

INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa
LLC em Direito Empresarial

JULIANA RODRIGUES VIEIRA

**Governança Corporativa em Empresas Familiares: O Conselho de
Administração como mecanismo de preservação da Sucessão Familiar**

SÃO PAULO
2020

Juliana Rodrigues Vieira

**Governança Corporativa em Empresas Familiares: O Conselho de
Administração como mecanismo de preservação da Sucessão Familiar**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de LLC em Direito Empresarial, como requisito para obtenção do título de pós-graduação no Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa em Direito Empresarial.

Orientadora: Prof^a. Ms. Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque

SÃO PAULO
2020

Vieira, Juliana Rodrigues.

Governança Corporativa em Empresas Familiares: O Conselho de Administração como mecanismo de preservação da Sucessão Familiar.

Juliana Rodrigues Vieira – São Paulo, 2020.
25 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação Lato Sensu em Direito Empresarial – LLC) – Insper, 2020

Orientadora: Prof^ª Ms. Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque.

1. Direito. 2. Direito Empresarial. 3. Empresa Familiar. 4. Conselho de Administração. 5. Planejamento Sucessório. I. Juliana Rodrigues Vieira. II. Governança Corporativa em Empresas Familiares: O Conselho de Administração como mecanismo de preservação da Sucessão Familiar.

Juliana Rodrigues Vieira

Governança Corporativa em Empresas Familiares: O Conselho de Administração como mecanismo de preservação da Sucessão Familiar

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de LLC em Direito Empresarial, como requisito para obtenção do título de pós-graduação no Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa em Direito Empresarial.

Orientadora: Prof^a. Ms. Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque

DATA DA APROVAÇÃO: _____ / _____ / _____

Banca Examinadora

Prof^a. Ms. Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque
Insper

RESUMO

Este trabalho buscará apresentar como o Conselho de Administração de uma empresa familiar poderá se tornar a diferença entre o sucesso e o fracasso do planejamento sucessório e da longevidade da empresa, de modo que vise assegurar os interesses da empresa e da própria família empresária. A maioria das empresas no mundo são empresas familiares, que podem variar desde pequenos negócios que se estabelecem no próprio ambiente residencial, até grandes grupos empresariais, de forma que o sucesso destas empresas é fundamental para todo o mundo empresarial. Para isto, é imprescindível que as empresas familiares busquem as melhores ferramentas para garantir o seu sucesso no processo de sucessão. Desta forma, analisaremos ao longo deste trabalho como o Conselho de Administração poderá ser usado como recurso na preparação da empresa e da família no processo de sucessão, bem como na elaboração, implementação e execução do planejamento sucessório, caracterizando-o como um processo e não apenas como um evento, reduzindo assim o número de impactos negativos à empresa familiar.

Palavras-Chave: Direito. Direito Empresarial. Empresa Familiar. Conselho de Administração. Planejamento Sucessório.

ABSTRACT

This paper will seek to present how the Board of Directors of a family business can become the difference between the success and failure of succession planning and the longevity of the company, so that it aims to ensure the interests of the company and the business family itself. Most companies in the world are family businesses, which can range from small businesses that are established in a residential environment, to large corporate groups, so that the success of these companies is fundamental for the entire business world. For this, it is essential that family businesses seek the best tools to guarantee their success in the succession process. In this way, we will analyze throughout this paper how the Board of Directors can be used as a resource in the preparation of the company and family in the succession process, as well as in the preparation, implementation and execution of succession planning, characterizing it as a process and not just as an event, reducing the number of negative impacts on the family business.

Keywords: Law. Business Law. Family business. Corporate governance. Administrative Council. Succession Planning.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
2. GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR	9
2.1 O Conceito de empresa familiar	9
2.2 As principais preocupações das empresas familiares no Brasil	11
2.3 O planejamento sucessório e a profissionalização das posições relevantes da gestão.....	13
3. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO COMO MECANISMO RELEVANTE À SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	16
3.1 O Conselho de Administração no âmbito da Governança Corporativa.....	16
3.2 O Conselho de Administração no processo de sucessão da empresa familiar	18
4. CONCLUSÃO.....	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22
REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS.....	25

1. INTRODUÇÃO

A principal preocupação das organizações se baseia em sua longevidade, em como assegurar uma gestão de sucesso que garanta continuidade no seu ciclo de vida ao mesmo tempo em que busca o seu amadurecimento e crescimento de forma a garantir sua vantagem competitiva.

As empresas familiares, em específico, tendem a adotar práticas de gestão de cunho mais paternalista do que efetivamente estratégico, com pouco foco em gestão por competências ou por capacidade e mais ênfase nas contratações por confiança. Essa característica pode criar conflitos entre os membros da família e a própria empresa de forma a prejudicar o negócio.

O momento mais temerário às empresas familiares pode ser identificado na troca de comando, quando é feita a passagem de bastão à próxima geração. A falta de êxito no processo de sucessão pode ser atribuída à ausência de um planejamento formal de sucessão, ou ainda, mesmo com a existência deste, pode não corresponder à específica realidade daquele negócio – se tornando ineficiente.

As empresas familiares, diferente de outros negócios, possuem em sua essência a história, trajetória e valores da família. Por essa razão, o planejamento de um processo de sucessão específico é tão importante às empresas familiares, pois é essencial que se observe, além das práticas inerentes ao mundo empresarial, a estrutura da família empresária e o tipo de patrimônio que este negócio está criando.

A busca pelas melhores práticas de Governança Corporativa dentro das empresas familiares pode e deve ser usada como ferramenta para estabelecer que o planejamento de sucessão seja efetivamente um processo e não apenas um evento, preparando o sucessor, o sucedido e os familiares envolvidos e afetados pela nova gestão.

Pode-se definir que, para fins deste trabalho, será usada a seguinte definição de empresa familiar de René A. Werner¹: “aquela que nasceu de uma só pessoa [...]. Ela a fundou, desenvolveu-a e, com o tempo, compôs a empresa com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando.

Ao longo do trabalho também serão apresentados dados de pesquisas realizadas por grandes institutos acerca das particularidades das empresas familiares,

¹ WERNER, René A. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004. p.20.

sendo que para fins deste trabalho, o foco será especialmente nas diferenças e semelhanças entre estas empresas quando o assunto é o planejamento sucessório.

O presente trabalho explorará o Conselho de Administração como mecanismo de controle e fiscalização do planejamento sucessório de uma empresa familiar e como sua criação poderá auxiliar na elaboração, evolução e aplicação do planejamento sucessório, de modo a garantir a longevidade e vantagem competitiva do negócio.

2. GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

2.1 O Conceito de empresa familiar

Com a finalidade de compreender melhor os temas que serão abarcados no presente trabalho, apresentaremos alguns conceitos relevantes ao assunto, quais sejam, o conceito de família e o de empresa familiar.

Segundo o dicionário Michaelis², a palavra “família” tem o seguinte significado:

- 1 Conjunto de pessoas, em geral ligadas por laços de parentesco, que vivem sob o mesmo teto.
- 2 Conjunto de ascendentes, descendentes, colaterais e afins de uma linhagem ou provenientes de um mesmo tronco; estirpe.
- 3 Pessoas do mesmo sangue ou não, ligadas entre si por casamento, filiação ou mesmo adoção; parentes, parentela.
- 4 FIG Grupo de pessoas unidas por convicções, interesses ou origem comuns.
- 5 Conjunto de coisas que apresentam características ou propriedades comuns. [...]

Também existem inúmeras definições do que seria uma empresa familiar. Alguns autores consideram a empresa como familiar apenas quando ocorre a transmissão da gestão e propriedade de uma geração à outra. Para Carvalhosa a definição de empresa familiar é:

a empresa (i) cujas ações sejam detidas, em sua totalidade ou em sua maioria, pelos membros de uma mesma família (o que levará, por sua vez, a fazer com que estes membros estabeleçam as principais diretrizes da companhia, atuando, dessa maneira, como seus gestores) e (ii) que tenha, ao menos, algum membro que atue na presidência, de modo que implemente as decisões dos gestores³.

Estudos indicam que dentre as empresas do mundo a grande maioria são as empresas familiares, inclusive sendo responsável por aproximadamente 70% (setenta por cento) do PIB global⁴.

O conceito de empresa familiar é bastante variável, trazemos ao presente trabalho o conceito de Herbert Steinberg, para ele, a empresa familiar pode ser definida como “aquela em que tanto a propriedade quanto a gestão são dominadas por membros que compõem um grupo de relacionamento emocional”⁵. Referido grupo

² DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

³ CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (organizadores). **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008. p. 309.

⁴ KPMG. **Empresas familiares**. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/servicos/enterprise/empresasfamiliares.html>. Acesso em: 21 ago. 2020.

⁵ STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária – organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2011. p. 141.

pode ser a família nuclear ou apenas aqueles familiares que possuem participação no negócio⁶.

Henrique Lyra⁷ estabelece que para definir a empresa familiar podem ser utilizados três critérios: controle, presença na direção e sucessão. Quanto ao primeiro critério, controle, a empresa será familiar se mais de 50% (cinquenta por cento) de seu capital social for atribuído a uma mesma família. Já em relação ao segundo critério, presença de direção, deve existir ao menos um membro da família fundadora na administração e gestão da companhia (seja através do conselho de administração, seja na qualidade de diretor da companhia) para que esta seja considerada como empresa familiar. Por fim, em relação ao último critério, sucessão, a empresa familiar está caracterizada caso a família fundadora da companhia passe a sua propriedade para um sucessor membro da família ou para um grupo de sucessores que sejam membros da família.

Em sua obra em que trata sobre a família empresária, Herbert Steinberg aponta as particularidades das empresas familiares:

As empresas familiares apresentam características próprias que as diferenciam das outras, o que contribui para uma complexidade ainda maior. Dentre outras questões, sua gestão e seu controle por uma ou mais famílias, vinculadas societariamente, as tornam objeto peculiar no meio corporativo. Nelas, revela-se um processo de tomada de decisão em que os argumentos lógicos e os dados concretos são levados em conta, mas os vínculos efetivos que permeiam as relações familiares são os fatores determinantes⁸.

Pode-se inferir do conceito trazido acima que o grande diferencial em uma empresa familiar é o peso que o vínculo sentimental e afetivo possui sobre as tomadas de decisão pelos responsáveis pela gestão da companhia. Sem afastar, é claro, a análise das estratégias negociais e das informações concretas de determinada situação, a qual é requisito essencial a qualquer companhia que busque o sucesso.

Cumprido esclarecer que a possibilidade de definir uma empresa como familiar não é simples. Como já dito anteriormente, a empresa familiar possui em sua essência características da família fundadora, ou seja, em um primeiro momento determinada empresa pode ser tida como não familiar, porém, ao se analisar de forma mais

⁶ TONDO, Cláudia. **Elaborando regras para a família: a construção do protocolo familiar**. In: Protocolos familiares e acordos de acionistas – ferramentas para a continuidade da empresa familiar. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 43.

⁷ MAIA, Henrique Lyra. **De empresa familiar para família empresária**. Fortaleza: Editora Demócrito Dummar, 2016. p. 12.

⁸ STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária – organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2011. p. 11.

aprofundada, pode-se encontrar detalhes e atributos na gestão e nos valores desta empresa que são inerentes à família fundadora.

2.2 As principais preocupações das empresas familiares no Brasil

Dentre as 500 (quinhentas) maiores empresas familiares do mundo, 12 (doze) estão localizadas no Brasil, de acordo com o estudo realizado pelo Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen em conjunto com a EY⁹. Dentre as empresas familiar do Brasil, podemos encontrar desde pequenas empresas sediadas em ambientes residenciais até grandes conglomerados altamente rentáveis controlados por núcleos familiares.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, em conjunto com a PwC, realizou uma pesquisa com empresas familiares visando aprofundar o conhecimento sobre a relação dessas empresas com a Governança Corporativa. Foi possível observar nesta pesquisa que:

A filosofia e as práticas de governança – corporativa e familiar – adotadas por uma empresa afetam e são afetadas pela coesão da família e acabam por determinar como seus membros se envolvem no negócio e o conduzem no dia a dia, moldando a atuação da empresa e influenciando seu desempenho no longo prazo¹⁰.

Segundo esta pesquisa do IBGC, que levou em consideração 279 (duzentos e setenta e nove) questionários respondidos, um pouco mais de 72% (setenta e dois por cento) das empresas participantes da pesquisa disseram não possuir um plano de sucessão aos cargos-chefe¹¹.

A pesquisa ainda destaca que, quando comparadas as empresas nas quais o cargo de Diretor Presidente é ocupado por membro da 1ª, 2ª e 3ª geração, o percentual de empresas que possuem plano de sucessão neste último caso é maior do que em relação às empresas nas quais os Diretores Presidentes são da primeira ou da segunda geração¹².

⁹ RIJ, Marnix Van; ZELLWEGER, Thomas. **How the worlds's largest family businesses are responding to the Transformative Age**. Center for Family Business – University of St. Gallen. Disponível em: <<http://familybusinessindex.com/>>. Acesso em: 06 set. 2020.

¹⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24047>>. Acesso em: 06 set. 2020, p. 7.

¹¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>. Acesso em: 06 set. 2020, p. 41.

¹² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020, p. 42 e 43.

Em outra pesquisa realizada com empresas familiares, desta vez pela KPMG, foram apresentados os dados de como a atual gestão das empresas se sentem em relação ao interesse das próximas gerações em participar da gestão da empresa. Das empresas respondentes, 55% (cinquenta por cento) diz que existem familiares interessados em participar da gestão, mas apenas 13% (treze por cento) consideram que a próxima geração está preparada para tanto¹³.

Outro dado interessante apresentado pela pesquisa da KPMG foi a porcentagem dos respondentes, cerca de 30% (trinta por cento), que disse não saber sobre o interesse da próxima geração em participar da gestão: “é expressiva também a porcentagem de respondentes que desconhece o interesse da próxima geração em atuar na gestão da empresa, demonstrando uma ausência de comunicação entre as gerações dentro das empresas familiares”¹⁴.

A pesquisa da KPMG ainda trouxe quais são as principais características buscadas na escolha do sucessor, as mais citadas são “conhecimento do negócio e da empresa (56%), comprometimento demonstrado com o sucesso do negócio (50%) e capacidade de negociação e de articulação entre a empresa e a família (42%)”¹⁵.

O motivo mais apontado, segundo pesquisa do IBGC, que leva as empresas familiares a discutirem a implementação das melhores práticas de Governança Corporativa em seus processos de gestão é “aprimorar o modelo de gestão da empresa, seguido por contribuir para a longevidade da empresa e facilitar o **processo sucessório**“(grifo nosso)¹⁶.

Pode-se observar, pelos dados acima apresentados, que a gestão das empresas familiares ocorre de forma bastante similar entre si. Outro ponto relevante que podemos identificar nestas pesquisas é que quanto mais tempo a família atua na organização, mais interesse ela possui em manter a família à frente do controle e

¹³ KPMG. **Retratos de Família – Um panorama histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras**. São Paulo: KPMG, 2018/2019. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/11/br-retratos-de-familia-3a-edicao.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2020, p. 23.

¹⁴ KPMG. **Retratos de Família – Um panorama histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras**. São Paulo: KPMG, 2018/2019. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/11/br-retratos-de-familia-3a-edicao.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2020, p. 23.

¹⁵ KPMG. **Retratos de Família – Um panorama histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras**. São Paulo: KPMG, 2018/2019. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/11/br-retratos-de-familia-3a-edicao.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2020, p. 24.

¹⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020, p. 31.

gestão da empresa, o que poderá ser alcançado através de um bom planejamento sucessório com os membros da família.

2.3 O planejamento sucessório e a profissionalização das posições relevantes da gestão

Compreendemos ao longo deste trabalho que a continuidade da empresa familiar sob a gestão a partir da segunda geração é um grande desafio no âmbito da sucessão empresarial e, além disso, como observado acima, um dos principais impulsionadores da implementação da Governança Corporativa em algumas empresas familiares é a busca pelo sucesso no processo de sucessão.

De acordo com Alexandre Di Miceli da Silveira, os principais riscos que comumente estão associados às empresas familiares são¹⁷:

[...] **problemas sucessórios e de transição de gerações**; ii) nepotismo, informalidade na avaliação de desempenho dos executivos familiares e ausência de meritocracia; iii) geração de facções entre ramos familiares; iv) separação das questões familiares das questões empresariais; v) manutenção do profissionalismo em certas situações e vi) ausência de fóruns para solução de divergências de âmbito familiar, entre outros. No caso de empresas familiares de capital aberto, há ainda o risco de os acionistas controladores colocarem a família em primeiro lugar, em detrimento da companhia e, conseqüentemente, dos seus demais investidores. (grifo nosso)

Um cenário muito provável de ser encontrando na realidade das empresas familiares é a disputa na sucessão do cargo de gestão da empresa entre diversos membros da família, mas cabe reforçar que a escolha do próximo familiar que estará à frente da gestão do negócio deve levar em conta a aptidão técnica e profissional do sucessor para garantir a perpetuidade do negócio.

Por esta razão, a formação das próximas gerações deve ser um ponto de atenção à gestão das empresas familiares. Para o IBGC, “a conscientização desse processo deve, preferencialmente, ser iniciada desde cedo, com a educação transmitida de pais para filhos por meio de exemplos e orientações”¹⁸.

¹⁷ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro, 2010, p. 298.

¹⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria_web.pdf>. Acesso em: 03 out. 2020, p. 28,

Ainda de acordo com o IBGC “a sucessão é um dos processos mais determinantes e complexos das empresas de controle familiar. É o momento em que a família empresária se vê frente a frente com suas ambiguidades, tendo de lidar, de um lado, com aspectos financeiros e estruturas legais; de outro, com fatores emocionais, vínculos e cultura familiares”¹⁹.

A falta de planejamento para a sucessão da empresa familiar é um dos principais motivos das causas de mortalidade deste tipo de negócio. Bom lembrar que não devemos tratar a sucessão na empresa familiar como um evento isolado, mas sim, como um processo que deve ser planejado ao longo do tempo, “requer, portanto, atenção à preparação dos membros familiares e aos critérios para identificar quem tem perfil, interesse e **qualificação para ocupar posições**”²⁰ (grifo nosso).

Cumprir pontuar que ao se falar em profissionalização da gestão da empresa familiar não estamos falando apenas e tão somente sobre a captação de talentos no mercado, mas sim da possibilidade de capacitar e formar membros da família aptos aos cargos de gestão e administração. Neste sentido, para Rene Werner:

Quanto ao conceito de profissionalização, cabe aqui uma ressalva aos que necessariamente associam o termo à busca de profissionais fora da família. Profissionalizar não significa identificar a melhor competência para desempenho de determinadas funções. Muitas vezes, essas competências podem ser encontradas na própria família, com a vantagem de se ter, desde logo, uma compatibilidade de valores com os detentores da propriedade. Portanto, a profissionalização é possível também com adaptações internas²¹.

Ainda com relação à preparação e formação das novas gerações à administração do negócio, o IBGC também entende que é “atribuição da governança familiar prestar apoio a todos os herdeiros, tanto nos aspectos profissionais quanto pessoais, procurando formar indivíduos qualificados e produtivos, que tenham uma boa relação com seus pares, baseada nos mesmos princípios e valores”²².

¹⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: < https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria_web.pdf>. Acesso em: 03 out. 2020, p. 29.

²⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: < https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria_web.pdf>. Acesso em: 03 out. 2020, p. 29.

²¹ WERNER, René A., **Família & Negócios**: um caminho para o sucesso; 1ª edição, Barueri, SP: Manole, 2004. p. 122.

²² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: < https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria_web.pdf>. Acesso em: 03 out. 2020, p. 28.

Para Rodrigo R. Monteiro de Castro, “em geral, a governança chega à empresa juntamente com a constatação da **necessidade de profissionalização da gestão**, com administradores profissionais”²³ (grifo nosso). As boas práticas deixam de existir apenas para grandes conglomerados de empresas e passam a ter relevância também no cenário de empresas medianas, nas quais o controle familiar pode ser uma forte característica.

No próximo capítulo abarcaremos a relevância do Conselho de Administração nas empresas familiares como ferramenta de proteção no processo de sucessão familiar, buscando evitar a perda da identidade da empresa através da estruturação da forma de gestão e do planejamento sucessório, protegendo os interesses da família e do negócio no processo de sucessão familiar.

²³ CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luis André N. de (Coord.). **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais** – São Paulo: Quartier Latin, 2010.

3. O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO COMO MECANISMO RELEVANTE À SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

3.1 O Conselho de Administração no âmbito da Governança Corporativa

A Governança Corporativa surge no Brasil na década de 90 com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que possuía como princípio básico o estímulo de discutir sobre as maneiras e ferramentas mais adequadas para gerir negócios.

A Governança Corporativa pode ser definida como o conjunto de regras e mecanismos utilizado para alcançar a melhor forma de gestão de uma companhia, conforme, inclusive, definição do IBGC:

[...] o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas²⁴.

O Conselho de Administração é um órgão central e imprescindível às práticas de Governança Corporativa, tanto que no início o próprio IBGC se chamava “Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração”²⁵.

Segundo o próprio IBGC, é muito difícil dissociar a figura do Conselho de Administração e da Governança Corporativa, visto que são conceitos, em sua essência, que se complementam, uma vez que o papel do Conselho de Administração é “de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança, **sendo seu principal componente** (grifo nosso)”²⁶. Ainda a respeito do tema, Fábio Ulhoa Coelho faz uma importante afirmação:

Note-se que nenhuma sociedade anônima é obrigada a adotar as recomendações da governança corporativa, já que o Código das Melhores Práticas não tem força legal. Mas a tendência é a de que venham, paulatinamente, a fazê-lo, em variados graus de adesão. Não porque tais preceitos deontológicos acabarão se impondo por sua justeza, mas em razão da concorrência, cada vez mais acirrada, pelo parco dinheiro dos investidores – tanto em mercados abertos de capitais como fora deles²⁷.

²⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

²⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

²⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>>. Acesso em: 19 set. 2020, p.30.

²⁷ COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial** - 9ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006, v.2, p. 321.

De acordo com o artigo 138, §1º da Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, conforme alterações posteriores, o Conselho de administração é o órgão de deliberação colegiada, que possui como principais objetivos a orientação da gestão da companhia e fiscalização das atividades da Diretoria. Buscando, assim, o direcionamento estratégico do negócio através de seu poder de tomada de decisão, e acaba se tornando, inclusive, a principal ligação entre acionistas, companhia e *stakeholders*.

No estudo apresentado pelo IBGC, uma das principais características das empresas familiares é a manutenção de membros da família em órgãos de gestão como o Conselho de Administração. Aproximadamente 97% (noventa e sete por cento) das empresas respondentes da pesquisa possuem, pelo menos, um membro da família controladora como conselheiro²⁸.

A pesquisa realizada pela KPMG apresenta, ainda, outro dado interessante acerca da participação dos membros da família no Conselho de Administração, pois “das empresas com Conselho de Administração, a maioria tem de quatro a seis membros e 55% dos conselhos têm de 3 a 5 conselheiros pertencentes à família. Destes, 72% entendem que todos ou a maioria estão capacitados para tal função.”²⁹

A existência do Conselho de Administração se deve, essencialmente, pela busca da saúde econômico-financeira da companhia, observada sua atuação estratégica visando os melhores interesses da companhia, sem interesses adversos ou situações que possam caracterizar conflito de interesses.

Pode-se dizer que o Conselho de Administração possui o objetivo claro de garantir a proteção da empresa, além de ser um mecanismo eficiente para agregar valor ao negócio. Na visão de Werner Bornholdt:

No contexto das empresas familiares, o conselho de administração tem como missão, no entanto, criar valor e liquidez e, concomitantemente, perpetuar a empresa. Para a perpetuar uma organização, é necessário poder integrar mais elementos, além do patrimônio e do retorno de investimentos. É preciso combinar três perspectivas de forma integrada para essa missão. O primeiro se refere a otimizar o desempenho (competitividade e resultados) a curto e longo prazo. O segundo é qualificar a gestão (qualidade e coesão da

²⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2019/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020, p. 24.

²⁹ ²⁹ KPMG. **Retratos de Família – Um panorama histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras**. São Paulo: KPMG, 2018/2019. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/11/br-retratos-de-familia-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020, p. 31.

administração). O terceiro é cuidar do futuro das empresas (posicionamento, estratégias e qualidade dos produtos).³⁰

Neste sentido, ainda que o Conselho de Administração seja formado por membros da família, estes devem apresentar a aptidão necessária ao cargo que ocupam, se capacitando no mercado de atuação da organização, atingindo a preparação adequada a tais cargos e de forma a observar o interesse da Companhia acima dos interesses da família.

Desta forma, se a Companhia possui um órgão com as características do Conselho de Administração, ele poderá ser o órgão responsável pela elaboração, implementação e fiscalização do plano de sucessão que seja mais adequado a realidade daquela empresa e, em especial, daquela família empresária.

3.2 O Conselho de Administração no processo de sucessão da empresa familiar

Pode-se compreender do exposto até aqui que uma das principais preocupações dos gestores de empresas familiares é assegurar que os interesses pessoais da família, bem como a própria família, não entrem em conflito com os interesses do negócio de forma a prejudicar a empresa, buscando, desta forma, a perpetuidade do negócio.

Abaixo destacamos, de acordo com Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, a importância do Conselho de Administração no que tange conflitos de interesse:

O conselheiro deve **buscar a máxima independência** possível em relação ao sócio, ao grupo acionário ou à parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo e estar consciente de que, uma vez eleito, **sua responsabilidade se refere à organização**. Se um conselheiro identificar pressões de gestores ou grupos de sócios para o exercício de suas funções ou sentir-se constrangido de alguma forma, deve assumir uma conduta de independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo, sem-prejuízo à eventual formulação de denúncia à Assembleia de Acionistas e/ou órgão regulador³¹. (grifos nossos)

Para complementar o entendimento, apresentamos abaixo a definição do termo “conflito de interesses” trazida por Ana Paula P. Candeloro, Maria Balbina Martins de Rizzo e Vinícius Pinho:

³⁰ BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Bookman, 2000, p. 115-116.

³¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>>. Acesso em: 19 set. 2020, p.36.

Conceituamos conflito de interesses como sendo a falta de alinhamento entre integrantes de um grupo, não somente na questão objetiva de definição de uma ação ou tomada de decisão, mas também na percepção de que interesses individuais poderão se sobrepor à decisão ou a ação. É a falta de consenso [...]³².

Como vimos acima, o principal desafio do Conselho de Administração é buscar o sucesso da empresa acima dos interesses pessoais de diretores, executivos e família. Uma vez eleito como conselheiro, sua responsabilidade será com a organização³³. Desta forma, pode-se inferir que a atuação do Conselho de Administração buscará o melhor interesse da organização, gerando valor ao negócio e seus *stakeholders*.

Compreendemos que a melhor forma de garantir o êxito na sucessão da empresa familiar é o planejamento, incluindo a comunicação eficiente entre a empresa e seus *stakeholders*. Ora, se um dos principais desafios das empresas familiares é a elaboração, implementação e execução do planejamento sucessório, o Conselho de Administração possui a qualificação ideal para se tornar o guardião deste planejamento.

Neste sentido, desde que formado por pessoa aptas e capazes, sejam elas da família ou não, podemos reforçar o Conselho de Administração como o órgão mais apto à função de “guardião” do planejamento sucessório, por meio da definição de regras claras e precisas e em razão de suas características: independência na administração, experiência de mercado e a definição dos papéis dos executivos e da família dentro da empresa.

Durante o processo de sucessão os ambientes familiar e empresarial podem criar uma atmosfera de tensão, pois “na maior parte das vezes, o momento da transferência do poder tende a ser provocado preponderantemente por fatores externos, envolvendo questões de saúde ou morte”³⁴.

Compreende-se que o processo de sucessão é moroso e desgastante na maioria das vezes, poder contar com um órgão como o Conselho de Administração para guiar a família e a empresa neste momento tão complicado pode ser a diferença

³² CANDELORO, Ana Paula P., RIZZO, Maria Balbina Martins De; PINHO, Vinicius. **Compliance 360º**, Risco, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo. 1. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2012. p. 85.

³³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. 5ª Edição. Disponível Em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 19 set. 2020, p.36.

³⁴ PONTES, Eva Hirsch. Sucessão em empreendimentos familiares: os bastidores da saída de cena. In: IBGC - Instituto brasileiro de governança corporativa. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011. p. 127-137.

entre o sucesso e o fracasso do sucessor. Além disso, como o processo sucessório não é simples, a atuação do Conselho de Administração pode evitar diversas dificuldades neste processo, tais como (i) centralização do poder pelo fundador e resistência do fundador em afastar-se do comando; (ii) incompatibilidade na visão estratégica entre fundador e sucessores; (iii) conflitos familiares; (iv) falta de planejamento; (v) interferência dos clientes, fornecedores ou funcionários mais antigos; (vi) falta de apoio do sucedido na troca de comando; e (vii) falta de preparo dos sucessores³⁵.

Conforme vimos, um dos principais compromissos do Conselho de Administração é garantir os interesses do negócio através da gestão transparente, com a criação de regras precisas e imparciais para a gestão e sucessão da empresa, evitando situações em que o interesse de seus executivos, acionistas, gestores, entre outros, esteja acima dos interesses da Companhia.

Na qualidade de guardião do planejamento sucessório, o Conselho de Administração poderá atuar em sua elaboração, pois conhece o dia a dia e os valores da empresa e da família, implementação, visto que poderá participar de todo o processo de capacitação e escolha do sucessor, e, por fim, na execução do planejamento sucessório, de modo que acompanhará e sustentará o início de uma nova gestão.

Desta forma, podemos dizer que o processo de sucessão que puder contar com o apoio do Conselho de Administração em todas as suas fases possui mais chances de êxito e, ainda, de amadurecimento da empresa, pois o sucessor não começará uma nova jornada de gestão, mas sim, continuará a jornada do sucedido.

³⁵ Conforme: MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar**: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. Tese (Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006, p. 36-43.

4. CONCLUSÃO

Um dos principais objetivos de qualquer empresa é garantir sua existência ao longo do tempo. Não restam dúvidas que para isto é imprescindível garantir um processo de sucessão eficaz, que busca um sucessor apto e capaz de levar o patrimônio daquela empresa adiante.

Conforme vimos, para as empresas familiares o momento em que ocorre a passagem de bastão é um dos mais sensíveis de sua existência, uma vez que os motivos antecedentes normalmente envolvem problemas de saúde ou morte de um membro fundamental à família empresária. Quando falamos da sobrevivência da empresa familiar, os altos cargos de gestão devem, usando as ferramentas da melhor forma possível, buscar o alinhamento entre os interesses da companhia e as peculiaridades dos membros da família.

A existência de um Conselho de Administração em qualquer organização deve assegurar a atuação de órgão competente na atuação estratégica da empresa, de forma imparcial. Nesta linha, o Conselho de Administração que atua em uma empresa familiar deve ter um cuidado redobrado em observar os interesses da família e da empresa, visto que existe uma tênue linha entre estes interesses.

Apresentamos ao longo deste trabalho que o principal cuidado que as empresas familiares devem ter no momento da sucessão é entender o processo sucessório como efetivamente um processo e não apenas como um evento isolado, buscando, assim, uma melhor preparação da família, do sucedido e do sucessor ante este acontecimento.

Desta forma, podemos dizer que a empresa familiar que escolher contar com o apoio do Conselho de Administração na elaboração, implementação e execução do processo de sucessão possui mais chances de êxito e, ainda, de amadurecimento da empresa, pois o sucessor não começará uma nova jornada de gestão, mas sim, continuará a jornada do sucedido ao lado de um dos principais órgãos de uma empresa, o Conselho de Administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato. **O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo**. Tendências do trabalho. Rio de Janeiro, 1988.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Bookman, 2000.

CANDELORO, Ana Paula P., RIZZO, Maria Balbina Martins De; PINHO, Vinicius. **Compliance 360º**, Risco, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo. 1. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2012.

CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (organizadores). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008. p. 309-323.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luis André N. de (Coord.). **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais** – São Paulo: Quartier Latin, 2010.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial** - 9ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006, v. 2.

DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>>. Acesso em: 06 set. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24047>>. Acesso em: 06 set. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

KPMG. **Retratos de Família – Um panorama histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras**. São Paulo: KPMG, 2018/2019. Disponível em:

<<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/11/br-retratos-de-familia-3a-edicao.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2020.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, 1997. Disponível em: <<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>>. Acesso em: 07 set. 2020.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MAIA, Henrique Lyra. **De empresa familiar para família empresária**. Fortaleza: Editora Demócrito Dummar, 2016.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. Tese (Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006, 120 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. **Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar:(re)arranjando o lugar da família multigeracional**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012. Disponível em: <<https://rbgn.emnuvens.com.br/RBGN/article/download/881/860>>. Acesso em: 06 mar. 2020.

PONTES, Eva Hirsch. Sucessão em empreendimentos familiares: os bastidores da saída de cena. In: IBGC - Instituto brasileiro de governança corporativa. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.

RIJ, Marnix Van; ZELLWEGER, Thomas. **How the worlds's largest family businesses are responding to the Transformative Age**. Center for Family Business – University of St. Gallen. Disponível em < <http://familybusinessindex.com/>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro, 2010.

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária – organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2011.

TONDO, Cláudia. **Elaborando regras para a família: a construção do protocolo familiar**. In: Protocolos familiares e acordos de acionistas – ferramentas para a continuidade da empresa familiar. Porto Alegre: Sulina, 2009.

WERNER, René A. **Família & Negócios: Um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

BRASIL, Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações. **Palácio do Planalto Presidência da República**, Brasília, 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 06 set. 2020.