



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS

MARIA EDUARDA HAJJAR MILKI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA ÀS SOCIEDADES ANÔNIMAS (S.A.)
DE NATUREZA FAMILIAR**

**BRASÍLIA
2020**

MARIA EDUARDA HAJJAR MILKI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA ÀS SOCIEDADES ANÔNIMAS (S.A.)
DE NATUREZA FAMILIAR**

Artigo Científico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Orientador: Professor Humberto Cunha dos Santos.

**BRASÍLIA
2020**

MARIA EDUARDA HAJJAR MILKI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA ÀS SOCIEDADES ANÔNIMAS (S.A.)
DE NATUREZA FAMILIAR**

Artigo Científico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Orientador: Professor Humberto Cunha dos Santos.

BRASÍLIA, _____ DE _____ DE 2020.

BANCA AVALIADORA

Professor Orientador

Professor(a) Avaliador(a)

GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA ÀS SOCIEDADES ANÔNIMAS (S.A.) DE NATUREZA FAMILIAR

Maria Eduarda Hajjar Milki

RESUMO

O presente artigo explora a possibilidade de aplicação de mecanismos de governança corporativa às Sociedades Anônimas (S.A.) de natureza familiar, como forma de complementação às principais estruturas organizacionais previstas na Lei 6.404/76 (Lei das S.A.). Para elaboração deste trabalho foi realizada pesquisa dogmática através de estudo da literatura brasileira e internacional e estudo de caso concreto para elucidar a teoria apresentada ao longo da pesquisa. Os pontos centrais de análise foram: (i) as principais problemáticas que assolam as empresas familiares à luz do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, (ii) os principais instrumentos de governança aplicáveis a este tipo empresarial, e (iii) o caso de sucesso na aplicação de governança na empresa familiar Magazine Luiza S.A.. Concluiu-se a partir deste estudo que apenas os institutos previstos na Lei de S.A. não bastam para a efetiva estruturação de uma companhia familiar, sendo necessária a aplicação de instrumentos de governança corporativa.

PALAVRAS CHAVE: governança corporativa. empresa familiar. sociedade anônima. organização interna. modelo dos três círculos. modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. conflitos familiares. conflito de agência. critérios objetivos para ingresso na empresa. planejamento sucessório. caso Magazine Luiza S.A.

SUMÁRIO

Introdução. 1 Empresas familiares e seus conflitos. 1.1 Conflitos de agência. 1.2 Falta de organização interna e deficiência de comunicação. 1.3 Falta de planejamento sucessório adequado. 1.4 Governança como instrumento de ajuste. 2 Governança corporativa em S.A. 2.1 Criação de Conselhos de administração, consultivo e de família. 2.2 Desenvolvimento gerencial e critérios objetivos para ingresso de membros da família na empresa. 2.3 Elaboração de planejamento sucessório. 2.4 Pontos conclusivos. 3 A Magazine Luiza S.A. como caso bem-sucedido de estruturação empresarial familiar. 3.1 Histórico da empresa. 3.2 Elementos relevantes para o sucesso da empresa. 3.3 Breves apontamentos conclusivos sobre o caso. Considerações finais. Referências.

INTRODUÇÃO

No artigo em questão será estudada a aplicação de instrumentos auxiliares na melhor estruturação de empresas familiares, comumente referidos na literatura como governança corporativa (GC). Apesar deste instituto ter sido criado para atender as necessidades das empresas não-familiares e de capital aberto, os mecanismos de GC têm ganhado espaço e

notoriedade dentre as empresas familiares e de capital fechado, em especial nas companhias enquadradas como Sociedades Anônimas (S.A.).

As empresas familiares têm grande importância histórica na dinâmica de funcionamento dos mercados em geral e, no Brasil, uma parte considerável do produto interno bruto advém de companhias familiares, conforme dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Sebrae.

Alguns grupos econômicos de renome, detentores de marcas como Pão de Açúcar e Budweiser, até há pouco tempo também possuíam membros de uma mesma família como acionistas majoritários, o que realça a importância de se bem apartar assuntos típicos decorrentes de vínculos familiares daqueles eminentemente empresariais.

A Lei n. 6.404/76, conhecida como Lei das S.A. (BRASIL, 1976) estabelece mecanismos valiosos na organização das empresas, quais sejam, a constituição da Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal. Entretanto, apenas a adoção desses instrumentos não basta para a boa gestão de uma empresa familiar.

Assim, o reconhecimento dessa deficiência influenciou diretamente na análise realizada no presente trabalho, visto que as empresas familiares optantes pela estruturação enquanto sociedades anônimas necessitam de outras ferramentas, além das previstas em lei, para ordenar seus padrões estruturais e comportamentais internos.

Desta forma, através da literatura que versa sobre governança, mostra-se possível organizar empresas com esse perfil, alinhando pontos fundamentais, como os fatores emocionais, hierárquicos e planejamento sucessório, os quais podem vir a prejudicar a performance da empresa caso não sejam devidamente tratados.

A fim de evitar fenômenos como a recuperação judicial e mais tardar a falência, é preciso que as empresas de perfil familiar tenham uma organização interna bem pensada e planejada, e que cada membro da família saiba qual a sua função a ser desempenhada dentro do ambiente empresarial.

A partir, portanto, deste objeto de estudo, o artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: (i) no primeiro capítulo, serão discutidos os principais problemas que afligem as companhias familiares de médio e grande porte, especificamente aquelas enquadradas como

sociedade anônima; (ii) mais adiante, será estudado a aplicabilidade da governança a este tipo de empresa, destacando os principais instrumentos que podem ser utilizados para melhorar a atuação das empresas no mercado, como Conselhos de Administração, de Família e Consultivo, fixação de critérios objetivos para o ingresso de membros da família na empresa, e planejamento sucessório.; e, por fim (iii) realizar-se-á a análise de um caso de aplicação bem sucedida de governança em uma empresa de grande porte, Magazine Luiza S.A., a qual iniciou suas atividades como empresa de capital fechado e optou por abrir seu capital em 2011.

1 EMPRESAS FAMILIARES E SEUS CONFLITOS

Apesar de a atividade empresária ser uma das principais atividades econômicas no Brasil, a manutenção de uma empresa pode se tornar uma tarefa árdua. Segundo dados do SEBRAE, a cada cem empresas criadas em São Paulo, 27% fecham antes de completar um ano de funcionamento, 37% encerram suas atividades com apenas dois anos de atividade, e cerca de 58%, mais da metade das empresas, não conseguem se manter no mercado e fecham as portas após cinco anos (MAMEDE, 2014).

Sob a ótica da vertente institucionalista desenvolvida por Douglass North no âmbito da Nova Economia Institucional (NEI), depreende-se que as empresas (ou organizações) são moldadas a partir de instituições, sendo estas “restrições humanamente concebidas que estruturam a interação política, econômica e social” (NORTH, 1991)¹. As instituições podem ser restrições informais, como sanções, costumes, tradições e códigos de conduta, ou regras formais, como as constituições, leis e direitos de propriedade. Ou seja, na lógica aplicada pelo autor, as instituições seriam as “regras do jogo” e as organizações seriam os “jogadores”.

Nesse sentido, as instituições têm o poder de retardar ou acelerar o desenvolvimento econômico de uma organização, a depender da forma que seja aplicada. Ainda têm o papel de estabelecer uma estrutura estável na empresa, a fim de diminuir incertezas nas tomadas de decisões. Destaca-se que, apesar de estáveis, estas não são estáticas. As instituições mudam ao longo do tempo, sendo as evoluções institucionais fundamentais aos olhos da teoria institucionalista.

¹ Tradução livre para: “institutions are the humanly devised constraints that structure political economic and social interaction” (NORTH, 1991).

É possível notar que muitas vezes tais mudanças ou evoluções no espaço corporativo ocorrem por intermédio de instrumentos de governança corporativa, como estatutos, protocolos, regimentos ou acordos de sócios ou acionistas, os quais são aplicáveis através de estruturas como o Conselho de Administração, Diretoria, entre outros órgãos. Assim, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) dispõe que:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. **As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.** (*grifo nosso*)

Conforme será tratado mais adiante, os instrumentos de Governança Corporativa geralmente são utilizados para profissionalizar as relações da empresa e dar mais transparência às decisões no âmbito corporativo. Para isso, as práticas de Governança reúnem diversos mecanismos que guiam as decisões corporativas, a fim de otimizar o desempenho da empresa a longo prazo e dirimir conflitos entre acionistas (BERTUCCI et al, 2009).

Apesar de a Governança Corporativa não ter sido elaborada inicialmente para empresas com natureza familiar, o instituto tem logrado sucesso também nestas companhias. Atualmente, grande parte da economia brasileira é composta por empresas familiares, ou seja, empresas constituídas por membros de uma mesma família². Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 90% das empresas familiares possuem caráter familiar, sendo responsáveis por cerca de 65% do PIB brasileiro e 75% dos empregos no mercado brasileiro.

Embora representem a maioria das empresas no Brasil, alguns doutrinadores e críticos entendem que as empresas familiares não são tão vantajosas quanto as empresas não-familiares (MAMEDE, 2014). Isto porque haveria, em tese, maior ocorrência de desgastes emocionais e presumida falta de profissionalismo em empresas familiares, visto que estas mostram-se mais

² Sabe-se que há embates doutrinários no que tange a conceituação de empresas familiares, entretanto não se aprofundará em tal discussão neste trabalho.

suscetíveis à conflitos e desestabilização organizacional devido a proximidade entre os seus agentes.

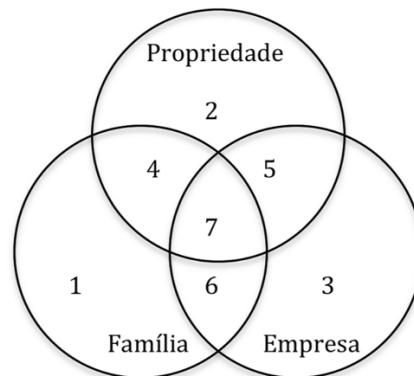
Entretanto, atualmente os negócios de vertente familiar tem obtido relativo sucesso no mercado brasileiro. Isto porque, em comparação aos gestores profissionais alheios ao ambiente familiar, os membros da família têm melhor entendimento dos aspectos internos da empresa como sua estrutura, dinâmica, cultura e funcionamento, conforme destacado por Mamede (2014).

Além disso, a conexão entre a empresa e os membros tende a impulsionar os seus resultados no mercado de maneira positiva, dado que, ao criar raízes e atribuir um significado à empresa, os membros da família tendem a empenhar-se mais para alcançar um bom resultado (MAMEDE, 2014). Assim, conforme a visão compreensiva de mercado de Mamade, entende-se que, a criação de um sentimento de pertencimento à empresa nos membros pode impulsioná-los ainda mais a atingir seus objetivos.

Segundo esta visão doutrinária, conclui-se que a herança de valores, a cultura institucional e os laços familiares podem ser considerados diferenciais que contribuem para o fortalecimento de uma empresa.

Não obstante, para que o funcionamento de uma empresa familiar seja realmente efetivo, é preciso que haja a separação entre os elementos: propriedade, família e gestão/empresa. O modelo abaixo exposto foi elaborado inicialmente por Tagiuri e Davis (1996) como forma de “identificar as fontes dos conflitos interpessoais, e distinguir as prioridades e limitações da empresa, buscando compreender o comportamento de seus integrantes” (TRENTIN, 2010).

Figura 1 – Modelo dos três círculos da empresa familiar.



Fonte: Gersick et. al, 1997.

Por conseguinte, é possível identificar no modelo supracitado alguns subsistemas. Segundo o autor, são eles: (1) membro familiar não-proprietário e não-gestor; (2) proprietário não-membro da família e não-gestor; (3) gestor não-membro da família e não-proprietário; (4) membro da família e proprietário mas não-gestor; (5) proprietário e gestor não-membro da família; (6) gestor e membro da família mas não-proprietário; (7) membro familiar, proprietário e gestor.

Tal modelo organizacional propicia a delimitação dos papéis dos gestores, membros da família e proprietários com o viés de mitigar a incidência de conflitos na empresa, causados muitas vezes pela sobreposição de papéis institucionais.

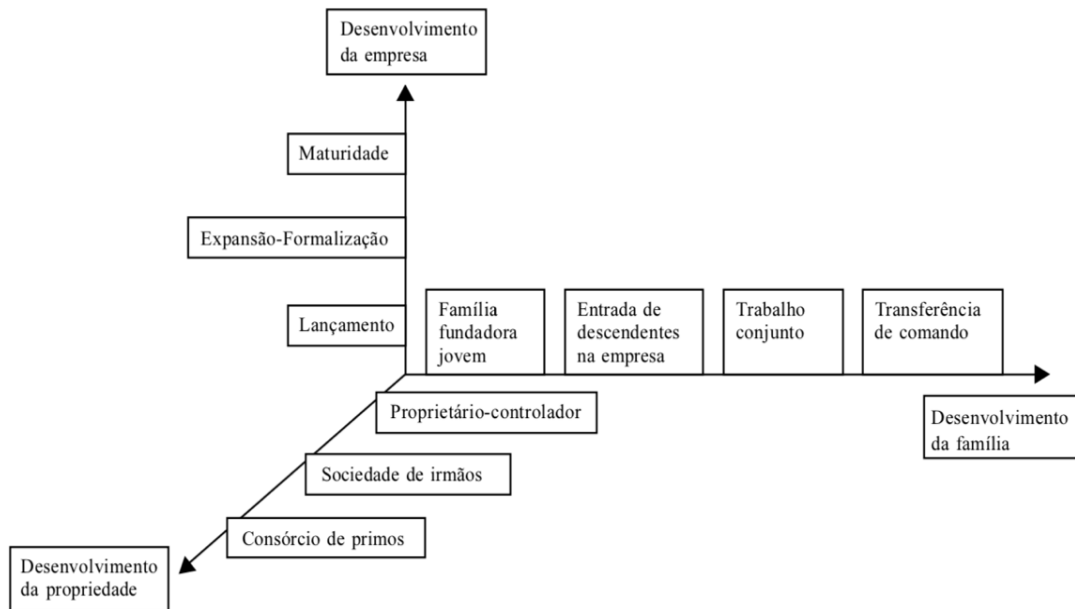
Apesar de ser condizente com a estrutura empresarial encontrada nas companhias ao redor do mundo, o modelo criado por Tagiuri e Davis sofreu diversas críticas após a sua criação. Isto porque alguns estudiosos entendiam que o modelo era demasiadamente estático, visto que, seria preciso analisar a incidência dos três elementos – propriedade, empresa e família – ao decorrer do desenvolvimento da empresa. Ou seja, a presença da variável “tempo” seria indispensável na análise.

Segundo Gersick et al (1997), à medida em que as empresas “envelhecem”, as problemáticas se intensificam, sendo necessário a criação de um modelo que analise o desenvolvimento dos três elementos ao longo do tempo de existência da empresa.

Em resposta às críticas, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) elaboraram o chamado modelo tridimensional (imagem 2), sendo o mais utilizado atualmente. Este, aponta

de acordo com o seu tempo de criação, as possíveis problemáticas que podem surgir nas empresas, detalhando as fases de desenvolvimento de cada um dos âmbitos da Teoria dos Três Círculos, conforme demonstrado abaixo:

Figura 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento das empresas familiares.



Fonte: Gersick et al, 1997.

Assim, através do desenvolvimento da companhia nos âmbitos da família, empresa e propriedade, surgem situações específicas à cada etapa de maturidade, como por exemplo, a sociedade entre irmãos ou consórcio entre primos no campo da propriedade; a expansão e o próprio desenvolvimento da empresa de forma profissional no campo da empresa; e a entrada de descendentes e o processo de sucessão no campo da família.

Em análise ao modelo tridimensional, conclui-se que muitos são os problemas em decorrência da falta de organização entre a propriedade, gestão e família. Entre eles estão a falta de comunicação, conflitos entre agente e principal, conflitos sucessórios, concentração demasiada de poder nas mãos do fundador, rivalidade entre irmãos, problemas na separação de questões familiares e empresariais, falta de capacitação profissional dos gerentes, entre outros (PINA, 2011; ROBBINS, 2002; BERTUCCI et al, 2009).

Em sua obra, Robert G. Donnelley (1964) dispõe que as principais fraquezas das administrações de empresas familiares são:

(1) Conflitos entre os interesses da família e os da empresa; (2) Falta de disciplina com relação à destinação dos lucros e ao desempenho nos vários setores da organização; (3) Morosidade nas reações às novas condições de competição impostas pelo mercado; e (4) Desenvolvimento de nepotismo que não é contrabalançado por padrões objetivos de desempenho ou por sistemas adequados para avaliação de mérito de administradores.

Dentre os conflitos em empresas familiares, há que se tratar ainda dos conflitos entre acionistas, que se dividem nas seguintes categorias apresentadas por Lodi (1984):

(1) desentendimento quanto à direção dos negócios (questões de estratégia e política); (2) desempenho inadequado do sócio na gestão da empresa; (3) desempenho social comprometedor; (4) luta pelo poder; (5) política de distribuição de lucros; (6) política de remuneração dos acionistas-administradores e uso dos benefícios da empresa; (7) incompatibilidade de estilos e gênios; (8) modificações estruturais que afetem os cargos dos acionistas administradores; (9) política de nomeação ou de entrada de parentes na empresa; (10) uso pessoal indevido do nome da empresa para negócios pessoais; (11) sucessão na presidência; e (12) distribuição disfarçada de lucros através da prestação de serviços remunerados por parte de alguns acionistas.

Dentre os conflitos mencionados, destacam-se três principais neste artigo: (1) os conflitos entre agente e principal, (2) falta comunicação e organização interna, e (3) a falta de planejamento sucessório adequado.

1.1 Conflitos de agência

Comumente, administradores membros da família delegam seus poderes de gerência à terceiros não pertencentes ao núcleo familiar. Tal sistema é denominado “relação de agência”, definido por Jensen e Meckling (1976) como “contrato sob o qual uma ou mais pessoas – o(s) principal(is) – emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente”.

A cessão de poderes a outrem pode ser algo complicado em uma relação empresarial. Isto porque o agente dificilmente seguirá os interesses do principal caso ambos sejam maximizadores de utilidade. Necessário ressaltar que, segundo Jensen e Meckling (1976), não há agente perfeito, ou seja, aquele que seria indiferente a maximizar seu lucro ou de terceiros. Por isso existe a dificuldade de introduzir alguém alheio à estrutura familiar, principalmente neste tipo de empresa.

Portanto, infere-se que, quando a gerência da companhia é comandada por terceiro não pertencente ao núcleo familiar, a situação pode gerar ainda mais atritos no ambiente

empresarial, dado a diferença de interesse entre as partes. Não se pode esperar que os agentes cuidem do capital de terceiros com o zelo que estes teriam.

Ou seja, a partir do momento em que o principal tem interesses conflitantes com o agente, há que se falar em um problema de agência (PINA, 2011). Tal conflito entre proprietários e gestores ainda pode ser verificado em conflito entre proprietários majoritários e minoritários (ANDRADE; ROSSETTI, 2004), quando os acionistas majoritários perdem o controle da administração da empresa.

Uma solução cabível para amenizar o conflito mencionada por Jensen e Meckling (1976) seria a aplicação de incentivos ao agente por parte do principal, a fim de “limitar as divergências referentes aos seus interesses” ou ainda monitorar as ações do agente.

Ademais, Andrade e Rossetti (2004) afirmam que, para prevenir conflitos de interesses entre agente e principal, é preciso também estabelecer termos contratuais que prevejam “condições para a conciliação permanente dos interesses do outorgante e outorgado”, além do não rompimento da relação de agência por atos oportunistas de alguma das partes.

Para amenizar de certa forma tal conflito, é interessante também que o principal busque a contratação de um agente que tenha interesses e cultura organizacional alinhados com os seus e da empresa. Desta forma, reduzir-se-ia consideravelmente os conflitos entre agente e principal voltados a gestão interna da empresa, permitindo o melhor funcionamento da companhia.

Não obstante, caso tais formas preventivas não sejam suficientes para dirimir conflitos entre principal e agente, há que se falar na intervenção do Conselho de Administração ou da área de controladoria da empresa. Previsões expressas em contrato ou no estatuto da empresa também podem ser úteis para dirimir tais conflitos.

1.2 Falta de organização interna e deficiência de comunicação

Outro problema que se observa em empresas familiares são aqueles decorrentes da falta de organização interna e da deficiência de comunicação entre os membros da companhia, sejam eles familiares ou não. Em razão de a maioria das empresas familiares começarem enxutas e reduzidas, muitas vezes a organização institucional é deixada de lado ao longo dos anos pelos seus gestores. Isto porque, no início das atividades de uma empresa, é comum que o

fundador acredite ter tudo sob o seu controle e não se atente à necessidade de organizar o ambiente corporativo.

Entretanto, a partir do momento em que as empresas começam a crescer e se desenvolver, os problemas causados em decorrência da falta de organização institucional começam a se tornar explícitos, conforme expõem Gersick et al (1997). Tal falta de organização interna pode ser diretamente relacionada à falta de comunicação dentro da empresa, falta de organização, questões hierárquicas, dentre outros motivos.

Segundo Robbins (2009), a comunicação dentro da empresa tem quatro papéis principais, quais sejam: “controle, motivação, expressão emocional e informação”. A partir do momento que a comunicação não é efetiva dentro de uma empresa, perde-se o controle da equipe, os funcionários se tornam menos motivados a empenhar esforços no trabalho, a expressão emocional dos membros fica prejudicada, e, por fim, a tomada de decisão é dificultada visto que a informação não atinge seu(s) principal(is) destinatário(s).

1.3 Falta de planejamento sucessório adequado

A falta de planejamento sucessório ou a sua má implementação é um dos principais geradores de conflitos familiares na maioria das empresas. Isto porque, neste tipo de organização empresarial, geralmente o poder é concentrado nas mãos do fundador da empresa e não é feita a preparação dos sucessores para a troca de gestão.

Conforme dados do IBGC (2020), atualmente no Brasil cerca de 28% das empresas possuem um plano de sucessão para os cargos mais elevados (cargos-chave), e apenas 20% das empresas detém um planejamento sucessório para a presidência do Conselho de Administração. Tal instrumento ainda é pouco utilizado no ambiente corporativo brasileiro, o que acarreta uma grande diversidade de problema para as empresas familiares.

Sabe-se que a sucessão é um momento delicado principalmente em empresas familiares, pois trata-se de um momento em que é exigido a tomada de decisões quanto a reestruturação interna da empresa e regeneração da estratégia empresarial. Conforme expõem Gersick et al (2003), as transições são repletas de incertezas e as pessoas responsáveis por tomar as decisões tendem a se sentir ansiosas e vulneráveis. E isso é compreensível, uma vez que é neste momento que a organização faz escolhas que modelarão o seu futuro.

Tais mudanças também envolvem questões emocionais e hierárquicas, visto que o processo de sucessão em empresas familiares ou de gestão familiar “não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados à própria estrutura familiar” (BERNHOEFT, 1991).

Conforme Dupas (2003), um dos maiores erros que a maioria das empresas pode cometer é encarar o planejamento sucessório como um evento e não um processo que demanda tempo. Na mesma linha de pensamento, Lambrecht (2005) afirma que a transferência multigeracional deve ser de longa duração, ou seja, deve começar muito antes da transferência de controle da empresa e nunca terminar. Isto porque a sucessão não é a transferência de uma geração para outra, mas sim um processo contínuo de transferência entre gerações.

Bernhoeft e Gallo (2003) destacam ainda que, por muitas vezes, os detentores do poder empresarial, sejam os fundadores, proprietários ou dirigentes, tendem a postergar a sucessão para manter-se no poder por maior período. Isso enseja em prejuízo à formação da próxima geração e gera profissionais pouco capazes de lidar com as demandas diárias de uma empresa.

Muitas vezes os sucessores ficam sem espaço para assumir seus postos devido à alta concentração de poder de seus ascendentes. Quando finalmente é possível fazer a transição, seja em razão de incapacidade ou impossibilidade do fundador atuar de forma ativa pelo seu falecimento, acometimento de doença ou velhice, os herdeiros e sucessores se veem em um cenário onde eles não têm a experiência necessária para lidar com o novo cargo, desestruturando a empresa.

Conforme Lambrecht (2005) em citação à obra de Lansberg (1999), menos de 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e menos de 10% conseguem suceder na terceira geração.

Além da gestão de sucessores que assumem o cargo sem experiência prévia, há que mencionar também conflitos entre os herdeiros para assumir um cargo na empresa (LODI, 1993), gerando um comando duplo extremamente prejudicial à empresa (FREIRE, 2010). Muitas vezes esse conflito é causado por ciúmes ou questões familiares mal resolvidas fora da empresa.

Em conclusão, identifica-se que uma das grandes causas dos problemas sucessórios é a dificuldade do fundador passar o seu poder aos sucessores, não os preparando para assumir o cargo enquanto poderia.

1.4 Governança como instrumento de ajuste

Tais problemas como o conflito de agência, falta de organização interna e problemas sucessórios podem levar ao desequilíbrio completo da empresa, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo. Isto porque os compradores e fornecedores geralmente não se interessam em investir em uma empresa que não tenha segurança e estabilidade.

Conforme North (1990), as instituições devem gerar certeza, estabelecendo uma estrutura estável. Isso não significa que elas devam ser estáticas, pelo contrário, devem se adaptar às necessidades de seus destinatários.

A estabilidade da empresa atrai inúmeros benefícios positivos, como valorização da companhia no mercado, satisfação de funcionários e clientes com a gestão, além de base jurídica mais sólida para enfrentar eventuais lides. Assim, entende-se que a maneira mais indicada para a proteção dos sócios e para a estabilização das empresas de médio e grande porte seria a implementação de medidas de Governança Corporativa em Sociedades Anônimas – S/A.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM S.A.

O enquadramento societário de empresas brasileiras como Sociedades Anônimas tem sido cada vez mais utilizado para a organização do patrimônio e estrutura interna familiar. Isto se dá uma vez que a Sociedade Anônima mostra-se uma das estruturas mais completas para a constituição de empresas de médio a grande porte, dentre as estruturas corporativas previstas na legislação brasileira.

Além da previsão legal de limitação de responsabilidade dos sócios, este tipo de enquadramento societário estabelece parâmetros legais que auxiliam na organização das empresas, como a organização do capital em ações e a instituição de Assembleia Geral, Conselho de Administração – de forma obrigatória para companhias de capital aberto e de forma facultativa para companhias de capital fechado –, Diretoria e Conselho Fiscal.

Conforme elucidado por Oscar Barreto Filho:

Em sentido formal, a administração da sociedade anônima compreende o conjunto dos órgãos instituídos para a consecução do objeto social; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias ao desempenho, pela sociedade anônima, de sua peculiar atividade empresarial. De modo amplo, integram-se na estrutura administrativa da companhia, preordenada à satisfação dos fins sociais, os órgãos cuja existência é prevista na lei, (Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal) ou no estatuto (Conselho técnico-consultivo). Em sentido restrito, abrange a administração da companhia apenas os órgãos diretamente incumbidos de gerir os bens e interesses sociais, nos limites dos preceitos legais e estatutários, ou seja, o Conselho de Administração e a Diretoria (BARRETO FILHO, 1977).

Outro ponto interessante a se ressaltar quanto às sociedades anônimas é a possibilidade de atribuição do *intuitu personae* às empresas de capital fechado. Tal ponto é largamente debatido no campo jurídico, uma vez que muitos estudiosos defendem que as S/A. têm apenas natureza jurídica de capital, ou seja, têm finalidade exclusiva de gerar lucro (*intuitu pecuniae*). Com efeito, esta vertente doutrinária tem o entendimento de que uma sociedade de capital (S.A.) não teria a atribuição de *intuitu personae*, vez que tal elemento seria aplicável apenas às sociedades de pessoas (vide sociedade de responsabilidade limitada – Ltda.)

Entretanto, conforme corrente doutrinária e jurisprudencial contrária, há interpretações no sentido de que pode-se atribuir *intuitu personae* às sociedades de capital quando denota-se a imprescindibilidade do *affectio societatis* e da relação pessoal dos acionistas para com a empresa. Tal fenômeno ocorre geralmente em empresas familiares de pequeno e médio porte de capital fechado, uma vez que a atuação dos sócios seria imprescindível para o funcionamento da companhia devido a um vínculo pré-estabelecido entre os sócios e a empresa.

Nesse sentido, há entendimento do Superior Tribunal de Justiça de que, quando se trata de sociedades anônimas de pequeno e médio porte, pode-se atribuir *intuitu personae* aos sócios, a fim de que possa haver dissolução parcial da sociedade. Assim, dispõe o acórdão do Embargos de Divergência no Recurso Especial n. 111.294/PR:

(...) a realidade da economia brasileira revela a existência, em sua grande maioria, de Sociedades anônimas de médio e pequeno porte, em regra, de capital fechado, que concentram na pessoa de seus sócios um de seus elementos preponderantes, como sói acontecer com as sociedades ditas familiares, cujas ações circulam entre os seus membros, e que são, por isso, constituídas *intuitu personae*. Nelas, o fator dominante em sua formação é a afinidade e identificação pessoal entre os acionistas, marcadas pela confiança mútua. Em tais circunstâncias, muitas vezes, o que se tem, na prática, é uma sociedade limitada travestida de sociedade anônima, sendo, por conseguinte,

equivocado querer generalizar as sociedades anônimas em um único grupo, com características rígidas e bem definidas. Em casos que tais, porquanto reconhecida a existência da *affectio societatis* como fator preponderante na constituição da empresa, não pode tal circunstância ser desconsiderada por ocasião de sua dissolução (BRASIL, 2006).

Ainda, em seu voto, o relator Ministro Castro Filho ainda dispõe:

Embora não se discuta que as sociedades anônimas se constituam sociedades de capital, *intuito pecuniae*, próprio das grandes empresas, em que a pessoa dos sócios não têm papel preponderante, a realidade da economia brasileira revela a existência, em sua grande maioria, de sociedades anônimas de médio e pequeno porte, em regra de capital fechado, que concentram na pessoa de seus sócios um de seus elementos preponderantes.

É o que se verifica com as sociedades ditas familiares, cujas ações circulam entre os seus membros, e que são, por isso, constituídas *intuito personae*, já que o fator dominante em sua formação é a afinidade e identificação pessoal entre os acionistas, marcadas pela confiança mútua. Em tais circunstâncias, muitas vezes, o que se tem, na prática, é uma sociedade limitada travestida de sociedade anônima, sendo, por conseguinte, equivocado querer generalizar as sociedades anônimas em um único grupo, com características rígidas e bem definidas (BRASIL, 2006).

Ademais, denota-se que a Lei das S.A., bem como o restante do ordenamento jurídico brasileiro, atribui diversos benefícios às sociedades anônimas, uma vez que implementa estruturas e artifícios voltados à profissionalização e melhoria da estrutura institucional das empresas. Entretanto, há que se elencar também alguns pontos não tão positivos quanto ao enquadramento em S.A.

Sabe-se que parte considerável da economia do país é composta por pequenas empresas. Entretanto, a maioria destas não tem condições de acatar aos parâmetros pré-estabelecidos de uma Sociedade Anônima, seja em razão dos custos ou da complexidade de sua estrutura. Dentre outros fatores, a implementação de Conselho de Administração, Diretoria, Assembleia Geral e Conselho Fiscal envolvem certas despesas, às quais empresas de menor porte e com capital reduzido muitas vezes não conseguem arcar. Ainda, em comparação com as sociedades de responsabilidade limitada (Ltda.), a estrutura de uma S.A mostra-se mais complexa, uma vez que envolve divisão do capital por ação, implementação de instrumentos de organização interna, entre outros elementos. Assim, a opção de empresas de pequeno porte por tipificação como Sociedade Anônima encontra limites práticos, sendo assim de difícil adoção.

Ademais, quando se analisa especificamente empresas familiares de médio e grande porte, verifica-se que os mecanismos apresentados pela Lei de S.A e pelos demais dispositivos do ordenamento jurídico brasileiro muitas vezes não bastam para a organização efetiva de uma companhia familiar. Apesar de serem elementos imprescindíveis para a administração da empresa, a incidência de aspectos emocionais e hierárquicos podem gerar complicações específicas características das companhias familiares.

Assim, as empresas familiares necessitam de instrumentos específicos para tratamento destas questões, como conflito entre sucessores, confusão entre interesses familiares e interesses corporativos, entre outros, os quais não são apresentados na forma da lei. Desta forma, o Direito pode se bastar da Governança Corporativa (GC) para que haja uma concreta organização da empresa familiar.

Conforme mencionado, Governança Corporativa pode ser vista como uma forma de orientar, dirigir e alavancar a organização interna das empresas, visando, entre outros interesses, trazer profissionalismo ao negócio. Segundo o IBGC, a GC tem como princípios a transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Ademais, os instrumentos de governança ainda impactam diretamente no desempenho das empresas e em seu valor de mercado – principalmente em companhias de capital aberto.

Sabe-se ainda que a implementação e aplicação de boas práticas internas são o caminho mais adequado para o crescimento saudável de uma empresa. Isto é, para que uma empresa otimize seus lucros e desenvolva sua estrutura, é preciso adotar medidas que viabilizem sua organização interna de forma efetiva, através de instrumentos de governança corporativa.

Segundo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016), governança corporativa “atua no âmbito dos negócios para buscar garantir a sustentabilidade e a proteção de ativos, a imagem da empresa, sua reputação e sua relação com as partes interessadas (*stakeholders*)”. Silva (2016) afirma que a boa governança corporativa gera resultados tangíveis e intangíveis, através da: (i) criação de valor; (ii) do equilíbrio entre os interesses dos sócios e os interesses corporativos; e (iii) do desenvolvimento do crescimento econômico.

Não obstante, Bertucci et al (2008) dispõem que as práticas de governança tem o cerne de elaborar um conjunto de mecanismos que auxiliem na tomada de decisão dos membros, “no

sentido de otimizar o desempenho de longo prazo das empresas, contribuindo para sua longevidade”.

Conforme tratado por Bueno et al (2018), a governança corporativa divide-se em dois mecanismos, interno e externo. O mecanismo interno, no qual as boas práticas de governança partem de dentro da empresa para fora, resume-se ao conselho de administração e a estrutura de participação acionária. Entretanto, muitas vezes este mecanismo não é suficiente para assegurar a governança na empresa, devendo recorrer aos mecanismos externos. Nestes as “boas práticas de governança vêm de fora da empresa e a pressionam a agir de forma mais transparente”.

Nesse sentido, pode-se destacar seis mecanismos externos auxiliares direcionados às empresas familiares para que os membros da família respeitem os interesses da empresa e atuem de forma transparente, são eles: sistema legal, mercado para o controle corporativo, auditoria externa, agências de rating, ativismo dos *stakeholders* e mídia (AGUILERA et al, 2015). Foi apenas nos últimos anos que a importância e a necessidade de aplicação destes pontos foram evidenciados nas empresas.

Para fins de elucidação prática, são instrumentos de governança corporativa: estatutos, protocolos, regimentos, acordos de sócios ou acionistas, por exemplo. Tais mecanismos auxiliam a empresa familiar a separar os três elementos (família, empresa e propriedade) internamente para manter um negócio rentável e sadio, conforme dispõe Edson Cordeiro da Silva (2016):

Na empresa familiar, a governança corporativa contribui para a profissionalização da sociedade e de toda a organização, ao impor padrões de cultura e normas de procedimentos inclusive ao proprietário. Com esse modelo, há a separação clara do triedro: família, propriedade e gestão. A empresa deixa de ser tratada como uma instituição que gera renda apenas para a família e passa a ser um negócio rentável e sadio, de amplitude bem maior (p. 401).

Ademais, no cenário empresarial familiar, a governança é utilizada como instrumento para mitigar fatores emocionais e profissionalizar a relação entre os membros da empresa, sejam eles familiares ou não. Nesse sentido, a governança pode ser utilizada como uma forma de reestruturação de empresas com dificuldade em aspectos emocionais ou administrativos, se valendo de métodos para que os próprios membros da família possam gerir seus negócios da forma mais rentável e benéfica possível.

Em estudo qualitativo recentemente elaborado pelo IBGC (2020), foram mapeadas questões que afligem empresas familiares e foi possível chegar a algumas soluções através da implementação de elementos de governança, quais sejam: (i) realizar um diálogo aberto com todos os *stakeholders* da empresa, sejam eles membros da família ou não; (ii) fornecer conhecimentos sobre governança à empresa; (iii) implementação de conselho; (iv) afastamento da gestão familiar; (v) estabelecer parâmetros para ingresso de familiares; (vi) criação de holding familiares e patrimoniais.

Figura 3 – Governança corporativa na empresa familiar: gatilhos, desafios e soluções.

 Quadro 2. Governança corporativa na empresa familiar: gatilhos, desafios e soluções		
GATILHOS	DESAFIOS	SOLUÇÕES
Entrada de novas gerações no papel de acionista ou na gestão.	Concentração de poder e personalismo (fundador).	Diálogo aberto e respeitoso entre os membros da família e os demais <i>stakeholders</i> .
Conflitos geracionais ou entre núcleos familiares diferentes.	Resistência socioemocional, especialmente o "apego" à gestão.	Aquisição de conhecimento sobre governança e gestão.
Falecimento do(s) fundador(es).	Falta de conhecimento em governança das gerações seniores.	Implementação do conselho (ou órgãos colegiados).
Necessidade e profissionalização da gestão (conhecimentos não disponíveis na família ou decisão de afastamento).		Afastamento da família da gestão.
Necessidade de trabalhar a sucessão.		Criação de regras para a entrada de familiares.
		Criação de <i>holdings</i> familiares e patrimoniais.

Fonte: IBGC, 2020.

Desta forma, para análise no presente trabalho, há que se destacar alguns instrumentos de governança relevantes, como forma de suplemento aos mecanismos já mencionados pela Lei de S/A., como: (i) criação de conselhos de administração, de família e consultivo; (ii) desenvolvimento gerencial e criação de parâmetros objetivos para ingresso de membros da família na empresa; e (iii) elaboração de planejamento sucessório.

2.1 Criação de Conselhos de Administração, Consultivo e de Família

Os Conselhos de Administração, Consultivo e de Família têm papel fundamental na gestão empresarial de uma companhia familiar, uma vez que são responsáveis por traçar

diretrizes para o ambiente empresarial, tanto no âmbito administrativo quanto familiar. Estes são, portanto, estruturas de governança.

Segundo um estudo de empresas familiares realizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020), a maioria das companhias analisadas recorreram à implementação de conselhos como alternativa para profissionalização, para atrair capital de investimento para a firma, ou até mesmo para solucionar problemas familiares.

Apesar de serem fundamentais para estruturação empresarial, geralmente os Conselhos não são criados até a segunda ou terceira geração, isto é, até a sociedade entre irmãos ou consórcio entre primos. Isto porque nessas fases é visível a necessidade de equilíbrio entre os *stakeholders*, uma vez que a tomada de decisão torna-se mais descentralizada em comparação a primeira geração.

Verifica-se que a adesão e implementação aos Conselhos Consultivo, de Administração e de Família se dão em momentos distintos de maturidade pelas empresas.

A pesquisa realizada pelo IBGC (2020) concluiu que há maior receptividade em aderir ao Conselho Consultivo nas empresas que estão no início da implementação das práticas de governança corporativa no ambiente corporativo, uma vez que as colocações feitas pelo tipo de conselho não são tão incisivas em comparação aos demais. Este tipo de conselho tem o papel voltado ao aconselhamento dos diretores, assemelhando-se a uma mentoria.

Não obstante, empresas com práticas de governança em estado mais maduro e desenvolvido ou aquelas optantes por “Sociedade Anônima” (S.A.), tendem a criar um Conselho de Administração para seu aconselhamento. A criação de um Conselho de Administração está prevista nos artigos 138 e seguintes da Lei de S/A (BRASIL, 1976), sendo de aplicação obrigatória para companhias de capital aberto e facultativa para as de capital fechado. Segundo a legislação brasileira, o Conselho de Administração tem a função de administrar a empresa, tendo prerrogativas para estabelecer a orientação geral de negócios da companhia, eleger, destituir e fiscalizar diretores, além de convocar Assembleia Geral.

Conforme dispõem Gersick et al (2007), tal conselho dispõe de três principais finalidades, quais sejam, (i) considerar e representar os interesses dos proprietários, (ii) formular e monitorar o objetivo estratégico de longo prazo da empresa, e (iii) ser o principal conselheiro para o executivo principal.

Outrossim, os proprietários-gerentes têm receio de que, ao criar e utilizar um Conselho de Administração, perderiam sua autonomia e controle discricionário. Tal raciocínio não condiz com o papel do Conselho de Administração, uma vez que o Conselho é criado para “servir” os acionistas, ou seja, eles que são os reais controladores. O Conselho é apenas um mecanismo utilizado para promover a organização na empresa (GERSICK et al, 2007).

E, por fim, o Conselho de Família tem o papel de separar os assuntos familiares dos corporativos, a fim de evitar a interferências de interesses familiares indevidas nos negócios (IBGC, 2015). É formado por membros da família designados pela assembleia familiar e deve “propor e monitorar o arcabouço de atividades da família”.

Segundo Gersick et al (2007), este tipo de conselho tem por objetivo a articulação de valores, necessidades e expectativas voltadas a empresa e elaboração de políticas para proteção dos interesses familiares a longo prazo. É preciso que este tipo de conselho tenha boa comunicação e objetivos semelhantes aos dos sócios e esteja em concordância com o Conselho de Administração.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), pode-se diferenciar o conselho de administração do conselho de família da seguinte forma: “conselho de administração responde pelo direcionamento estratégico e pela eleição e supervisão da gestão empresarial; o de família, pelas políticas familiares”. No entanto, tais mecanismos devem funcionar de maneira coordenada.

Faz-se necessário destacar que o Conselho de Família pode ser considerado um mecanismo de Governança Familiar, a qual tem como principais instrumentos a Assembleia Familiar, na qual está inserida o Conselho da Família, os Family Offices e Comitê de Sócios. Segundo o IBGC, governança familiar é:

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. 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 (IBGC, 2016, p.12).

Na prática percebe-se que geralmente apenas empresas de médio e grande porte têm implementado conselhos de família em sua estrutura institucional. Isso porque geralmente o Conselho de Administração supre essas necessidades informalmente, seja em razão do

Conselho de Administração ser composto apenas por membros da família, por falta de maturidade da empresa ou até mesmo por corte de gastos.

Tal confusão de atribuições dos conselhos não seria interessante para empresa, uma vez que pode vir a gerar confusão de interesses entre os gestores. É preciso que haja a coordenação de ambos os institutos, definindo parâmetros, missões e valores para cada um deles. Segundo IBGC, tal coordenação pode-se dar de formas diferentes como “por meio de sistemas estruturados de comunicação, protocolos de relacionamento, relatórios informativos e/ou eventual interação de membros participantes dos comitês” (IBGC, 2016).

2.2 Desenvolvimento gerencial e critérios objetivos para ingresso de membros da família na empresa

Segundo a teoria tridimensional de Gersick et al (propriedade, família e empresa), o Conselho de Administração é a estrutura de coordenação ligada aos proprietários, enquanto o Conselho de Família é a estrutura relacionada a administração dos membros da família. A equipe de Desenvolvimento Gerencial, por sua vez, seria a estrutura de coordenação no âmbito da empresa (GERSICK et al, 2007).

Como já mencionado antes, é preciso que haja uma coordenação entre a família, a empresa e a propriedade para atingir o equilíbrio no ambiente empresarial. O desenvolvimento gerencial ajuda a realizar justamente esta organização, uma vez que é através dele que são estabelecidos parâmetros para entrada de familiares da empresa, por exemplo.

Tomemos como exemplo uma empresa que está em transição para a segunda geração, em que o pai passará o controle da empresa para seu filho. De nada adianta que o sucessor seja membro da família se este não for qualificado e tiver prévia experiência na área de atuação da empresa ou áreas correlatas. Por mais que o sucessor possa ter abrangido a cultura da companhia, ele não teria a expertise necessária para administrar e gerir a empresa. Por isso, existe a necessidade de fixar parâmetros de adesão a serem seguidos.

Não obstante, é preciso se atentar para que o ingresso de membros da família no ambiente empresarial não se torne “nepotismo”, ou seja, “a promoção de parentes, mais por causa das relações de parentesco do que por mérito” (DONNELLEY, 1967). Sabe-se que o nepotismo é um problema antigo, retrocedendo aos primórdios da sociedade. Segundo Donnelley (1967), “onde o nepotismo é praticado, acabam por impor-se os valores da família,

e os critérios para participação na atividade empresarial deixam de levar em consideração a competência profissional”.

Ainda, verifica-se que o nepotismo, além atrapalhar o desenvolvimento da empresa, desmotiva os demais funcionários não integrantes da família, devido a falta de profissionalismo e discrição dos dirigentes. Em consequência, o fenômeno pode até diminuir a produtividade dos funcionários e a confiança destes na empresa.

Conclui-se assim que a contratação deve ser realizada por competência técnica do candidato, e não por mera indicação ou imposição dos dirigentes. É preciso que haja a profissionalização da empresa.

Casillas, Vásquez e Días (2007) afirmam que o principal problema na fase de desenvolvimento da empresa é a profissionalização, sendo necessário a criação de uma estrutura de gestão e sistema, bem como procedimentos formalizados. Nesse sentido, a fim de mitigar conflitos, é preciso estabelecer alguns parâmetros objetivos para a entrada e promoção de membros da família na empresa, como: (i) exigir que o candidato tenha formação na área de atuação da empresa – pós graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado podem ser vistos como diferenciais para a ascensão do membro na empresa; (ii) estabelecer critérios de idade e tempo de empresa; (iii) elaborar um plano de carreira comum; (iv) estipular remuneração igualitária entre os membros da família e demais funcionários/gerentes não-familiares, de acordo com cargo ou nível de senioridade, por exemplo.

Outra solução possível seria estabelecer regras de comportamento através de um acordo ou protocolo familiar firmado entre os membros da família. Nele são estabelecidos os princípios e diretrizes que orientam a família na condução da empresa. É de extrema importância que todos ou a maioria dos membros participem da formação do documento, uma vez que este será uma espécie de guia a ser seguido pelos membros da família na empresa.

Neste sentido, dispõem Bertucci et al:

Nas empresas de controle familiar, geralmente ocorre a sobreposição de papéis e funções, o que torna importante a implementação de mecanismos de governança capazes de auxiliar no estabelecimento formal de regras e acordos para que se evite a transferência de conflitos da família para a empresa e desta para a família. Esses acordos têm justamente a finalidade de dar mais transparência às ações dos membros familiares, de reduzir a parcialidade e minimizar a subjetividade nas relações existentes (BERTUCCI et al, 2009).

Em conclusão, através destes quesitos – dentre outros, é possível reunir dois pontos fundamentais para uma empresa familiar: a profissionalização da gestão da empresa e a preservação da cultura institucional da empresa com a inclusão de membros da família qualificados no quadro de funcionários.

2.3 Elaboração de planejamento sucessório

Conforme mencionado no capítulo anterior, muitos gestores e proprietários sequer cogitam a ideia de elaborar um planejamento sucessório até que se faça necessário, geralmente quando da morte ou afastamento do fundador ou antecessor.

Ao contrário da sucessão tradicional, que tutela o patrimônio estático, a sucessão societária tem por objeto um patrimônio dinâmico ligado a manutenção da sociedade (FRAZÃO, 2015). Assim, conforme Ana Frazão (2015), a sucessão societária envolve outros pontos relevantes a se discutir, como a própria manutenção da sociedade e a gestão do interesse dos sucessores com os demais sócios da empresa.

Sendo um dos processos mais fundamentais aos olhos da governança corporativa, a implementação de um planejamento sucessório de forma contínua é imprescindível para o crescimento e equilíbrio institucional de uma empresa. A falta deste pode afetar a empresa de forma irreversível ao, por exemplo, atribuir competências a um sucessor que não está preparado para assumir o cargo ou que esteja desalinhado com a cultura e políticas internas da empresa. Nesse sentido, é de extrema importância que as futuras gerações sejam preparadas para atuar de forma eficaz e consciente na empresa, seja qual for o cargo.

Sabe-se, entretanto, que a sucessão não é uma tarefa fácil em empresas, principalmente nas de cultura familiar. Diversos empecilhos são identificados durante o processo de transição geracional, principalmente a concentração demasiada de poder nas mãos do fundador, a falta de preparo das gerações futuras, o conflito entre parentes.

Sob a ótica dos fundadores, o maior desafio enfrentado nesse processo – de sucessão – é em relação à dificuldade de desapego para com a empresa por ele criada, uma vez que ela é seu projeto pessoal e idealizado – muitas vezes colocada, inclusive, à frente da própria família na sua lista de prioridades (IGBC, 2020).

Ainda, o temor referencial dos sucessores em relação aos fundadores da empresa também é um motivo recorrente pelo qual evita-se ou posterga-se o planejamento sucessório.

Ademais, sabe-se que muitos sucessores chegam despreparados aos cargos corporativos mais altos, como de CEO ou diretor. Muitas vezes isso se dá devido à pressão familiar para que estes assumam o controle da empresa e deem sequência ao legado da família, mesmo sem que os sucessores tenham interesses pelos negócios da família.

Entretanto, nada adianta que o controlador seja membro da família se não for capacitado e qualificado para o cargo. Assim, nasce a necessidade de estruturação de um planejamento a longo prazo para que, quando chegada a hora de troca de gestão, a empresa não fique desamparada.

Destaca-se que não há forma padrão de preparação do legatário, entretanto são práticas recorrentes em empresas brasileiras: (i) o investimento em formação superior, cursos técnicos e especializações, tanto no Brasil quanto no exterior; (ii) a alocação dos herdeiros em cargos de gestão ou operacionais da empresa, de modo a adquirirem conhecimento sobre o funcionamento da corporação; (iii) a criação de treinamentos ou planos de formação pela própria empresa para o acionista/herdeiro; e (iv) a criação de programa de trainee específico para os membros da família (IBGC, 2020).

Percebe-se, portanto, que o desenvolvimento gerencial e o plano sucessório devem andar alinhados em uma empresa familiar, uma vez que estes tutelam o futuro da companhia.

2.4 Pontos conclusivos

Conclui-se, portanto, que os elementos previstos na Lei das S/A., apesar de fundamentais, não bastam para uma boa gestão de uma empresa familiar. É preciso que a modelagem jurídica de S/A. seja somada à implementação de práticas de governança em empresas familiares, a fim de gerar um ambiente propício ao desenvolvimento empresarial e aprimoramento de capital.

Ademais, além dos pontos centrais destacados, como a implementação de Conselhos, o desenvolvimento gerencial, implementação de critérios objetivos para ingresso de membros da família na empresa e o planejamento sucessório, é necessário ressaltar a importância de um diálogo aberto entre os membros da família, gestores e proprietários para que haja uma

implementação exitosa das práticas de governança corporativa. Isto porque, geralmente as empresas familiares são cercadas de assuntos sensíveis e polêmicos (IBGC, 2020), os quais precisam ser tratados com transparência, cautela e respeito. Desta forma, pouco adianta a implementação de conselhos de administração e de família, planos de desenvolvimento gerencial e planejamento sucessório, caso não haja transparência e efetiva comunicação entre os membros da família.

Assim, grandes empresas familiares brasileiras são prova de que tal combinação de elementos gera diversos efeitos benéficos na companhia, como passa-se a analisar no caso Magazine Luiza S.A..

3 A MAGAZINE LUIZA S/A COMO CASO BEM SUCEDIDO DE ESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL FAMILIAR

3.1 Histórico da empresa

A Magazine Luiza S/A mostra-se como um caso paradigmático de estruturação bem sucedida envolvendo companhia com concepção familiar. A seguir, passam a ser discutidos os mecanismos de boas práticas de governança corporativa implementados na estrutura da empresa, os quais têm possibilitado lidar com os desafios emocionais, hierárquicos e de planejamento sucessório que tanto atormentam as companhias desse perfil.

A empresa encontra-se atualmente em sua terceira geração, contando com 1113 lojas físicas, distribuídas por 819 cidades em 21 estados. Fundada em 1957, a companhia teve seu início como uma loja de presentes adquirida em Franca, São Paulo pelo casal Luiza Trajano e Pelegrino Donato (primeira geração), com o objetivo de gerar empregos e oportunidades para a família.

Segundo narra Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho de Administração, a empresa se atenta, desde sua fundação, pela separação dos interesses corporativos daqueles meramente familiares. Nesse sentido, desde o início das atividades da companhia foram fixados acordos familiares, os quais esclareciam padrões para o ingresso de membros da família na empresa, por exemplo. Tal entrada aconteceria de forma vertical, ou seja, o membro ingressaria no cargo correspondente à sua capacidade e preparo, para assim obter um crescimento orgânico

conforme o organograma da empresa. Verifica-se aqui os primórdios da implementação de quesitos objetivos para entrada e promoção de familiares na companhia.

Nesse sentido, o ingresso de Luiza Helena Trajano, sobrinha dos proprietários da empresa e ex-CEO, ocorreu conforme disposto nos acordos familiares. Sendo assim, iniciou seus trabalhos aos 12 anos de idade como balconista, percorrendo alguns departamentos da empresa, como na cobrança, gerência, vendas e direção comercial, antes de assumir a presidência.

Após adquirida a experiência e verificado o interesse da sucessora em assumir os negócios da família, Luiza Helena Trajano assumiu o controle da empresa em 1991, formando a segunda geração da empresa.

No mesmo ano houve a reestruturação societária da empresa, oportunidade na qual foi criada a holding LTA, MTG Administração e Assessoria S/C Ltda., para abarcar todos os acionistas da família e profissionalizar a empresa. Importante mencionar que, após a saída dos fundadores do comando da empresa, duas famílias se tornaram acionistas majoritárias. Assim, quando Luiza Helena foi designada para a diretoria executiva, os demais membros das duas famílias acionistas foram designados para a Holding.

Depreende-se que, a partir desta reestruturação societária, houve a separação formal dos elementos trazidos por Gersick et al (1997): propriedade, família e empresa. No caso ora analisado, os acionistas e gestores eram majoritariamente familiares no início das atividades da companhia, o que poderia gerar, a longo prazo, uma confusão dos interesses meramente familiares com os interesses da companhia. Assim, ao organizar os elementos de propriedade, empresa e família através da instituição de uma holding, reduziu-se potenciais chances de confusão de interesses. Ademais, ao elencar membros da família capacitados para gerir e representar a empresa, resguarda-se de certa forma a cultura institucional implementada pela família na criação da companhia.

Nesse sentido, em 1992, já na segunda geração da empresa, as primeiras práticas de governança corporativa foram formalizadas e implementadas a partir da elaboração de um Código de Ética e Conduta aplicável à toda a empresa. Também, outro marco relevante para o desenvolvimento da governança corporativa da empresa foi o aporte de capital de fundos administrados pela investidora internacional de *private equity*, Capital Group em 2005. Nota-

se que, ao tempo do aporte, a empresa ainda era de capital fechado. Desta forma, os gestores utilizaram a entrada do *stakeholder* como uma oportunidade de profissionalização e aprimoramento dos elementos de governança, visando uma possível abertura de capital futuramente.

Mais adiante, houve nova troca de gestão na empresa familiar com a saída de Luiza Trajano. Apesar de seu filho, Federico Trajano, e sobrinho, Fabrício Bittar, já estarem abarcados na empresa há anos quando da troca de gestão, a Diretoria, juntamente com o Conselho de Administração, chegaram ao consenso de que ambos os possíveis sucessores ainda não estavam preparados para assumir o controle da empresa.

Desta forma, em 2009 contratou-se um CEO alheio ao núcleo familiar, Marcelo Silva, para administrar a empresa, enquanto Luiza Trajano passou a ser presidente do Conselho de Administração. Durante sua gestão, foi realizada a abertura de capital da empresa em 2011, a qual passou a ser listada na Bolsa de Valores, então BM&FBovespa, atual B3 S/A (Brasil, Bolsa, Balcão). Tal momento impulsionou um novo salto na governança corporativa da empresa, dado os elevados níveis de exigência da B3.

Passados seis anos, realizado processo de preparação dos herdeiros, houve nova troca de gestão da empresa mediante aprovação do Conselho de Administração, momento em que Frederico Trajano assumiria a terceira geração da empresa familiar.

3.2 Elementos relevantes para o sucesso da empresa

Em evento “Sucessão e Governança das Empresas Familiares” da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, no ano de 2016, os ex-diretores executivos e atuais Presidente e Vice-Presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, Luiza Trajano e Marcelo Silva, afirmaram que o sucesso da empresa se deu principalmente em razão de quesitos como a implementação de cultura organizacional, a abertura a auxílio de terceiros alheios ao núcleo familiar, o planejamento sucessório bem estruturado e implementando de forma contínua, aprimoramento contínuo do modelo de gestão, entre outros.

Principalmente em empresas familiares, a presença de uma cultura organizacional bem estruturada é fundamental para a perpetuação da essência da companhia. Desde a criação, o fundador (primeira geração) molda a empresa aos olhos do que entende por mais valioso, seja

a relação interpessoal com funcionários e clientes, a transparência em todos os âmbitos da empresa, e outras diretrizes.

No caso concreto, conforme narrado pelos ex-diretores presidentes, a implementação da cultura organizacional no Magazine Luiza S/A, ou seja, conjunto de normas, valores, princípios e comportamentos, foi encabeçado desde o princípio na gestão da empresa. Isto porque, na visão dos gestores, os valores corporativos são um dos principais pilares de sustentação de uma empresa. Nota-se que tal característica esteve presente em todas as gestões da empresa até o momento, desde os fundadores até a terceira geração de gestores atualmente.

Ainda, verifica-se na companhia analisada, em tese, uma cultura organizacional voltada à meritocracia, autodesenvolvimento, gestão participativa, transparência nas relações, priorização das relações interpessoais, entre outros elementos criados pelos fundadores e perpetuados e aprimorados pela segunda e terceira geração. Nesse sentido, é fundamental para a efetiva implementação de tal cultura que aqueles que ocupam cargos mais elevados na empresa se utilizem destes valores e princípios cotidianamente, a fim de dar o exemplo aos demais funcionários e incentivar a prática da cultura na empresa. Assim, ao colocar em prática os bons valores e princípios da empresa, é possível perpetuar a cultura organizacional à toda a empresa.

Ademais, além de balizar o comportamento dos funcionários e da empresa como um todo, a cultura organizacional também tem grande importância no processo de troca de gestão. Isto porque é extremamente relevante que o diretor elegível ao cargo, seja ele membro da família ou não, tenha perfil compatível com os princípios e valores da empresa, a fim de que haja uma transição de poderes tranquila e equilibrada.

Tal requisito é fundamental para evitar os conflitos de agência, especificamente quando o novo gestor não é membro da família. Sabe-se que, em empresas familiares, grande parte da resistência do sucedido em realizar o processo de sucessão circundam a sua insegurança quanto ao futuro da empresa, principalmente quanto a perda de sua essência e a não observância dos princípios basilares da companhia. Quando não há um sucessor apto ao momento da sucessão, tal processo pode ser ainda mais delicado.

Assim, para dirimir possíveis conflitos na troca de gestão, uma possível solução seria contratar um profissional que tenha cultura compatível com a da empresa. Assim, é possível

que os princípios e valores da empresa se perpetuem mesmo com a saída do sucedido. Como consequência, o sucedido transfere seus poderes de maneira consentida ao novo gestor, tendo em mente que seu legado continuará com a essência arquitetada por ele e seus antecessores.

Isto também ocorreu na sucessão da segunda para terceira geração do Magazine Luiza. Ao perceberem que os sucessores não estavam aptos para assumir o comando da empresa, a Diretoria e o Conselho de Administração optaram por contratar um gestor externo à família, que tivesse princípios e valores semelhantes aos prezados pela empresa, até que os sucessores estivessem preparados e almejassem assumir o cargo de alta chefia da empresa.

Assim, conforme narrado pela ex-diretora da empresa, foi de extrema relevância para a troca de gestão entre Luiza Trajano e Marcelo Silva que este estivesse alinhado com os princípios e valores da empresa, a fim de que a ex-diretora transferisse seus poderes sem maiores desgastes.

Nesse sentido, ainda utilizando o caso do Magazine Luiza S/A como parâmetro, verifica-se que a contratação de um profissional alheio ao âmbito familiar pode trazer benefícios às empresas, apesar de ser vista com certo receio por muitos fundadores e sucessores. Tal medida pode ser de grande proveito para empresas familiares, uma vez que a visão de um ator externo pode gerar diversos *inputs* para impulsionar os resultados da empresa e solucionar eventuais problemas que, muitas vezes, os membros da família não conseguem verificar por si sós.

No caso ora analisado, além do ingresso do CEO Marcelo Silva na companhia, nota-se também a relevância da interferência de agentes alheios ao núcleo familiar à época do aporte de capital da Capital Investments Inc. Conforme relato de ex-gestores, o ingresso do *stakeholder* no quadro societário incentivou a profissionalização da empresa, que até então era de capital fechado e com instrumentos de governança pouco desenvolvidos. Assim, em razão dos altos padrões de exigência do novo acionista, a empresa foi estimulada a aprimorar e atualizar as suas políticas de governança, contratando profissionais de governança corporativa para auxiliar no amadurecimento e profissionalização da empresa.

Outra peça chave identificada para o sucesso da companhia foi o planejamento sucessório planejado ao longo dos anos. O processo de sucessão entre a primeira e segunda geração se deu de forma natural, com a aprovação dos membros da família para a troca de

gestão. Tal mudança de comando sem mais complicações deve-se principalmente à configuração enxuta da família e a baixa interferência desta nas decisões de caráter corporativo.

A transição da segunda para terceira geração, por sua vez, não se deu de forma direta como a primeira, sendo necessário a interferência de um terceiro alheio ao núcleo familiar para que a próxima geração familiar pudesse se preparar adequadamente para o cargo. Como mencionado, à época da saída voluntária de Luiza Trajano da diretoria executiva, foi sugerido pelo fundo de investimentos integrante da sociedade, Capital Group, que Frederico Trajano, filho da então diretora, assumisse o controle da empresa. Entretanto, foi acordado, com orientação de profissional de governança, que ainda não era o momento correto para que houvesse a sucessão.

Decisões de tal cunho são de valia para uma empresa familiar, uma vez que demonstram a maturidade dos gestores, profissionalismo e a sobreposição dos interesses da empresa acima dos interesses familiares. Muitas vezes os sucessores assumem os cargos de gerência sem o menor preparo e acabam por causar prejuízos à empresa, entretanto, não se observou tal padrão no caso ora analisado.

A preparação de Frederico Trajano se iniciou antes de sua colocação na empresa, começando por sua formação acadêmica na área de atuação da empresa, além de especialização internacional em finanças pela Universidade da Califórnia, Berkeley. Antes de ingressar na empresa em 2000, o sucessor trabalhou também em outras empresas no exterior, adquirindo *know-how*. Ademais, após o início de suas atividades no Magazine Luiza, verifica-se que seu crescimento se deu de forma orgânica e compatível com a sua formação. Observa-se assim o cumprimento de parâmetros objetivos para a qualificação e ingresso do membro da família na companhia, ao ter (i) formação na área de atuação da empresa; (ii) experiência prática em outras empresas em ramos correlatos ao da companhia familiar; e (iii) crescimento orgânico no quadro de funcionários da empresa.

Após verificada sua maturidade na empresa e capacidade para liderar o negócio, foi realizado processo de orientação por profissionais qualificados, a fim de formá-lo e prepará-lo para a gestão da empresa. Ademais, houve também orientação profissional dirigida ao então diretor-presidente da época, para que houvesse uma transição bem sucedida.

Por fim, outro ponto interessante a destacar é que, após assumir a diretoria da empresa com a devida aprovação do conselho e da família, houve nova atualização dos acordos familiares para a manutenção da relação entre a família e a empresa de forma profissional. Nesse sentido, pode-se atribuir fundamental importância à atualização dos acordos familiares de maneira periódica e em concordância com as mudanças percebidas tanto no âmbito empresarial quanto familiar, a fim de se adaptar à nova realidade da empresa e da família e evitar possíveis conflitos.

3.3 Breves apontamentos conclusivos sobre o caso

Em análise ao caso concreto conclui-se que alguns dos principais elementos de governança corporativa discutidos neste trabalho foram aplicados de forma exitosa na companhia Magazine Luiza.

Ademais, conforme exposto pela Presidente do Conselho de Administração no seminário já mencionado, é necessário que haja “saltos contínuos para a governança” da empresa. Assim, ao longo da trajetória da companhia, nota-se que há três marcos relevantes quanto ao aprimoramento de sua governança corporativa, qual sejam, (i) a reestruturação societária após a sucessão da primeira para a segunda geração da empresa, em 1991; (ii) o ingresso de *stakeholder* internacional na companhia em 2005; e (iii) a abertura de capital e listagem na bolsa de valores. Todos estes momentos propiciaram o desenvolvimento da governança corporativa na empresa, a fim de gerar maior profissionalismo e organização interna.

Diversos elementos contribuíram para o sucesso da empresa, desde a implementação de valores e cultura organizacional, até o processo de sucessão bem planejado. Entretanto, o Magazine Luiza também contou com alguns diferenciais para o seu sucesso que não se verifica facilmente em outras empresas familiares, como (i) uma família enxuta, a qual não tende a colocar seus interesses acima dos da empresa, (ii) falta de conflito entre irmãos para assumir o comando, (iii) real interesse dos herdeiros em assumir os cargos de comando na empresa, vez que muitos sucessores em empresas familiares assumem o cargo à contra gosto, por pressão da família ou outras circunstâncias, e (iv) consciência, desde a segunda geração, quanto a importância da implementação de mecanismos de governança corporativa.

Conclui-se, portanto, que os mecanismos de governança corporativa foram fundamentais para o amadurecimento e sucesso da empresa ora analisada. Verificou-se ainda que os mecanismos previstos meramente em lei, apesar de grande valia, não bastaram para o êxito da empresa, sendo necessário recorrer a instrumentos de governança para o seu desenvolvimento e profissionalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme elucidado ao longo da presente tese, um dos tipos societários que melhor atende às necessidades de uma empresa de médio a grande porte é a Sociedade Anônima. Isto porque a própria legislação (Lei n. 6.404/76) dispõe acerca de mecanismos que facilitam a organização do capital e a estruturação interna da empresa, como a Assembleia Geral, Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho de Administração.

Entretanto, quando se fala de empresas familiares, as estruturas organizacionais clássicas por si só não bastam para um gerenciamento bem-sucedido. A simples atribuição de cargos por parâmetros objetivos, a distinção entre interesses da empresa e interesses individuais, entre outras tarefas que geralmente são solucionadas de maneira relativamente descomplicadas em uma empresa não-familiar, ganham certa complexidade nas empresas familiares, principalmente em vista da incidência de fatores emocionais e hierárquicos.

Nesse sentido, dentre os diversos problemas que atingem empresas familiares, destacou-se três dos mais recorrentes neste tipo de companhia, quais sejam: (i) conflitos de agência, (ii) falta de organização interna e deficiência de comunicação, (iii) falta de planejamento sucessório, o qual embarca também os conflitos entre sucessores. Em análise, conclui-se que a maioria destes problemas são causados pela baixa profissionalização das empresas e pela dificuldade de separação dos elementos propriedade, empresa e família no ambiente corporativo.

Assim, os instrumentos de governança ganham espaço para suprimir ou, ao menos, auxiliar na resolução de problemas específicos das empresas familiares, os quais não podem ser sanados exclusivamente pela utilização dos elementos previstos pela Lei da S/A.

Sabe-se que a implementação de instrumentos de GC depende das especificidades de cada empresa e de suas necessidades individuais. Entretanto, quando se trata de mecanismos

para conferir maior profissionalismo e organização interna às companhias, há certos instrumentos que podem ser aplicados na maioria das empresas familiares, como é o caso dos elementos elencados no capítulo 3, quais sejam: (i) a criação de conselhos de administração, de família e consultivo; (ii) o desenvolvimento gerencial e criação de parâmetros objetivos; e (iii) a elaboração de planejamento sucessório. Tais elementos mostram-se imprescindíveis para o bom funcionamento de uma empresa familiar. Além destes elementos, verificou-se também a importância do diálogo entre os membros da família, a fim de solucionar eventuais controvérsias.

Ademais, o estudo de caso da empresa Magazine Luiza S.A. ilustra que a aplicação de elementos de governança corporativa pode ser um grande diferencial para empresas familiares de médio e grande porte. Ao analisar a trajetória da empresa, verificou-se a aplicação de elementos de GC em três momentos consideravelmente relevantes para o desenvolvimento da empresa, ou seja, (i) durante a reestruturação da estrutura societária da empresa, (ii) no investimento de *stakeholder* de capital estrangeiro na empresa, e (iii) na inserção da empresa na Bolsa de Valores.

Assim, verificou-se que a implementação de instrumentos de governança corporativa se deu de acordo com a maturidade da empresa ao longo dos anos. Tais instrumentos abrangem planejamento sucessório contínuo, acordos familiares, implementação de Código de Ética e Conduta em consonância com a cultura organizacional da empresa, entre outros.

Conclui-se, portanto, que os elementos apresentados pela Lei de S/A são institutos extremamente relevantes para a constituição e organização das empresas de médio e grande porte. Entretanto, tal previsão legal é apenas uma base inicial para estruturação das empresas, sendo necessário a implementação de instrumentos de GC em complemento. Isso porque não caberia à lei estabelecer instrumentos de governança pré-determinados à todas as companhias, uma vez que estes se amoldam às necessidades individuais de cada realidade empresarial.

Desta forma, é necessário que haja incentivos para que as empresas implementem governança corporativa em suas gestões e instituem profissionais especializados para tal. A aplicação destes mecanismos deve ser cada vez mais encorajado perante as empresas familiares, tendo em vista a quantidade de benefícios que são gerados. Além dos proveitos internos, a organização corporativa ainda transmite segurança e profissionalismo à potenciais investidores,

o que incentiva investimentos de *stakeholders* na empresa. Assim, há a valorização das ações e geração de lucro para a companhia.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.

AGUILERA, R. V., *et al.* Connecting the Dots – bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. **The Academy of Management Annals**, n. 9, ano 1, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503>. Acesso em: 10 set. 2020.

BARRETO FILHO, Oscar. Estrutura Administrativa das Sociedades Anônimas. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, v. 72, n. 2, 1977.

BENAVIDES-VELASCO, Carlos A.; QUINTANA-GARCÍA, Cristina; GUZMÁN-PARRA, Vanesa F. Trends in family business research. **Small Business Economics**, v. 40, ano 1, n. 3, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503>. Acesso em: 10 set. 2020.

BERNHOEFT, R. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira, *et al.* Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, ano 3, n. 11, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503>. Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. **Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: 10 jul. 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. (3. Turma). **Embargos de Divergência no Recurso Especial n. 111.294/PR**. Relator: Ministro Carlos Alberto Menezes Direito, 25 de setembro de 2006. Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/8897147/embargos-de-divergencia-no-recurso-especial-eresp-111294-pr-2002-0100500-6-stj/relatorio-e-voto-14016222>. Acesso em: 20 set. 2020.

BUENO, Giovana *et al.* Mecanismos Externos de Governança Corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, 2018. Disponível em: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/1424>. Acesso em: 14 jun. 2019.

CASILLAS, José Carlos, DÍAZ Carmen, VÁZQUEZ. **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

- DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista Administrativa Empresarial**. São Paulo, v. 7, n. 23, 1967. Disponível em: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/1424>. Acesso em: 20 set. 2020.
- DUPAS, G. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FRAZÃO, Ana. **A morte de sócio e o problema da sucessão das participações societárias**. Revista Direito Empresarial (Curitiba), v. 12, n. 3, p. 103-124, 2015.
- FREIRE, P. S. *et al.* **Processo de Sucessão em Empresa Familiar: Gestão do Conhecimento Contornando Resistências às Mudanças Organizacionais**. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n3/11.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.
- GERSICK, K. E. *et al.* **Generation to Generation: life cycles of the business family**. Boston: Harvard Business Press, 1997.
- GERSICK, K. E. **De Geração Para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2007.
- GERSICK, K. E. *et al.* Como gerenciar as transições. **HSM Management**, v. 6, n. 40, p. 104-111, nov-dez, 2003. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa de Empresas de Controle Familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2006.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações**. IGCB, 2016.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Protocolo Familiar: Aspectos da Relação Família e Negócios**. São Paulo: IBGC, 2018.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança em Empresas Familiares: um Estudo Qualitativo**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2020.
- JENSEN, M. MEKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agent cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, 1976. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=Journal+of+Financial+Economics,&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart. Acesso em: 10 ago. 2020.
- LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, San Francisco, v. 18, n. 4, 2005. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=Family+Business+Review&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart. Acesso em: 10 ago. 2020.
- LODI, J. B. **O fortalecimento da Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- LODI, J. B.; LODI, C. **Conselhos para os conflitos da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MURITIBA, Sérgio Nunes. **Sucessão e Governança das Empresas Familiares**. 2016. Disponível em: <https://vimeo.com/191019545>. Acesso em: 20 set. 2020.

NORTH, Douglass. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance: political Economy of Institutions and Decisions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, Douglass C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, 1991. Disponível em: www.jstor.org/stable/1942704. Acesso em: 8 out. 2020.

PINA, André Pereira Antunes. **Governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9145>. Acesos em: 10 set. 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Ana Paula Azevedo de Holanda. Os fatores que influenciam a implementação das boas práticas da governança corporativa nas empresas familiares. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9145>. Acesos em: 10 set. 2020.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent Attributes of the Family Firm. **Family Business Review**, n. 9, v. 2, 996. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>. Acesso em: 10 set. 2020.

TRENTIN, Rodrigo Miguel. **Governança na Empresa Familiar: estratégia e mecanismos para a minimização de conflitos no processo sucessório**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2010. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp151183.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

VELLOSO, Simone Pitten. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, ano 4, v. 11, 2012. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/base>. Acesso em: 10 set. 2020.