileiras têm origem familiar e, portanto, trazem peculiaridades decorrentes das relações interpessoais, bem como na formação do negócio, o que tornar essencial um estudo específico.

Diante de todas as mudanças e das novas habilidades exigidas para os advogados, o propósito deste artigo é destacar a importância da participação do jurídico na gestão cotidiana das empresas familiares, inclusive os problemas consequentes da incompreensão dos jogos políticos dos bastidores familiares.

Apresentaremos casos reais nos quais os advogados tiveram sucesso ou não na abordagem inicial, por vezes, ressignificando suas estratégias para o melhor resultado ou mesmo para a continuidade de seus serviços nas empresas familiares.

## **2. NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA.**

Para o desenvolvimento da carreira jurídica dentro de uma empresa, faz-se imperioso que o advogado compreenda a estratégia dos negócios, bem como sua própria estratégia profissional para uma melhor atuação dentro da empresa.

A estratégia fez sua primeira aparição na teoria organizacional no final da década de 50 (JO HATCH, 2000). Entretanto, conforme destacado por Montgomery e Porter (1998), somente na década de 1980 a estratégia atingiu sua maturidade como disciplina gerencial, adotando práticas mais contemporâneas e abrindo caminho para uma aplicação mais consistente do Planejamento Estratégico.

Mintzberg (1994) define estratégia como uma direção futura, mais do que um plano estático, destacando a coesão entre comportamentos ao longo do tempo. Em contrapartida, Porter (1991, p. 63) concebe estratégia como a criação de uma posição singular e valiosa, envolvendo um conjunto diferenciado de atividades.

É importante destacar também a influência da estratégia na estrutura organizacional de uma instituição, o que está relacionado à Governança Corporativa. Portanto, ao escolher uma estratégia, é fundamental assegurar coesão e harmonização entre a estrutura organizacional e a estratégia competitiva eleita pela empresa.

Por outro lado, a grande maioria das empresas familiares, conforme veremos no capítulo seguinte, não tem uma estratégia bem definida, o que dificulta inclusive, ao advogado, compreender os projetos da empresa e com isto, colaborar com a estratégia jurídica para tais planos.

### **3. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A “VISÃO DE NEGÓCIOS”.**

Atualmente, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta crucial para organizações sustentarem ou expandirem suas operações, através de uma visão de longo prazo para o direcionamento de um desenvolvimento contínuo dos negócios.

Para promover um crescimento organizado de uma instituição, é capital estabelecer um planejamento estratégico, o que facilita a gestão da empresa, independentemente do tamanho da companhia.

Planejamento estratégico se de um procedimento de desenvolvimento alinhado a uma estratégia elaborada para ajustar a empresa ao ambiente competitivo. Esse planejamento incorpora a missão e os objetivos da empresa, bem como a coordenação das atividades organizacionais.

Segundo Drucker (1984), o planejamento estratégico é um processo constante de tomada de decisões empresariais sistemáticas, baseado no melhor conhecimento possível do futuro. Já McCarthy e Perreault (1997) definem que é um procedimento administrativo para alinhar os recursos da empresa com as oportunidades de mercado.

Portanto, o Planejamento Estratégico é um conceito comum no âmbito da administração, que significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica. Trata-se de ferramenta importante que facilita a gestão, auxiliando na definição de objetivos e estratégias para alcançar esses objetivos, sendo por isso, uma parte primordial do empreendedorismo.

O advogado, como parceiro de negócios da empresa, desempenha um papel vital nesse processo. Ele não se limita à tutela jurídica, mas impulsiona a sustentabilidade econômica e o crescimento a longo prazo da empresa. Para isso, é essencial que compreenda profundamente os objetivos e a dinâmica do negócio,

participando ativamente das atividades e reuniões dos diversos departamentos, adquirindo uma visão total do negócio<sup>3</sup>.

#### **4. NEGÓCIOS FAMILIARES, SUAS IMPLICAÇÕES E A REALIDADE BRASILEIRA**

Empresa é uma organização que atua em um ou mais atividades econômicas de forma organizada com o foco na obtenção de lucros. Encontramos empresas dos mais diversos tamanhos e formas de organização.

Segundo dados do FBN Brasil (Family Business Network 2011), 90% das empresas brasileiras são familiares, desde empresas de grande porte até microempresas. Neste sentido, confirmam os dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), citados pela KPMG em Retratos de Família – Um Panorama das Práticas de Governança Corporativa e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras (2021).

Neste sentido, conceitualmente a empresa familiar é uma organização empresarial em que tanto a gestão quanto a propriedade estão nas mãos de membros de uma mesma família. Esse modelo de negócios se destaca pela participação de familiares em diversas capacidades, desde a gestão operacional até as tomadas de decisões estratégicas.

Chua, Chrisman e Sharma (1999, p. 25 apud Frezatti et al) definem que,

“a empresa familiar é uma empresa governada e/ou gerenciada com a intenção de moldar e perseguir a visão de manutenção de negócios por uma coalizão dominante controlada pelos membros de uma mesma família ou pequeno número de famílias de forma que seja sustentável através de gerações de família ou famílias.”

Empresas familiares têm vantagens e desvantagens decorrentes de sua formação específica. Se de um lado, os membros que atuam diretamente na gestão ou mesmo no operacional tem uma maior lealdade e comprometimento, mesmo os que não são familiares, tendo em vista a proximidade das relações que são ponto central da cultura da companhia. Por outro, os diversos conflitos familiares e de governança, além

---

<sup>3</sup> Visão do negócio descreve as metas da organização. É uma imagem da direção para qual a organização se dirige. Esta visão organiza a estratégia geral do negócio, define as metas do negócio e atua como um guia para modelagem das outras visões (Erikson e Penker 2000, p.91, apud Vilaça et al, 2000)

da complacência com erros são alguns dos desafios enfrentados na gestão destas companhias familiares.

Neste sentido, há vasta literatura que aborda estratégias de como conciliar problemas instaurados em empresas familiares.

Dentre as ferramentas de gestão mais importantes, encontra-se o planejamento estratégico e sua confecção é pilar essencial para o desenvolvimento dos negócios.

Na empresa familiar, a estratégia planejada não perde lugar de importância e vem ganhando cada vez mais espaço, desde as já sedimentadas grandes empresas até as microempresas, que através de auxílio externo de consultorias vêm se conscientizando da importância do crescimento organizado.

Neste sentido, organizações como o SEBRAE são atores importantes no esclarecimento das pequenas e microempresas e propagadores das boas práticas, trazendo sempre artigos e programas incentivadores.

Todavia, as micro e pequenas empresas e, portanto, grande parte das empresas familiares tendem a ignorar o papel do planejamento estratégico ainda.

Em suas lições Almeida (1994) ressalta que as pequenas empresas são eficientes no seu dia a dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Portanto, analisa que o grande problema não seria ausência dos recursos financeiros, mas sim da visão estratégica do negócio. Assim, o planejamento é ferramenta importante para contornar a situação problema.

Como partícipe essencial dos negócios, ao advogado caberá compreender, portanto, a realidade das empresas familiares, especialmente daquela que ele presta os serviços. Colaborando, quando existir, no planejamento estratégico e quando não existir, trabalhar em conjunto na elaboração deste ou ainda direcionar seus trabalhos dentro da sua capacidade de identificar os objetivos empresariais ainda não definidos claramente.

Seu papel como assessor jurídico ultrapassa, portanto, a mera consultoria, perpassando em uma ideia aprofundada da empresa e o setor financeiro que ela atua, compreendendo igualmente quais lacunas ele deve preencher para o seu crescimento e o desenvolvimento da empresa.

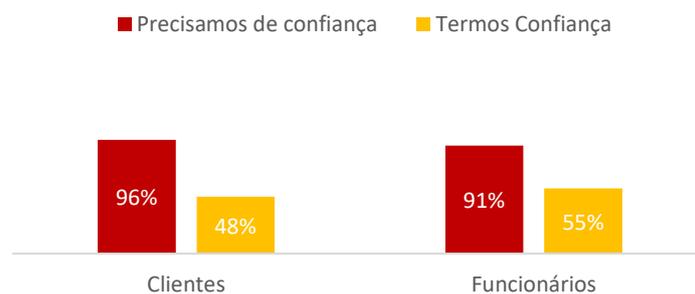
## 5. SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES. PINCELADAS SOBRE A INTERVENÇÃO DA ASSESSORIA JURÍDICA.

Todavia, para além do planeamento estratégico, que é continuamente revisitado, quando tratamos de empresa familiar, um dos grandes problemas está na cadeia sucessória e a transição da gestão. O fracasso estratégico da empresa caminha em paralelo com uma sucessão não planejada.

Neste sentido, a **Family Business Network**, parceira da **PwC**, cita o estudo realizado pela empresa de consultoria, no qual ficou constado que 75% das empresas familiares no Brasil fecham após serem sucedidas pelos herdeiros:

“Segundo pesquisa da consultoria PwC, 75% das empresas familiares no Brasil fecham após serem sucedidas pelos herdeiros, um dado preocupante em um universo em que 9 em cada 10 empresas no país são familiares, como mostra o IBGE. Este alto índice de mortalidade do segmento mostra que apenas 7 em cada 100 empresas chegam à terceira geração.”<sup>4</sup>

Diante da crua realidade, a sucessão precisa ser planejada antecipadamente com a implantação gradual do plano para que não haja perda de qualidade na gestão e enfraquecimento da empresa no mercado, especialmente nas empresas familiares do Brasil, que estatisticamente têm crise de confiança da clientela e funcionários (Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023, PwC):



O propósito da sucessão planejada é garantir a competitividade da empresa familiar diante dos desafios que a sucessão apresenta. Isso envolve atribuir responsabilidades específicas para cada herdeiro, alinhadas às suas capacidades e

<sup>4</sup> <https://www.fbn-br.org.br/conteudo/noticias/cerca-de-75-das-empresas-familiares-no-brasil-fecham-apos-serem-sucedidas-pelos-herdeiros>.

competências, a fim de preservar o negócio e evitar conflitos futuros devido à falta de definição de poder (Oliveira, 2009).

Bissani & Milano (2023) mencionam Barbosa et al. (2021), apontando que apenas 30% das empresas familiares alcançam a segunda geração, e meros 5% persistem até a terceira.

Assim sendo, a escolha do sucessor é de suma importância, inclusive para o afastamento prévio do fundador de suas atividades e liderança da companhia. Um sucessor bem escolhido traz a paz necessária para o descanso merecido do fundador (Santos, 2013).

De igual sorte, o planejamento da sucessão nos cargos de alta gestão é decisivo para a sobrevivência e expansão das empresas familiares. Segundo a pesquisa da PwC, apenas 12% das empresas familiares no Brasil têm diretrizes de sucessão estabelecidas para todos os cargos de alto escalão, enquanto 12% planejam para alguns cargos, 9% para poucos e 66% não têm para nenhum cargo.

Neste sentido, a empresa precisa de auxílio do corpo jurídico para auxiliar na sucessão, mas conforme a PwC, apenas 11% das empresas brasileiras têm um processo robusto de sucessão elaborado.

Destaca-se, entre processos necessários da sucessão, a governança interna é primordial para desamarrar os laços de nepotismo que alicerçam a base das empresas familiares. E por isto, a Governança Corporativa foi escolhida pelas empresas familiares entre os três principais pilares para a profissionalização dos negócios no supra destacado estudo da PwC.

O professor John Davis<sup>5</sup> criou o modelo dos três círculos para a melhor compreensão da empresa familiar, lecionando que o primeiro passo para implantar a governança é identificar os assuntos que dizem respeito à família, a sociedade e a empresa, isolando-os para uma melhor compreensão e resolução. Portanto, é de suma importância entender a dinâmica da família:

"Não se pode compreender uma empresa familiar sem antes compreender a dinâmica familiar, assim como não se pode analisar a dinâmica familiar sem antes analisar o seu relacionamento com sua empresa". Um faz parte do outro, tornam-se dois aspectos inseparáveis que definem o processo

---

<sup>5</sup> <https://cfeg.com.br/como-o-modelo-de-tres-circulos-mudou-a-forma-de-entender-a-empresa-familiar/>

como um todo para analisar uma empresa familiar (WERNER; KIGNEL, 2004 p. 146 apud Scherer et al, 2012).

Imperioso se faz o pacto de sócios para a criação de órgãos de governança<sup>6</sup> necessários para uma boa gestão do negócio, especialmente após a retirada do fundador.

Nesta toada, além da necessária implantação da governança para melhores práticas de gestão, a sucessão deve ser planejada com instrumentos adequados, sendo os mais utilizados: Testamento; Doação; Usufruto Societário; Acordos Parassociais; Sociedade Holding; Fundos de investimento; Trusts; Offshore.

Uma sucessão mal planejada por significar na empresa familiar especificamente: problemas na gestão com as brigas judiciais; questionamento sobre parcela dos ativos; credibilidade e visibilidade no mercado; dificuldade patrimonial; herdeiro sem a devida capacidade técnica liderando; e outros.

A escolha da abordagem adequada dependerá da análise minuciosa do corpo jurídico e dos familiares em cada caso específico. Um planejamento mal elaborado pode ser considerado fraude contra terceiros ou simulação, exigindo que todas as partes estejam cientes dos riscos envolvidos.

## **6. HABILIDADES DO ADVOGADO INTERNO E O PLANO DE AÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO ADVOGADO.**

Após explorarmos diferentes formas de atuação dos advogados no planejamento empresarial, direcionamos atenção às habilidades essenciais para uma atuação eficaz do advogado nas empresas familiares.

Deve-se compreender que entre as das habilidades do advogado moderno, especialmente em empresas familiares de pequeno porte, podemos destacar: **senso de pertencimento, empreendedorismo, capacidade de inovação, proatividade e inteligência emocional.**

Assim, o advogado de empresas deve integrar os conceitos jurídicos à uma gama de outros conhecimentos outros conhecimentos: administração, gestão de negócio, economia e psicanálise.

---

<sup>6</sup> Conselho de Família; Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Auditoria Externa (órgão externo).

Por conseguinte, quando ingressa em uma empresa ou mesmo rotineiramente, precisa analisá-la globalmente, identificando pontos a serem melhorados no desenvolvimento do negócio familiar e criando um plano de ação<sup>7</sup> sobre cada um dos grandes focos do negócio, desde gestão de pessoas até estratégia futura.

**PLANO DE AÇÃO | EMPRESA X**

Visão Geral				
1. GESTÃO	2. COMERCIAL	3. OPERACIONAL	4. JURÍDICO	5. ESTRATÉGIA
1.1 PLANO DE NEGÓCIOS	2.1 VENDAS	3.1 GERÊNCIA	4.1 ORÇAMENTO	5.1 PLANEJAMENTO
1.2 CARGOS E FUNÇÕES	2.2 CLIENTES	3.2 RH E DP	4.2 CONTRATOS	5.2 ECONOMIA
1.3 ORGANOGRAMA	2.3 SOFTWARE	3.3 PRODUÇÃO	4.3 NORMAS INTERNAS	5.3 NEGÓCIOS
1.4 AUDITORIA DE NÃO CONFORMIDADE		3.4 DESPESAS	4.4 PLAN. TRIBUTÁRIO	
1.5 POLÍTICA INTERNA (INSÍVEL)		3.5 TECNOLOGIA	4.5 PLAN. SUCESSÓRIO	
			4.6 REGULATÓRIO	
			4.7 PASSIVO TRABALHISTA	

Deste Plano de Ação, pode-se destrinchar em etapas de cada um dos pontos a serem atacados, dividindo-se por etapas:

1. GESTÃO	1.1 PLANO DE NEGÓCIOS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
		Diagnóstico atual do negócio	Previsão de receitas	Previsão de despesas	Planejamento estratégico
	1.2 CARGOS E FUNÇÕES	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
		Avaliação e diagnóstico de RH	Rever pessoal, cargos e funções	Estruturação de plano de cargos e salários	
	1.3 ORGANOGRAMA	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
		Analisar organograma	Identificar possíveis falhas	Sugerir modificações na organização dos sócios e lideranças	Alterar, conforme ajustes acatados
1.4 AUDITORIA DE NÃO CONFORMIDADE	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	
	Recolher documentação necessárias	Entrevistar lideranças e operacional; leitura do regulatório	Produção dos relatório de auditoria	Apresentar resultado para os sócios e gestão	
1.5 POLÍTICA INTERNA (INSÍVEL)	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	
	Identificar perfis dos líderes	Diagnosticar a forma de tratativa	Aproximação	Sugerir mudanças paulatinas	

Percebe-se então, que além do tradicional foco no orçamento do departamento e redução dos custos, ao advogado cabe uma compartimentalização do negócio, criando um **plano de ação** atacando ponto a ponto do negócio, sendo, portanto, um gestor para além do departamento.

Todavia, uma atuação irrefletida e agressiva pode representar portas fechadas e impossibilidade de mudanças. Para superar tais barreiras, o assessor precisa ter uma

<sup>7</sup> O Plano de ação foi confeccionado para uma empresa específica. Portanto, a mera reprodução em outras empresas, não surtirá o efeito esperado, ao desconsiderar a cultura organizacional e a tratativa com os líderes/sócios, essencial para o Plano ser exitoso. Saliente-se, ainda, que o ponto 1.5 não foi exposto no Plano para os sócios, por se tratar de estratégia específica do advogado nas relações dentro da instituição.

visão mais ampla e característica e habilidades de gestão com base em jogos estratégicos de poder.

## **7. O ADVOGADO E O JOGO DE XADREZ POLÍTICO. A TEORIA DOS JOGOS.**

Ao ingressar em uma empresa familiar, o advogado precisa compreender os meandros familiares e embates. Equivoca-se quem acredita que uma empresa familiar é harmônica e livres de jogos de poderes.

Entender-se como parte desta engrenagem é de suma importância para o desenvolvimento dos trabalhos junto aos diversos setores, especialmente os sócios ou herdeiros, que por vezes têm objetivos diversos e visões conflitantes do negócio.

Muitos advogados foram prejudicados ao adotar uma abordagem enérgica sem compreender completamente a situação. Isso ocorre especialmente quando o advogado é contratado por apenas um dos sócios, sem o consentimento do grupo todo<sup>8</sup>.

Neste sentido, em um caso estudado no interior do Estado da Bahia, o advogado ingressou em uma empresa familiar com diversos pontos de modificação, após conversa inicial apenas com o sócio que o contratou.

Entre os pontos, apresentou: i) mudança no organograma da empresa; ii) ajustes de processos internos com base no departamento jurídico; iii) sugestão de modificação do planejamento da empresa a partir de uma análise jurídica; iv) mudança no controle de jornada e redução das horas extras computadas sem justo motivo; v) e outros.

As propostas não foram bem recebidas pelos outros herdeiros envolvidos na empresa, que não concordaram, impedindo assim o avanço das ações desenvolvidas pelo novo advogado.

Neste caso, percebendo-se em risco nas suas funções, o advogado admitiu dar um passo atrás ao compreender que o objetivo inicial é desenvolver as relações interpessoais para posteriormente aplicar suas melhorias e atingir suas metas profissionais.

---

<sup>8</sup> Os processos de contratação das empresas familiares não são bem definidos e por vezes, o profissional é contratado por determinação de um dos sócios, sem o aval coletivo ou sem um processo formal de contratação.

Evidencia-se, então, um erro e um acerto do advogado. O erro: apresentar diversas mudanças apenas com base na ideia do herdeiro contratante, sem conhecer a estrutura de poder invisível. O acerto: retroceder, compreendo o risco de uma atitude mais arrojada.

**a) *O jogo de xadrez jurídico***

Neste sentido, o advogado papel em um jurídico interno de uma empresa familiar é um verdadeiro enxadrista. Cada movimento requer análise cuidadosa e consideração do impacto futuro, já que cada jogada influencia o curso do jogo. Não há movimento “perdido”.

Assim como no xadrez, onde os peões desempenham um papel crucial no desenvolvimento da partida, sem os quais, o advogado não terá grande êxito, portanto, trabalhar com eles é essencial e trará ao advogado a capacidade de visão sobre o trabalho em equipe.

O jogo de xadrez exige dos jogadores competência, foco, concentração, técnica, memória. No tabuleiro é fundamental estratégia e planejamento. Desenvolvendo tais qualidades de enxadrista, o advogado apresentará melhores noções de gestão e liderança, além da tomada de decisões<sup>9</sup>.

No caso anteriormente citado da empresa do interior do Estado da Bahia, o advogado deveria ter conhecido as peças do jogo de poder familiar e posteriormente, persuadir, de forma progressiva, os outros herdeiros a aceitarem as sugestões propostas. Aos que se mantivessem em discordância, o foco seria a dissuasão, identificando as melhorias tangíveis que seriam alcançadas, demonstrando o progresso da empresa (aos que tivessem objetivo empresarial) e o progresso individual (aos que buscavam manutenção ou ascensão ao poder) para cada herdeiro recalcitrante.

Essa abordagem estratégica poderia ter sido mais adequada para atingir os objetivos do profissional.

Além do xadrez, pode ser benéfico o estudo da teoria dos jogos, que há muitos anos acompanha o desenvolvimento das atividades humanas.

**b) *Teoria dos Jogos no mundo dos negócios***

A origem da teoria dos jogos remonta de uma série histórico que não nos interessa neste artigo, tendo em vista a desnecessidade em traçar uma linha histórica.

---

<sup>9</sup> <https://xadrezcearense.wordpress.com/2016/04/25/6-licoes-do-xadrez-sobre-gestao-e-lideranca/>

Entretanto, podemos definir a teoria dos jogos como a teoria dos modelos matemáticos que estuda a escolha de decisões ótimas sob condições de conflito em ambientes competitivos (Costa Junior, 2001).

Em termos simples, trata-se de estudo do comportamento humano, através de fórmulas matemáticas que equacionam conflitos sobre uma visão estratégica. Ela pode ser aplicada em diversas áreas humanas, desde o interrogatório de dois suspeitos até a tomada de decisões estratégicas em uma empresa.<sup>10</sup>

De acordo com Neumann e Morgenstern (1944) apud de Vitorino Filho et al (2009), a definição de Teoria dos Jogos é **“a ciência da estratégia”**.

Em que pese a teoria ser intuitivamente relacionada à competição entre agentes do mercado ou mesmo cooperação entre estes para um mercado mais proveitoso, é possível analisar a teoria sobre o cunho da cooperação interna nas empresas.

Neste sentido, tomando como base o trecho do texto de Vitorino Filho et al (2009), podemos extrair ensinamentos:

Ideal é ter a competência e rapidez necessárias para marcar nosso espaço e sobreviver. Não obstante, para jogar o “jogo” sem se ferir é preciso, primeiro, saber as regras, entender como se comportar e estabelecer seu personagem do jeito mais conveniente possível. Ser real não vale tanto nesse jogo organizacional, ou não se poderá comemorar nada.

Portanto, transportando tal ensinamento à gestão interna e a relação especial do advogado para o jurídico interno da empresa, temos que é determinante conhecer as regras não escritas internas e a cultura organizacional. É primordial entender como se comportar, definindo qual persona entrará em jogo, pois em uma empresa familiar, entrar de forma autêntica e aberta, não necessariamente resultará em reconhecimento imediato e aval das lideranças.

Ressalte-se, no entanto, que o jogo dentro da gestão familiar não deve ser de “soma zero”, quando existe um perdedor e um vencedor. No jogo da gestão, o objetivo é se manter equilibrado, dentro de um ambiente complexo e que não necessariamente será hospitaleiro.

---

<sup>10</sup> Para aprofundamento dos estudos sobre a teoria: [scielo.br/j/gp/a/yBff7VZtFyVt8j7hDTL4WTd/](http://scielo.br/j/gp/a/yBff7VZtFyVt8j7hDTL4WTd/)

Portanto, relacionando-se a teoria dos jogos à gestão empresarial, quando estamos dentro de uma análise das relações internas, o principal objetivo é a cooperação.

Botti Abbade (2009) cita que

“A Teoria dos Jogos se apoia no princípio da racionalidade instrumental onde os jogadores buscam os melhores resultados para si ou para o grupo. Parte-se do pressuposto de que os jogadores são dotados de uma racionalidade perfeita (racionalidade forte) sendo esse aspecto alvo de críticas de teóricos pragmáticos”

Destarte, cabe ao advogado analisar toda a sistemática, compreendendo setores, interesses, processos, rivalidades e possibilidades. A partir desta análise estratégica, poderá atuar em seus objetivos profissionais e institucionais, sem que adentre ao jogo despreparado e seja acuado, isolado ou descontinuado.

Em continuidade, abordaremos nos próximos capítulos situações em que o advogado demonstrou uma visão estratégica, oferecendo diferentes possibilidades, sem impor posição, ou ainda cenários em que ele não obteve êxito.

## **8. CASE. EMPRESA FAMILIAR MINERADORA. APROVEITAMENTO DE RESÍDUOS. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO. AUSÊNCIA DE COMUNICAÇÃO.**

Empresa familiar de mineração do interior do Nordeste que tinha como principal atividade a extração de apenas um minério, o que lhe trazia limitações no faturamento.

O advogado da empresa familiar, ao analisar a operação, em tratativa com os sócios do negócio, constatou grande quantidade de resíduos minerais. E após um estudo do valor de mercado e a legislação ambiental e mineral, ele sugeriu que a empresa investisse na aquisição de tecnologia para transformação dos resíduos em briquete. Tal ação traria valor econômico e aumentaria o faturamento da empresa, sem necessidade do acréscimo da extração, tendo em vista que havia pilhas de resíduos (rejeitos e estéril) sem destinação.

Desta forma, além de reduzir o passivo ambiental, a empresa aumentaria sua produtividade e aproveitamento do minério extraído<sup>1112</sup>.

Em uma visão operacional, o advogado trouxe solução que aumentaria a produtividade e o faturamento, reduziria o dano ambiental e a área de estoque da empresa.

Em atenção à sugestão, os sócios da empresa entenderam como interessante e decidiram por continuar os estudos para a adoção da estratégia no momento adequado.

A sugestão foi acatada, mas não brevemente executada, tendo em vista que as funções e atribuições daquela empresa não eram bem definidas, impossibilitando uma decisão estratégica sem o consenso integral dos sócios.

Assim, percebe-se que o advogado além de ter uma **mentalidade empreendedora** e **senso de pertencimento**, precisa compreender as relações internas de uma empresa familiar, que tem o seu tempo, nem sempre condizente com um mercado dinâmico.

## **9. CASE. EMPRESA FAMILIAR DE OBRAS DE FUNDAÇÕES. NR 04 DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. DECISÃO ESTRATÉGICA. AUMENTO DE EFETIVO.**

Neste cenário, a empresa em análise é sediada no Nordeste, sendo classificada como grau de risco 4, conforme NR 04<sup>13</sup>. Aliado à atividade desempenhada na empresa e o número de 97 funcionários (a matriz e a filial), a empresa precisava de um técnico de segurança do trabalho.

Apesar do desejo de expandir sua equipe, a empresa enfrentava sobrecarga operacional, impedindo o aumento da produção. Além disso, estava ciente da necessidade futura de contratar mais profissionais de segurança do trabalho ao atingir 100 funcionários. No entanto, a empresa não estava preparada para esse crescimento,

---

<sup>11</sup> André Silva e outros (2016), ao tratarem sobre a reutilização de finos do calcário, ressaltaram que a produção de briquete é uma forma de reutilização dos resíduos que gera renda para a indústria. Além disto, lembraram que a briquetagem resulta em redução do volume de resíduos estacionados no pátio e redução do custo de transporte.

<sup>12</sup> A ANM, com o objetivo de incentivar o aproveitamento dos minérios, publicou a Resolução nº 85/2021 que prever redução de 50% da alíquota da CFEM na parcela do minério extraído dos resíduos, desde que haja o surgimento de uma nova substância, **o que não se encaixaria no caso específico da briquetagem.**

<sup>13</sup> Tal classificação decorre da atividade econômica desempenhada (CNAE).

enfrentando desafios para encontrar profissionais qualificados na região. Diante desse cenário, buscava uma solução viável para sua situação.

Ao ser consultado, o advogado da empresa sugeriu alternativas:

- i) **terceirizar a segurança do trabalho para empresa especializada;** e somado a isto, **a terceirização de outras atividades não essenciais** para empresas que tenham seu próprio SESMT atendendo os terceirizados; ou
- ii) **dividir a empresa em duas empresas, transformando a filial em outra empresa com clientes diversos,** garantindo que fosse atendida a Norma Regulamentadora 04.

A alternativa (i) permitiria a redução do efetivo celetista (atividades secundárias, inclusive de segurança do trabalho), além de aumento do pessoal ligado diretamente à produção. Caberia nesta alternativa, a decisão da gestão em superar os 100 funcionários com a terceirização do SESMT ou manter abaixo com a substituição dos postos antigos, então, terceirizados, por pessoal operacional.

De toda a forma, alternativa refletiria diretamente na capacidade operacional da empresa, garantindo o foco na contratação de pessoal específico para a produção, deixando o SESMT e também postos secundários (segurança, cozinha, portaria, limpeza) para empresas terceiras.

Por outro lado, a alternativa (ii) traria a possibilidade da distribuição dos funcionários surgindo um novo SESMT, tendo em vista que a empresa nova (antiga filial) seria dimensionada individualmente.

Assim, os 97 distribuídos, resultariam em empresa A (antiga matriz) com 49 funcionários e empresa B (antiga filial) com 48 funcionários (+1 novo técnico de segurança do trabalho a ser contratado). Portanto, cada uma dessas empresa com SESMT dentro dos parâmetros da NR 04 e com espaço suficiente para novas contratações necessárias ao aumento de produtividade.

Todavia, ao sugerir a primeira alternativa **(i)**, primeira parte, o assessor jurídico da empresa deixou claro que há insegurança jurídica sobre a possibilidade ou não da terceirização do serviço de segurança do trabalho<sup>14</sup>.

Da mesma forma, ao propor a alternativa **(ii)**, o advogado enfatizou a importância de evitar a interseção entre as empresas, garantindo que cada funcionário estivesse vinculado especificamente ao seu CNPJ, sem conflitos na gestão. Isso inclui a manutenção de clientes diversos, atividades variadas e locais físicos distintos.

Após extensas deliberações sem alcançar um consenso, os sócios, preocupados com a insegurança jurídica, concordaram que a melhor estratégia seria adotar a segunda alternativa **(ii)**. No entanto, por questões práticas, decidiram adiar a criação de uma segunda empresa para um momento mais adequado.

Em última análise, o advogado, com sua abordagem consultiva e estratégia jurídica assertiva, apresentou as opções à empresa. A resposta do colegiado de sócios foi uma decisão reflexiva e conservadora, constatando a falta de unanimidade no grupo.

## **10. CASE. EMPRESA FAMILIAR VAREJISTA. DIVERGÊNCIA NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA. REPARTIÇÃO DA EMPRESA PRINCIPAL.**

Empresa varejista que atuava em diversas cidades no Nordeste, na qual, após o falecimento do sucessor, teve uma divisão interna entre duas linhas da família (dois herdeiros). Os conflitos na gestão surgiram devido à falta de consenso na tomada de decisões e à ausência de um planejamento sucessório adequado

A empresa, composta por diversos CNPJs e lojas distribuídas entre as duas linhas sucessórias, enfrentou desafios na definição da estratégia de crescimento. Enquanto uma linha buscava um crescimento moderado, a outra almejava uma expansão exponencial com a abertura de novas lojas e a conquista de mais mercado.

Para resolver a contenda, os sócios optaram por contratar uma consultoria jurídica externa<sup>15</sup> para harmonizar as relações e encontrar uma solução.

---

<sup>14</sup> O presente artigo tem o objetivo de discutir a atuação do advogado dentro de uma empresa familiar, sem adentrar em discussões doutrinárias ou judiciais. Para mais informações: <https://www.machadomeyer.com.br/pt/inteligencia-juridica/publicacoes-ij/trabalhista-ij/atualizacoes-da-nr-04-e-a-terceirizacao-do-sesmt>

<sup>15</sup> Apesar de ser uma solução externa, a estratégia que mostraremos poderia ter sido desenhada por um advogado interno da empresa familiar, caso houvesse um jurídico interno com confiança dos herdeiros.

Após análise da situação, fora sugerida a cisão parcial da empresa. A original ficou com uma das linhas sucessórias que teve direito a um número menor de lojas. A nova empresa da segunda linha sucessória recebeu mais lojas para compensar a perda da marca consolidada. Além disto, a loja principal foi fisicamente dividida em duas, com a criação de uma fronteira entre elas.

Tratou-se, portanto, de uma visão estratégica interessante que o consultor harmonizou interesses conflitantes, desenhando a partir de sua experiência uma resolução definitiva na cisão da empresa.

#### **11. CASE. EMPRESA FAMILIAR NO INTERIOR DO NORDESTE. UTILIZAÇÃO DA EMPRESA COMO PALANQUE POLÍTICO. DISSUASÃO DA ESTRATÉGIA.**

Uma empresa familiar com uma forte cultura organizacional politicamente influente, na qual os sócios expressavam claramente suas inclinações políticas e usavam a empresa como plataforma para promover seus interesses partidários.

Durante as operações da empresa, os sócios procuravam influenciar os funcionários a apoiar determinados candidatos alinhados com suas visões políticas. Além disso, a administração permitia a distribuição de materiais de campanha e brindes pelos candidatos dentro das instalações da empresa, causando uma clara mistura entre os ambientes empresarial e político.

Consciente da situação, a advogada da empresa procurou coibir essa conduta dos sócios, traçando uma estratégia de comunicação cristalina, especialmente considerando a tensão nacional eleitoral.

Neste sentido, a advogada para ter sua orientação mais bem recebida, utilizou a estratégia de despersonalizar sua orientação, afastando qualquer confusão entre suas escolhas políticas e sua posição profissional. Conhecedora do perfil dos sócios, compreendeu que precisava trazer elementos sólidos que dissuassem a continuidade delitiva. Para tanto, o foco seria os riscos financeiros concretos.

Assim, ela destacou decisões recentes dos Tribunais Superiores sobre assédio eleitoral, enfatizando as altas multas associadas a essas infrações e os riscos financeiros para a empresa.

Essa abordagem foi projetada para desafiar os padrões de pensamento dos sócios, que historicamente misturavam assuntos políticos e empresariais, sem questionar seu direito de fazer escolhas políticas fora do contexto empresarial.

Em que pese alguns percalços e ruídos de comunicação, a estratégia de comunicação da advogada surtiu efeito e os sócios suspenderam a atuação político-partidário dentro da empresa.

## 12. CONCLUSÃO

Neste artigo, explorou-se a importância do novo papel do advogado na construção e desenvolvimento de um negócio de sucesso, apoiando as decisões estratégicas da gestão, especialmente nas empresas familiares, por suas peculiaridades e necessidades.

Destacou-se que o advogado corporativo desempenha um papel fundamental para lidar com os desafios do mundo dos negócios modernos, que são caracterizados por sua complexidade, competitividade e mudanças constantes. Portanto, o advogado se torna um parceiro estratégico na busca pela excelência no mercado e na realização dos objetivos da empresa.

Em resumo, a presença de um advogado é fundamental para uma estratégia bem elaborada, visando ao sucesso duradouro da empresa. Especialmente em empresas familiares, que muitas vezes estão passando por um processo de profissionalização, o advogado desempenha um papel crucial na introdução de práticas modernas e deve ser integrante essencial do planejamento estratégico.

Entretanto, é necessário que o advogado tenha um profundo conhecimento do mercado em que a empresa está inserida e compreenda o negócio como um todo. O planejamento estratégico não é apenas um documento, mas sim uma estratégia com base em um entendimento profundo do mercado e do negócio.

Além disso, o artigo explorou casos reais em que os advogados enfrentaram desafios significativos, exigindo habilidades de observação e estratégia para resolver demandas em situações de interesses conflitantes.

Por fim, percebe-se que no novo mundo, há dois pontos de vistas essenciais: Para os advogados, é capital buscar o aprimoramento contínuo e ter a coragem de se posicionar quando necessário, desde que isso não comprometa seu trabalho devido a

uma conduta imprudente. Já as empresas e os sócios precisam compreender o novo papel do advogado como um colaborador fundamental no desenvolvimento dos negócios, desde que tecnicamente capacitado por meio de conhecimentos e experiências profissionais.

## REFERÊNCIAS

ACI Institute; KPMG. Retratos de Família – Um Panorama das Práticas de Governança Corporativa e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras. Em: < <https://kpmg.com/> >. Acesso em 14/02/2024.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas. Tese Doutorado. São Paulo. FEA-USP.

ANSOFF, Higor, & MCDONNELL, Edward. Implantando a administração estratégica (2th ed.). Tradução Antonio Zoratto Sanvicente; Guilherme Ary Plonky. São Paulo: Atlas, 1993.

BISSANI, Leticia & MILANO, Lígia. Fatores de sobrevivência de empresas familiares brasileiras que atravessam a terceira geração de sucessão. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 12, n. 12, p. e133121244112, 2023. DOI: 10.33448/rsd-v12i12.44112. Acesso em: 04/04/2024.

BOTTI ABBADE, Eduardo. Análise de Alianças Estratégicas sob a Ótica da Teoria dos Jogos. *Revista de Administração da Unimep*, vol. 7, núm. 3, setembro-dezembro, 2009, pp. 24-45 Universidade Metodista de Piracicaba São Paulo, Brasil.

CHANDLER, Alfred. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

COSTA JUNIOR, José Dias. Estudo da interface entre Teoria dos jogos e estratégia empresarial. Relatório Final (Programa Institucional de Iniciação Científica. MBA – Controladoria). FGV. São Paulo, p. 59. 2001

DRUCKER, Petter. *Introdução a Administração*. São Paulo, Pioneira: 1984.

FAMILY BUSINESS NETWORK – FBN. Disponível em: < <https://www.fbn-br.org.br/> >. Acesso em 15/02/2024.

JO HATCH, Mary. *Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples*. DeBoeck Université, Paris, 2000.

FREZATTI, Fábio et al. (2017). Estágios Do Ciclo De Vida E Perfil De Empresas Familiares Brasileiras. *Revista De Administração De Empresas*, 57(6), 601–619. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170607>

MAGALHÃES, Vitor. O Papel Estratégico do Advogado Empresarial: Suas Funções e Vantagens para a Empresa. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/>>. Acesso em 16/02/2024.

MCCARTHY, Jerome; PERREAULT, Willian. D. *Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry. Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique. Dunod: Paris, 1994.

MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

OLIVEIRA, Jane Resina de. A Importância do Planejamento Sucessório I. Disponível em: < <https://portaltudoemfamilia.com.br/site/importancia-do-planejamento-sucessorio/> >. Acesso em: 12. fevereiro. 2024.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PWC. Empresa Familiar: o desafio da governança. Em: < <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf> >. Acesso em 28/03/2024.

PWC. Empresa Familiar: transformar para conquistar confiança. Em: < [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2023/Family\\_Business\\_PUB\\_2023.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2023/Family_Business_PUB_2023.pdf) >. Acesso em 28/03/2024.

PWC. Family Business Survey 2021. Em: < [/www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2021/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html](http://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2021/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html) >. Acesso em 28/03/2024.

SANGALLI, Juliano Nicola. Advogado corporativo: competências necessárias para os desafios da gestão jurídica nas empresas gaúchas. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós- Graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2013.

SANTOS, L., et al. (2013). Longevidade na empresa familiar o desafio na sucessão empresarial. ETIC-Encontro de Iniciação Científica, 9(9).

SILVA, André Carlos; SILVA, Elenice Maria S.; BARROS, Mariana Rezende de; MARINHO, Douglas Yusuf. Reutilização de finos de rocha calcária para uso agrícola por briquetagem. Technol. Metal. Mater. Min., vol.13, n4, p.365-372, 2016. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.4322/2176-1523.1147> >.

SCHERER, Angélica Tatiana et al. A sucessão familiar; um estudo de caso em uma empresa de calçados do Ceará. XXXII Encontro nacional de engenharia de produção. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012.

VILAÇA, Luísa Lemos et al. Modelagem de negócios: uma aplicação na implantação de um sistema VoIP para fornecimento de serviços de telefonia IP por uma empresa da região de Campos dos Goytacazes. XXX Encontro nacional de engenharia de produção Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

VITORINO FILHO, Valdir et al. Teoria dos Jogos: uma abordagem exploratória. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009.