

EMPRESAS FAMILIARES DE CAPITAL FECHADO: IMPLEMENTAÇÕES DE GOVERNANÇA A PARTIR DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PRIVATELY HELD FAMILY BUSINESS: GOVERNANCE IMPLEMENTATIONS FROM THE BOARD OF DIRECTORS

Tiago Natal Alcazar¹

Karine Gabriela Pasi Canineo Openheimer²

RESUMO

O presente artigo parte da revisão de literatura no tema da dinâmica das empresas familiares, destacando a compreensão das dinâmicas das relações entre família e empresa dadas pelo modelo de três círculos, para analisar com mais profundidade os elementos de ruptura, desafios e conflitos característicos das empresas familiares, com recursos de interdisciplinaridade da disciplina de Administração de empresas. Em seguida, as diretrizes de governança corporativa são aplicadas conceitualmente às empresas familiares como possibilidades de desenvolvimento seguro e efetividade na transição geracional. Pelo recorte das sociedades anônimas de capital fechado as implementações de governança corporativa são investigadas e indicadas pelos caracteres, atribuições e viés de atuação do conselho de administração.

Palavras chave: Empresas familiares. Governança Corporativa. Sociedades de capital fechado. Conselho de Administração.

ABSTRACT

This article begins with a literature review on the dynamics of family businesses, highlighting the understanding of the dynamics of the relationships between family and business provided by the three-circle model, in order to analyze more deeply the elements of disruption, challenges, and conflicts characteristic of family businesses, with interdisciplinary resources from the field of Business Administration. Subsequently, corporate governance guidelines are conceptually applied to family businesses as possibilities for safe development and effectiveness in generational transition. Through the lens of closely held corporations, corporate governance implementations are investigated and indicated by the characteristics, assignments, and bias of the board of directors.

Keywords: Family businesses. Corporate Governance. Closely Held Companies. Executive Board.

¹ Advogado, especialista em *Direito Corporativo* pelo IBMEC. E-mail: tiagoalcazar.adv@gmail.com

² Advogada, especialista em *Direito Corporativo* pelo IBMEC.

1 INTRODUÇÃO

Pela relevância e influência no mercado (brasileiro, e mundial) as empresas familiares ganham atenção de pesquisa e discussão em razão de suas próprias peculiaridades, sendo objeto constante de apelo midiático e investigação nas mais diversas áreas do conhecimento – como da administração, economia, direito, psicologia organizacional. A influência no núcleo familiar no controle da empresa, e ideias de longevidade e sucessão, representaram *cases* empresariais que acompanham a história moderna, destacando a literatura para grandes grupos empresariais como *L'Óreal, Siemens e Walmart* ³.

De acordo com o ranking das 750 maiores empresas familiares do mundo, o destaque no mercado mundial é de faturamento correspondente a 10,31 trilhões de dólares para o ano de 2020, estudo que é realizado pela instituição *Family Capital*⁴, para o ano de 2022. A mesma análise editorial⁵ interpretou a queda experimentada na passagem do ano de 2019/2020 (Covid 19) como representativo da resiliência e capacidade de rápida recuperação das empresas familiares, em vista de comprometimento para manter funcionários e gerenciar relacionamento com os clientes.

Além de representarem grande fatia do mercado, suas características próprias de posicionamento, gestão administrativa, e destacado nível de confiança/satisfação do consumidor e funcionários, representam diferencial competitivo, mas de outro lado, experimentam desafios singulares no seu desenvolvimento.

“A influência da família sobre a empresa implica, em muitos casos, ver o negócio contaminar-se por questões que são, sim, absolutamente estranhas ao ambiente empresarial”⁶; assim sendo, tendo a governança corporativa como sistema de práticas que uma organização poderá adotar para administrar de forma eficiente seus recursos, pessoas e operações⁷, o conselho de administração se revela, pelas suas próprias características e atribuições, órgão estratégico na implementação de elementos de governança para as empresas familiares.

³ Roberta Nioac Prado *et al* (2023)

⁴ *Family Capital* é uma editora online dedicada ao setor global do empreendedorismo familiar.

⁵ Citação da análise editorial comentada: “The world’s biggest family businesses saw revenues and employee numbers fall in the latest Family Capital ranking of the top 750 in the world. The ranking revealed that total revenues for the top 750 fell to \$10.31 trillion in 2020, from \$10.36 trillion in 2019”, segundo David Bain, 2022.

⁶ Gladston Mamede (2014, p.4)

⁷ IBGC, 2019

2 EMPRESAS FAMILIARES

A partir das relações de afeto, as uniões familiares se estabelecem e praticam atos de natureza civil, afirmando com erudição de Caio Mário da Silva Pereira⁸, que “os vínculos de afetividade projetam-se no campo jurídico como essência das relações familiares.”; discutir empresa familiar é tratar, portanto, de instituições de relevância para as dinâmicas sociais - as relações comerciais e as famílias.

A literatura apresenta diferentes propostas para definir o que é uma empresa familiar e diferenciam no elemento determinante, isto é, naquilo que entendem como essencial para a qualidade de empresa familiar ou não. Afastando confusão teórica, necessário discutir inicialmente que *empreendimento familiar* e *empresa familiar* não são a mesma coisa, segundo John Davis o empreendimento familiar representa a “coleção das atividades significativas da família e dos interesses econômicos que ajudam a identifica-la, dar-lhe suporte e uni-la.”⁹, compreendendo os negócios centrais em operação (empresa familiar), e outros empreendimentos.¹⁰

A empresa familiar é, portanto, um dos empreendimentos da família.

2.1 O CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Os teóricos que estudam a dinâmica das empresas familiares a observam pela relação que a sociedade empresária tem com a unidade familiar, características de seus adquirentes (propriedade), como se dá a gestão, e a influência geral exercida pela família. Dessa premissa metodológica, pode-se apresentar duas principais definições com maior sedimentação acadêmica na área do direito.

Primeiro as que definem como determinante o exercício de controle da empresa por uma família (ou de alguns de seus membros), o que normalmente está ligada ao direito de propriedade de suas cotas/ações. Segundo as que definem como elemento determinante a pretensão de perenidade e sucessão entre as gerações da família dos bens e valores da empresa, ligando-se, comumente, aos bens e valores do seu fundador.

⁸ (p.34, 2016)

⁹ John Davis, p. 52, 2019.

¹⁰ São exemplos de empreendimentos familiares diversos da sociedade empresária: bens financeiros e empreendimentos, fundação ou atividades filantrópicas, bens de família, atividades sociais (políticas, religiosas, comunitárias), membros-talento da família.

¹⁰ “O tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais”.

Segundo a discussão apresentada por Gladston Mamede (2014, p. 11), há definições ligadas ao controle da família¹¹, e críticas às definições clássicas que, por ele, possuem natureza excludente, mas não se afasta da exigência do controle societário na sua definição, e assim sustenta tratamento mais amplo, na forma que opta pela definição de uma *perspectiva subjetiva*.¹²:

Também deve ser apontada àquelas que propõem o elemento da sucessão entre diferentes gerações como a característica fundamental das empresas familiares, como os estudos que destacam relevante a organização familiar estar diretamente vinculada à família fundadora e seus valores, e efetivo controle transmitido entre as gerações¹³.

De anotar que o conceito de empresa familiar adotado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), são aqueles baseados nas características de seu controlador¹⁴, e pode-se considerá-lo como o de maior relevância acadêmica¹⁵.

2.2 Dinâmica das empresas familiares: modelo dos três círculos

Clássica e relevante definição na área das empresas familiares é a que sustenta o modelo de três círculos¹⁶, reconhecida como empresa familiar aquela cuja propriedade é controlada por uma só família e na qual dois ou mais membros dessa família influenciam a direção e as políticas da empresa, por meio de seus cargos de gestão ou direitos de propriedade. As seções do modelo de três círculos são atualmente adotadas como 1. família, 2. propriedade e 3. empresa¹⁷.

O artigo clássico que expõe o modelo, demonstra que as empresas familiares nascem de uma relação complexa e interseccional entre os membros da família, proprietários da

¹² Afirma Gladston Mamede (2014, p.12) a opção por uma “perspectiva subjetiva, ou seja, compreender como familiar toda empresa em que o titular ou titulares do controle societário entendem como tal”.

¹¹ Cláudia Mara Viegas; e Gabrielle Cristiva Menezes Ferreira (2016, p. 73-91).

¹² Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016)

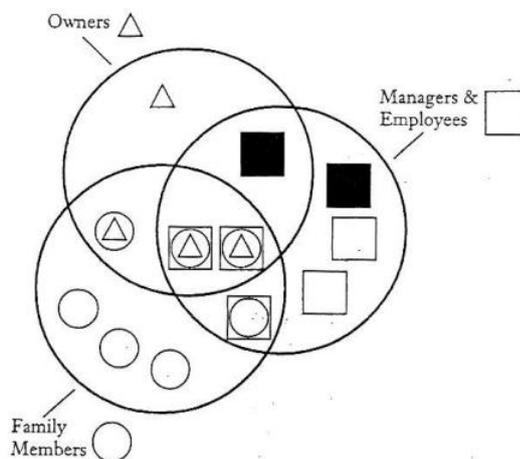
¹³ O que é demonstrado pela crítica realizada por Pedro Podboi (2006, p. 21): “Uma organização somente deixa de ser considerada uma empresa familiar quando o seu controle acionário, e consequentemente o poder decisório, deixa de estar centralizado em uma ou poucas famílias e passa a ficar pulverizado, de forma a não existir concentração de poder. A venda do controle societário para outra família não significa que a organização deixe de ser uma empresa familiar, mesmo que o novo proprietário não tenha qualquer parentesco como fundador. Apenas ocorrerá a substituição da família proprietária”.

¹⁴ John Davis e Renato Tagiuri (1996).

¹⁵ John Davis (2019).

empresa, e a própria gestão; contudo, a relação entre as seções, por se sobreporem entre si, revelam atributos ambivalentes (vantajosos e desvantajosos) para a companhia.

Figura 1: O modelo de três círculos



Fonte: John Davis e Renato Tagiuri (1996)

Cada pessoa, portanto, ocupará um setor nestes círculos, podendo ocupar o lugar da representação pelo exercício de dois ou mais papéis nessa relação – como no caso de ser um membro da família com participação acionária, que trabalha na empresa; isso, portanto, efetivamente qualifica os atributos ambivalentes das empresas familiares, que são: **a)** a existência de papéis simultâneos; **b)** senso de identidade compartilhado; **c)** histórico familiar; **d)** envolvimento emocional; **e)** linguagem própria; **f)** mútua consciência e privacidade; **g)** sentido da empresa familiar

O artigo que expôs o modelo e de seus atributos ambivalentes deixa claro o sucesso das empresas familiares depende de como serão gerenciados os seus atributos ambivalentes¹⁸.

A governança corporativa defende que a compreensão do modelo de três círculos é basilar para as implementações jurídicas, justamente porque devem atender às demandas próprias de cada círculo (e sua relação interseccional)¹⁹.

¹⁸ (p.2, 1996) "... the concept of Bivalente Attributes is a reminder that success or failure of any family firm will depend on how well these inherent features are managed."

¹⁹ Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p. 14-15, 2016), esclarece que "Uma família não pode ser tratada como uma empresa ou vice-versa. Por isso, cada círculo deve ser gerido segundo sua própria natureza, suas diretrizes e seus documentos-base: o círculo de propriedade, segundo o acordo de sócios; o da família, segundo o protocolo ou constituição de família ou sistema de governança da família; e o do negócio, segundo o planejamento estratégico e o sistema de governança[...]."

2.3 Desafios

Conceitualmente, inspirando-se no modelo apresentado, segundo Bornholdt (2005), os conflitos no contexto das empresas familiares podem ser dentro da própria família, (da relação) - entre a empresa e a família, entre a família e os acionistas da empresa, e entre os próprios acionistas e a empresa.

No aspecto dos manuais de administração de empresas familiares, a pesquisa atual de Harvard que sistematiza profundamente as dinâmicas das empresas familiares, concluiu que há quatro eventos com potencial de *ruptura* que naturalmente estas empresas sofrem e, da maior importância, devem gerir administrativamente, são os desafios nos contextos da **a)** morte; **b)** novos membros da família empresária; **c)** desigualdade; e **d)** distúrbios comportamentais²⁰.

Oportuno citar os modelos de dinâmica empresarial contemporâneos ao *modelo de três círculos*, que afirmam que os desafios e conflitos surgem conforme o próprio estágio evolutivo da empresa familiar e seus ciclos de vida – como o *modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar* de K. Gersick, o *modelo tridimensional da INTES-PwC* de Peter May, e o modelo *poder, experiência e cultura* F-PEC²¹.

A análise do IBGC aponta que os desafios das empresas familiares são em muitos aspectos próximos à qualquer tipo de empresa, mas destaca que o controle familiar torna a gestão de mudanças mais complexa, sobretudo, para a alteração do gestor; em mais de um estudo, afirma que são recorrentes os desafios ligados ao **a)** paternalismo e protecionismo; **b)** ingerências indevidas; **c)** centralização e dificuldades em compartilhar o poder decisório; **d)** decisões de caráter emocional; **e)** confusão patrimonial e financeira²².

²⁰ Josh Baron; Rob Lachenauer (2023), citam que “A **morte** é difícil de lidar, para qualquer família, mas em uma empresária, ela pode trazer complicações práticas que ampliam a dor emocional. Para reduzir o impacto disso na sua empresa familiar, certifique-se de ter um plano sucessório compreensível que seja revisto conforme as circunstâncias mudam, bem como um plano de sucessão de emergência para a empresa. **Novos membros na sua família empresária**, especialmente cônjuges, mudarão as relações existentes. A forma como você trata os recém-chegados terá implicações duradouras. Portanto, pense bem na impressão que vai deixar ao solicitar acordos pré-nupciais ou estabelecer limites para a participação do cônjuge. E celebre o que novos participantes trazem para a família. A **desigualdade** é inevitável nas famílias empresárias. Às vezes, o que é justo é igual, mas muitas vezes tentar igualar tudo não é justo. Em vez de tentar evitar a desigualdade, dê o seu melhor para administrá-la. Mostre sensibilidade à realidade dos que têm e dos que não têm quando for planejar eventos familiares. E tente se concentrar no propósito comum da família, bem como nas razões para serem gratos por fazerem parte dela. Os **distúrbios comportamentais** são comuns em todas as famílias, mas têm um impacto ainda maior nas empresárias devido à necessidade de os parentes trabalharem juntos. Fique atento aos distúrbios comportamentais que estão acontecendo debaixo dos panos, como é o caso de muitos problemas. E tenha cautela ao intervir. Há muitas ações que, por mais que sejam tomadas com a melhor das intenções, podem piorar a situação.”

²¹ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014); Fábio Frezatti *et al* (2017).

²² Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014, 2016).

Com destaque relevante para os conflitos elencados pelo estudo do IBGC (p.21, 2014) que aponta destaques relevantes: primeiro que os gestores familiares que prezam a meritocracia, em oposição a alguns membros da família que defendem o nepotismo; proprietários/familiares não gestores que buscam maior remuneração do seu capital investido (distribuição de lucros) versus gestores não proprietários que buscam maior remuneração pelo trabalho; e o clássico conflito do fundador, que usa “três chapéus” e quer preservar os interesses da empresa e, ao mesmo tempo, atender às demandas financeiras e pessoais da sua família (por exemplo, investir na empresa, em cursos no exterior para seus filhos, trocar os carros da família, ajudar familiares que estão desempregados ou em situação financeira complicada, etc.).

Conhecendo, portanto, as dores, é que poderão ser implementados recursos de melhoria; sendo, portanto, a adoção de práticas de governança corporativa recursos que terão como objetivos preservar e otimizar o valor da empresa, obter melhorias de gestão, longevidade, administração de conflitos, e avaliação permanente de resultados.

Relacionando os desafios das empresas familiares sob uma perspectiva do mercado e adoção de práticas de governança como um diferencial de posicionamento no mercado, e elemento fundamento de adição de valor à empresa.²³ Dessa forma, tratar os desafios das empresas familiares também aderindo às práticas de governança corporativa os reflexos positivos são sentidos não só na dinâmica e desenvolvimento interno da companhia, mas também no seu posicionamento e credibilidade no mercado.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR

A governança corporativa é uma sistematização principiológica aliada a implementação de estruturas e processos nas organizações, e atenderão aos desafios próprios das empresas familiares pois literalmente governa os conflitos de agência dos gestores familiares (definição de papéis), equilíbrio de interesses e conflitos na relação família-empresa e seus aspectos sucessórios.

²³ Conforme estudo elaborado pelo IFC (p.128, 2010): “A propriedade familiar pode ser considerada uma oportunidade ou uma ameaça, dependendo de diversos fatores. A propriedade familiar e o comprometimento com o negócio podem ser entendidos como adição de valor, desde que a empresa e a família controladora possam responder às preocupações da comunidade de investidores. [...]. **Do ponto de vista de um investidor, o principal é estabelecer as condições certas de governança corporativa, de modo que os aspectos positivos da propriedade familiar sejam vinculados a garantias de que os interesses dos investidores serão reconhecidos e abordados.**”

Pode-se extrair estes elementos da última definição dada pelo IBGC (2023) onde a Governança corporativa é indicada como um sistema de princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Na medida em que “Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.”²⁴

Além de atuar em conformidade conforme as próprios leis e regulamentos da atividade que exerça, as organizações devem, pela governança corporativa, segundo a mesma cartilha indicada do IBGC no ano de 2023, atuar conforme os princípios da **a)** integridade – pelo aprimoramento da cultura ética; **b)** equidade – pelo tratamento justo dos sócios e partes interessadas de maneira justa; **c)** responsabilidade – pelo desempenho das funções de forma diligente, responsabilizando-se pelos seus atos e omissões; **d)** transparência – pela disponibilização de informações claras, verdadeiras e relevantes da empresa às partes interessadas; e **e)** sustentabilidade – zelando pela viabilidade econômica da organização, reduzindo as externalidades negativas do seu negócio.

Há premissa de que os princípios da governança corporativa, e suas práticas, podem ser aplicadas e adaptadas a qualquer organização, independente do seu porte, natureza jurídica ou estrutura de capital, assim a governança corporativa pode ser aplicada diretamente à *família empresária*, ou ao *empreendimento familiar* (termo adotado por John Davis (2019)). Na literatura das empresas familiares, são destaques da governança às benesses de estabilidade e adaptabilidade a uma organização, em: “Praticar a governança, explicamos, é uma atividade que visa trazer estabilidade e adaptabilidade a uma organização, seja uma empresa, seja uma família ou uma organização social”²⁵.

O referido enfoque desenvolveu-se no que é conhecido como Governança Familiar, definido com²⁶:

[...] é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.

²⁴ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p. 10, 2023)

²⁵ John Davis (p. 54, 2019)

²⁶ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p. 12, 2016)

Apesar de se complementarem, não se pode confundir com a Governança Corporativa propriamente dita, que tem como ponto de visão a organização – que poderá relacionar-se com o controle familiar, e não a gestão da própria família (Governança Familiar) e sua relação com os empreendimentos e sociedades empresárias que possuem sob seu controle. Como já explicitado, o presente estudo parte da visão das sociedades empresárias sob controle familiar (Governança Corporativa).

Contudo, como são aqui investigadas implementações de governança, o destaque para o *protocolo familiar* fortemente recomendado pela Governança Familiar como instrumento jurídico de relevância prática e muita efetividade nas implementações de governança nas empresas familiares, já que nele são formalizadas as regras das dinâmicas da companhia e sua relação com a família, assim, poderão fazer-se executar no objeto das sociedades de capital fechado e conselho de administração.

3.1 perspectiva da S.A. fechada

Qualificada pela robustez de regras aplicáveis e estratégias possíveis no campo da organização societária, governança corporativa, e solidez institucional, as organizações constituídas no tipo empresarial das *sociedades anônimas de capital fechado* representam uma alternativa segura de desenvolvimento das atividades empresárias.

Avaliando 217 empresas familiares em 19 estados do Brasil no ano de 2019, a KPMG indicou a fatia de 30% (trinta por cento) serem constituídas na forma de S.A. fechada, ao lado do da fatia de 63% para as limitadas ou sociedades simples; destacando-se que as empresas familiares de capital aberto apenas representaram 4% do estudo realizado. Analisando posteriormente os impactos da pandemia Covid-2019, o mesmo relatório apresentado em 2021²⁷ indicou forma jurídica na fatia de 40% das S.A. fechadas para as empresas familiares.

Embora seja modelo que exija maior complexidade de gestão, e manutenção mais custosa, é justificado o investimento nos empreendimentos que ultrapassaram o *pequeno porte*, e ainda não atingiram o patamar de grandes empresas a justificarem a abertura de capital; até mesmo, a abertura de capital pode não ser relevante para o desenvolvimento da

²⁷ Informações extraída dos estudos realizados pela KPMG (2019, 2021), realizado o mais recente com 197 empresas familiares, distribuídas em 18 estados brasileiros.

atividade, e manterá a *sociedade anônima* o tipo empresarial que atenderá de forma longeva os interesses da companhia.

Isso se dá pela plasticidade de composição normativa e estrutural, amparada de forma sólida pelo ordenamento jurídico brasileiro na Lei 6.404/76²⁸:

Ressalte-se que, embora a sociedade limitada atualmente possa ter cotas ordinárias e preferenciais, a empresa constituída sob a forma de S/A, amparada pela Lei n. 6.404/76, sempre foi considerada a melhor estrutura societária no sentido de reger participações societárias com diferentes direitos (ações ordinárias, preferenciais e classes distintas de ações), **por ser dotada de maior segurança jurídica e por apresentar normas solidificadas no ordenamento brasileiro nesse sentido**, enquanto que regras mais sofisticadas em sociedades limitadas são vistas, em certa medida, como mais frágeis, ainda gerando debates doutrinários e alguns desalinhamentos jurisprudenciais, fundamentalmente depois das alterações trazidas pelo Código Civil de 2002.

É tipo societário de essência empresarial/mercantil empresária por força de lei (BRASIL, 1976), e possui natureza institucional, uma vez que é constituída por *estatuto social* e não por contrato, e assim os acionistas (proprietários das cotas do capital social) aderem às regras previstas no ato constitutivo da S/A. Da mesma forma, pela natureza institucional, a afeição societária não é mais o elemento norteador da constituição empresária e dos negócios, tendo maior solidez normativa e estatutária, podendo em regra geral os acionistas circularem as ações independente de consenso (*intuito personae*)²⁹. As empresas familiares brasileiras constituídas por S/A, podem trazer – no plano fático - uma feição personalista, sem perder a raiz institucional, pela prática habitual de serem constituídas impondo a limitação de circulação de ações nominativas³⁰

Os destaques para estas características nos levam a compreender que as S/A fechadas e seu corpo normativo são instituições criadas não para atender somente aos interesses dos detentores do capital (acionistas), mas balizam a relação entre acionistas, controle, e partes interessadas³¹:

A sociedade anônima deixa de ser um mero instrumento de produção de lucros para distribuição aos detentores do capital, para elevar-se à condição de instituição destinada a exercer o seu objeto para atender aos interesses de acionistas, empregados e comunidade. **Esses três interesses devem, por conseguinte, conviver equilibradamente no âmbito da sociedade; as decisões tomadas**

²⁸ Roberta Nioac Prado (p. 98, 2023)

²⁹ André Luiz da Santa Cruz Ramos (2020).

³⁰ Comenta o mesmo autor que (p. 637, 2020), que: “No Brasil, não é incomum que sociedades anônimas – sobretudo companhias fechadas familiares – assumam uma feição personalista, por meio de regras estatutárias, como as que impõem a limitação de circulação de ações nominativas (art. 36 da LSA) ou por meio de acordos de acionistas (art. 118 da LSA).”

³¹ José Edwaldo Tavares Borba (p.159, 2022)

terão, necessariamente, que considerá-los, a fim de que nenhum deles seja sacrificado.

A estrutura interna formada por órgãos de cúpula exerce o balizamento de interesses, por isso formada por órgãos de caráter deliberativo (assembleia geral), administrativos (diretoria e conselho de administração) e de fiscalização/assessoramento (conselho fiscal), conforme a Lei das Sociedades Anônimas.

3.2 Conselho de Administração

As sociedades anônimas de capital fechado não possuem a obrigatoriedade legal de constituírem o conselho de administração, obrigação que é atribuída pela LSA às de capital aberto; contudo, ao conselho de administração é atribuído um papel crucial de força interna de controle de uma empresa. Nesse aspecto, não é possível dissociar a governança corporativa do conselho de administração, em vista da sua presença em praticamente em todos os modelos que separam a propriedade e gestão, com observação das pesquisas de que “a decisão de estruturar um conselho de administração em uma empresa familiar está amplamente relacionada ao estágio em que ela se encontra no ciclo de vida da empresa familiar”³².

Incentiva a implementação de conselho (ou órgãos colegiados) o IBGC³³ como soluções dos desafios da própria governança corporativa em empresas familiares:

Nesse sentido, a estruturação de um conselho (ou outro órgão colegiado) pode ser o “espaço” ideal para que familiares e outros agentes da governança contribuam com a sua vivência e experiência em prol do desempenho de longo prazo da empresa familiar. Estruturas de conselho emergem como soluções não somente para o controle da gestão, mas também como forma de melhorar a qualidade do processo decisório estratégico – especialmente quando contam com membros independentes.

Estudos descrevem³⁴ as atividades principais de um efetivo conselho em um processo de governança por uma empresa familiar, que seriam de **a)** criar uma identidade adequada para o negócio e seus empregados; **b)** estabelecer uma diretriz sensível e motivadora do negócio; **c)** manter a disciplina do negócio para ajudar a alcançar sua identidade e perseguir nessa direção; **d)** criar planos, afirmações, políticas, regras e acordos, que bem

³² Simone Pitten Velloso; Carmen Ligia Iochins (p. 371, 2014)

³³ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p.16, 2020)

³⁴ John Davis (2007); e Simone Pitten Velloso; Carmen Ligia Iochins (p. 371-372, 2014)

administrados, sirvam como suporte para a consecução de objetivos de governança corporativa.

Partindo-se da definição dada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p. 17, 2023), necessária a citação de que o conselho de administração “exerce o papel de guardião do propósito, dos valores, do objeto social da organização e de seu sistema de governança”, assim, apesar de ter natureza essencialmente administrativa, exerce a tomada de decisões da *macrogestão* da companhia, sendo o “órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela diretoria, e da conexão entre a gestão executiva e os sócios em defesa dos interesses da organização.”

E por isso lhe é posta como órgão relevante no sistema de governança corporativa e desempenham papel estratégico nas empresas familiares.

Pois a função da diretoria é *microadministrativa* – desempenha a execução direta (e diária) do plano da companhia, enquanto o conselho pode, a partir das definições estatutárias, tanto deliberar planos estratégicos e de maior prazo, como avocar atribuições deliberativas que moderam a atividade desempenhada pela diretoria e intermediam o interesse dos acionistas, como as alçadas de decisão (temáticas, inclusive), gerenciamento de conflitos e crises.

É o que analisa o professor Gladston Mamede (2014) quando relaciona as funções macroadministrativas e microadministrativas dentro da estrutura de governança corporativa³⁵:

Como há formalidades que impedem a reunião da Assembleia Geral para a tomada de decisões de relevância da companhia com mais habitualidade, o desempenho de um efetivo conselho de administração importa em dinamizar a tomada de decisões e mantê-la no caminho de interesse, conforme esclarece André Luiz da Santa Cruz Ramos (p. 714-715, 2020), o conselho de administração é “órgão deliberativo cuja convocação e funcionamento são bem menos formais em comparação à assembleia geral, funciona como uma

³⁵ Nesse sentido, Gladston Mamede (p. 171-172, 2014): “Desempenha, portanto, uma função estratégica, **macroadministrativa**, em oposição à função da diretoria, que é **microadministrativa**: o conselho ocupa-se das linhas mestras da atuação empresarial, ao passo que a diretoria encarrega-se do dia a dia da empresa e das inúmeras medidas que são necessárias para o cumprimento das metas, métodos e estratégias deliberadas pelo conselho de administração. A melhor compreensão do conselho de administração encara-o como um órgão que trabalha a bem de uma interlocução entre a coletividade dos acionistas e a administração societária, **construindo uma visão de longo prazo, por meio da definição de planos estratégicos**, enfrentando polêmicas que eventualmente se apresentem, discutindo temas de interesse societário, inclusive eventuais fracassos e crises que se apresentem.”

microassembleia, o que dinamiza a tomada de decisões nas companhias que o possuem, isto é, proporciona rapidez à sociedade anônima no enfrentamento de assuntos de maior relevância.”

O envolvimento de membros da família no conselho de administração, possibilita ferramenta de também balizar os interesses e conflitos do núcleo familiar dentro da companhia, pela representatividade destacada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2019, p. 24) que atesta “O envolvimento da família é elevado nos conselhos de administração. Aproximadamente 97% das empresas que dispõe desse órgão têm pelo menos um membro da família controladora como conselheiro”.

Obviamente que não se confunde com o Conselho de Família incentivado pela Governança Familiar, órgão que deliberaria e balizaria os interesses dentro da própria família reproduzidos na sociedade empresária por ela controlada; nesse aspecto, o posicionamento adotado é de que a referida prática exige nível alto de maturidade nas práticas de governança e diversidade de investimentos da família empresária, o é objeto de estudo presente.

3.2.1 implementações de governança

Observando as possíveis implementações de governança corporativa pelo órgão do conselho de administração em empresas familiares de capital fechado, há maior solidez na literatura a sua utilização como ferramenta **a)** de desenvolvimento do processo sucessório da companhia; **b)** de desenvolvimento das políticas de carreira e empregabilidade para membros da família **c)** de conservação das visões de longo prazo da família, perpetuidade e valores de sua fundação; e a **d)** avocação de atribuições estratégicas para gerenciamento de conflitos e manutenção dos interesses da família.

Há relevante atuação do conselho de administração nas empresas familiares de capital fechado como veículo de transparência da gestão familiar na hipótese de composição acionária com presença de não familiares e/ou a gestão esteja diversificada com membros independentes. Obviamente, a transparência é elemento de governança em qualquer tipo empresarial, mas os desafios já destacados das empresas familiares – como o de protecionismo/paternalismo/centralização, ingerências indevidas, confusão patrimonial empresa/família (discutido no item 2.3) – poderão trazer desconforto aos membros não familiares. Aplicadas pelo conselho de administração, a transparência não só intermediará a boa relação com os acionistas/gestores não familiares, mas solidificará a relação de confiança e credibilidade com a companhia.

a) processo sucessório

O tema da *sucessão* é o de maior consolidação na literatura que elege o conselho de administração como órgão imprescindível para a efetividade da transição geracional da gestão e das ações da companhia.

O conselho de administração poderá ter atribuições no sentido de discutir, avaliar, elaborar, planejar, o processo sucessório da companhia familiar, dada a sua essência de órgão de cúpula e balizador de interesses. Num aspecto mais prático, pode-se indicar atribuições a fim de: i) avaliar a capacidade e maturidade dos candidatos à sucessão segundo as diretrizes do regramento familiar; ii) efetiva elaboração do plano de sucessão, definindo-se as etapas, curso temporal, protocolos de transparência e conformidade, definição escalonada de alçadas de decisão do novo gestor até a consolidação da transição; iii) aconselhamento ao processo de sucessão em curso.

Incentiva o IBGC que o conselho deve estar envolvido nos processos de avaliação e planejamento da sucessão da gestão “[...] e, no caso de empresa familiar, pode avaliar e aconselhar o planejamento, organização e sucessão da propriedade, sempre que esta possa vir a influenciar na gestão da companhia.”³⁶

Há forte recomendação para membros independentes comporem o conselho, o que influencia o próprio processo sucessório, em advertência³⁷. Nesse sentido, afirma Gladston Mamede³⁸: “[...] é melhor o conselho de administração que, para além dos representantes dos controladores, tenha representante(s) do(s) minoritário(s) e ainda melhor será se também tiver conselheiros independentes.”

A relevância está no exercício de papel mediador da tomada de decisões³⁹:

Muitas das empresas familiares, especialmente as de capital fechado, decidem criar um conselho de administração por causa do crescimento da empresa, de um processo de sucessão ou da entrada de sócios não familiares. Essa não é uma decisão fácil, e usualmente envolve conflitos. Além disso, os membros da família, via de regra, não têm conhecimento aprofundado em governança corporativa. Por isso, o conselheiro independente, pelo papel de mediação, pode ser fundamental para equilibrar os interesses divergentes.

O processo sucessório da gestão poderá impactar na saúde organizacional de toda a companhia, e a maior eficácia do projeto exige tempo de transição; assim, o conselho de administração ocupa relevância nos estágios *premonitórios* à própria definição efetiva do

³⁶ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p.46, 2014)

³⁷ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p. 34, 2020), afirma que os “Pontos de atenção para sucessores não familiares é o de escolher membros independentes para o conselho de administração”

³⁸ (p.175, 2014)

³⁹ Tobias Coutinho Parente (p. 14, 2018)

processo sucessório, no sentido de que, a composição de um conselho forte, poderá viabilizar de forma segura o projeto de transição.

Josh Baron e Rob Lachenauer (2023)⁴⁰ afirmam nesse sentido que “Os proprietários familiares geralmente montam seu primeiro conselho para antecipar a transição entre CEOs.”, e após elegerem o possível sucessor da companhia “o conselho precisa avaliar se a organização aceitaria um novo CEO familiar ou se a nomeação seria vista como um nepotismo malsucedido”. Há também nesse aspecto, aspecto estratégico da transição geracional, podendo a geração sênior manter-se influente na companhia⁴¹.

b) políticas de carreira e empregabilidade familiar

As raízes axiológicas da governança corporativa incentivam a imposição de critérios equitativos e meritocráticos para as políticas de carreira nas companhias familiares, com registro de que as regras devem ser claras e de conhecimento amplo segundo os critérios mínimos de governança, e preferencialmente sejam previstas no protocolo familiar⁴²:

No processo de escolha, é importante tratar os possíveis candidatos de forma equitativa e usar de imparcialidade para identificar quem tem perfil, interesse, comprometimento e qualificação para ocupar as posições que precisam ser ocupadas – as mais importantes estão no conselho de família, no conselho de administração e na liderança do negócio. Dependendo das políticas da família, cônjuges podem ser considerados candidatos, usando como base a meritocracia e a comunhão de valores.

Assim o conselho de administração poderá ter atribuições como guardião da política, tais como: i) executar a política de carreira familiar; ii) avaliar de forma permanente o desempenho dos diretores segundo as métricas da política da companhia; iii) analisar as candidaturas de novos membros da família para compor a gestão (cônjuges, geração júnior, grau de parentesco mais distante) considerando suas próprias competências para ocupação de novos cargos; iii) incluir nos planos anuais da companhia recursos complementares à capacitação de gestores; iv) implementação de valorização de talentos segundo as mais variadas capacidades técnicas de membros do grupo familiar; v) acompanhamento dos

⁴⁰ (p. 144, 2023)

⁴¹ Nesse sentido, afirma o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p. 33, 2020): “Em muitos casos, um caminho possível para uma sucessão bem-feita no âmbito dos negócios é designar o sucedido para uma posição no conselho de administração ou no conselho consultivo. Com isso, a geração sênior cede espaço na gestão da empresa, mas continua contribuindo com sua experiência em outros órgãos. Participando de conselhos, a geração sênior pode orientar, apoiar e monitorar a gestão em suas decisões, com nível restrito de autoridade em temas operacionais e com um olhar mais estratégico e de longo prazo.”

⁴² Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p.42, 2020).

aspectos de transição de cargos relevantes à companhia (que não representem, no aspecto agora discutido, em processo sucessório de gestão da companhia).

A utilização do conselho de administração como guardião do processo sucessório e das políticas de carreira da empresa, revelam elementos intrínsecos para o sucesso da transição geracional das companhias familiares; ou seja, não participa somente do processo *macro* de sucessão da sociedade para um novo controle dentro da família, mas desempenha influência na transição geracional de cargos específicos, e não só do mais alto escalão, oportunizando avaliação permanente dos membros familiares na ocupação dispersa, conforme as aptidões e talentos individuais, no diversos setores e escalões da companhia.

A governança corporativa comenta nesse sentido⁴³:

Ainda no âmbito de boas práticas de planejamento sucessório, recomenda-se utilizar um programa anual de avaliação de desempenho dos administradores do alto escalão, familiares ou não. No caso de empresas familiares, deve-se prever regras para a candidatura, admissão, permanência e abrangência de atuação dos membros das famílias dos sócios, definindo regras de entrada e saída de administradores (ver item 4.13, Conselho de Família ou Assembleia de Família). Tais regras devem ser claras, amplamente discutidas e divulgadas entre os sócios e contemplar, por exemplo, requisitos de formação acadêmica, experiência profissional prévia e competências de liderança requeridas para um administrador ser contratado pela empresa. Herdeiros, sucessores de ações e/ou cotas, cônjuges e companheiros somente devem assumir cargos de administração na empresa se devidamente qualificados.

Há orientação doutrinária forte para que as intervenções jurídicas nas empresas familiares ocupadas por núcleos familiares diversos (dentro da mesma família), qualificando-se o distanciamento das gerações, constituam a formação e avaliação permanente dos gestores e cargos ocupados pela família, conforme a doutrina do professor Gladston Mamede⁴⁴.

c) preservação de valores e identidade da empresa familiar

Amplamente já apresentado neste estudo como elemento definidor de uma empresa familiar é sua orientação para a construção de uma relação de identidade com a família de controle, assim lhe são impressos na condução dos negócios os caracteres de seus valores,

⁴³ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (p.58, 2014)

⁴⁴ Nesse sentido: Gladston Mamede (p. 129, 2014): “No plano das intervenções jurídicas sobre o processo de escolha do sucessor, uma alternativa interessante é a constituição de um programa para a formação de gestores familiares, o que pode mesmo passar pelo estabelecimento, anterior, de regras societárias para a matéria. Com efeito, é lícito ao contrato ou estatuto social prever um procedimento, que pode mesmo ser complexo e sofisticado, para a escolha do administrador social. Esses procedimentos podem calhar bem nas coletividades sociais compostas por parentes, mormente quando haja núcleos familiares diversos, resultado de um distanciamento causado pela evolução das gerações.

propósitos, seus elementos de cultura organizacional, relação e perpetuidade com o fundador.

Trata-se de desenvolvimento da própria definição já citada, do último Código de Práticas de Governança Corporativa do IGBC (p. 17, 2023), no sentido que o conselho de administração “exerce o papel de guardião do propósito, dos valores, e do objeto social da organização e de seu sistema de governança”. O exercício de suas atribuições poderá influenciar, ante os recursos fiscalizatórios e mandatórios, nas definições do plano anual da companhia, nas operações que não estejam de acordo com os valores ou a identidade da companhia familiar, no aspecto consultivo do desenvolvimento das atividades da gestão.

d) avocação de atribuições estratégicas

As mais diversas atribuições que lhe podem ser conferidas que possam cumprir melhorias no sistema de governança, gestão de conflitos e equilíbrio de interesses, podendo-se destacar ao conselho de administração i) votar a solução de conflitos estrategicamente selecionados; ii) elaborar a proposta de distribuição de dividendos (segundo as diretrizes do regimento familiar); iii) votar interesses de investimento ou alavancagem (endividamento) que terão relevância ao patrimônio dos acionistas familiares; dessa forma, trabalhará o conselho como efetivo balizador dos interesses familiares e gerenciamento dos conflitos adstritos das empresas familiares.

4. Conclusão

O percurso de análise permitiu expor, em aspecto introdutório, a relevância das empresas familiares para o mercado, representado historicamente em casos de sucesso, atualmente ocupando fatia de produção relevante no mercado mundial.

À nível teórico, possível concluir que o sucesso das empresas familiares dá-se às companhias que conseguem manejar a sua dinâmica própria e a superar os seus desafios, pois a influência da família no controle da companhia e a composição acionária por membros da família, revela uma relação interseccional de nível complexo entre a propriedade, a empresa (gestão) e a família.

A governança corporativa, portanto, atua nas empresas familiares em cada nível da relação propriedade-empresa-família, e apresenta recursos importante de desenvolvimento seguro e efetividade na sucessão da gestão entre as gerações da família, destacando-se, sob

a visão da governança familiar, o protocolo familiar como disposição das regras de interesse da família e relação com a sociedade empresária.

Os elementos de governança corporativa possuem aplicação estratégica e mais robusta nas sociedades anônimas, dada a solidez legislativa e sua natureza institucional, que estruturalmente é formada para balizar interesses dos acionistas, dos gestores, e da comunidade (partes interessadas).

É relevante as implementações que podem partir do conselho de administração, e tem como maior aspecto a sua influência no processo sucessório ordenado da gestão da companhia, mas podem desempenhar atribuições relevantes no desenvolvimento das políticas de carreira e empregabilidade dos membros da família, conservação da identidade familiar e seus propósitos, e estrategicamente no gerenciamento de conflitos e manutenção dos interesses familiares.

REFERÊNCIAS

ADACHA, Pedro Podboi. Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006

BORNHOLDT. Governança na empresa familiar: implementação e prática Werner Bornholdt. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

BAIN, David. *The world's top 750 family businesses ranking – 2022. Family Capital*, Londres, 10 de ago. de 2022. Disponível em: <https://www.famcap.com/2022/08/the-worlds-top-750-family-businesses-ranking-2022/>. Acesso em: 20 de mar de 2024, às 20h30.

BARON Josh; LACHENAUER, Rob. Harvard Business Review Manual de Empresas Familiares: como construir e manter uma empresa bem-sucedida e duradoura. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.

BORBA, José Edwaldo Tavares. Direito Societário. 19. ed. Barueri: Atlas, 2022.
COELHO, Fábio Ulhoa; ANDRADE, Marcelo Féres (coords.). Empresa Familiar: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.

Corporação Financeira Internacional (IFC). Guia Prático de Governança Corporativa: experiência do círculo de companhias da América Latina. Washington: IFC, 2010. Disponível em: < <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/portuguese-cg-guide-full.pdf> >. Acesso em 10 abr, 2024, às 16h00.

DAVIS, John. Os segredos das famílias empreendedoras: o que pode impulsionar o sucesso dos negócios na próxima geração. Tradução de Lizandra M. Almeida. Rio de Janeiro: Alta books, 2019.

DAVIS, John; TAGIURI, Renato. Bivalent Attribute of the Family Firm. *Family Business Review*. Boston, v. 9, n. 2, Summer, 1996. Disponível em: <https://efamiliar.org/wp-content/uploads/2020/04/7.-Empresa-familiar-Fundamento-Te%C3%B3rico.pdf>. Acesso em: 10 de abr. de 2024.

Eficientes. *Revista de Direito Empresarial*, São Paulo, v. 14, p. 73-91, 2016.
FREZATTI, Fábio et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. FGV EAESP, São Paulo, v. 57, n. 6, p. 601-619, nov-dez 2017.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

_____. *Governança em Empresas Familiares: um estudo qualitativo*. São Paulo: IBGC, 2020.

_____. *Sucessão em empresas familiares*. São Paulo: IBGC, 2020.

_____. *Governança em empresas familiares: evidências brasileiras*. Série IBGC Pesquisa. São Paulo: IBGC, 2019.

_____. *Governança da Família Empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*. IBGC, 2016.

_____. *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas*. São Paulo: IBGC, 2014.

KPMG, *Board Leadership Center*, *ACI Institute Brasil*. *Retratos de família: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras*. 4ª edição. São Paulo: KPMG, 2021.

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

PARENTE, Tobias Coutinho. Riqueza socioemocional e a tomada de decisão nos conselhos de empresas familiares. *IBGC análises e tendências*, São Paulo, 5 ed, p. 13-15, set-nov, 2018

PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Instituições de direito civil, volume 5: direito de família*. 24. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

PRADO, Roberta Nioac. *Manual prático e teórico da empresa familiar: organização patrimonial, planejamento sucessório, governança familiar e corporativa e estratégias societárias e sucessórias (Governança jurídica)*. São Paulo: Saraiva, 2023.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. *Direito empresarial: volume único*. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

VELLOSO, Simone Pitten; GRISCI, Carmen Ligia Iochins. Governança Corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE)*, Rio Grande do Sul, v. 11, n. 4, p. 367-381, out-dez, 2014.

VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo; BONFIM, Gabrielle Cristina Menezes Ferreira. Governança Corporativa nas Empresas Familiares: Profissionalização da Administração e Viabilidade na Implantação de Planos Jurídico-Sucessórios Eficientes. *Revista de Direito Empresarial*, São Paulo, v. 14, p. 73-91, 2016.