



FACULDADE BAIANA DE DIREITO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

LETÍCIA DONATO BOMFIM

**ASPECTOS JURÍDICOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA
GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE A
PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA E DOS *FAMILY OFFICES***

Salvador
2022

LETÍCIA DONATO BOMFIM

**ASPECTOS JURÍDICOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA
GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE A
PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA E DOS *FAMILY OFFICES***

Monografia apresentada ao curso de graduação em Direito, Faculdade Baiana de Direito, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Me. Abelardo Sampaio Lopes Neto

Salvador
2022

TERMO DE APROVAÇÃO

LETÍCIA DONATO BOMFIM

ASPECTOS JURÍDICOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DOS *FAMILY OFFICES*

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em
Direito, Faculdade Baiana de Direito, pela seguinte banca examinadora:

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Salvador, ____ / ____ / 2022.

Às minhas quatro pessoas favoritas no mundo, Evilásio, Emília, Camila e Fernanda, por sempre serem apoio, compreensão e fonte inesgotável de amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família, por todos os esforços para que eu pudesse viver oportunidades incríveis; por terem me ensinado a ver o mundo de forma mais leve; por todo o amor, carinho, presença, cuidado e apoio que sempre me ofereceram, apesar de toda a distância.

À minha mãe, Emília, por sempre me acolher e acalmar, por ser a minha inspiração no Direito e na vida, por florescer essa jornada com conselhos e ensinamentos. Ao meu pai, Evilásio, por me inspirar a enxergar a vida com mais simplicidade e por sempre me lembrar de prestar mais atenção nos pequenos detalhes bonitos que nos cercam. Às minhas irmãs, Camila e Fernanda, por acompanharem cada passo do caminho e por serem respiro em meio ao caos, estaremos juntas sempre.

Aos meus tios e minhas avós, por me conectarem com as minhas raízes e com o amor tão especial que a nossa família carrega.

Sem vocês, nada disso seria possível!

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Abelardo Sampaio, pela paciência, disponibilidade, apoio e cuidado ao longo deste processo.

Aos professores que cruzaram o meu caminho ao longo da vida, e principalmente ao longo dos 5 anos, por permitirem a realização de cada etapa com mais confiança e coragem.

Aos meus amigos, que preenchem os meus dias e se tornaram família. Obrigada por todo o cuidado e amor, por respeitarem os meus processos, por me acolherem e cuidarem nos momentos difíceis, e por estarem sempre por perto.

À Alfa Consultoria Jurídica Júnior, por me mostrar oportunidades desconhecidas e me direcionar para novos caminhos e sonhos.

“Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje”.

- Provérbio Chinês.

RESUMO

O presente trabalho monográfico visa entender as peculiaridades de funcionamento e dinâmica associadas as empresas familiares, buscando identificar de que forma a implementação das práticas de governança corporativa e familiar, bem como a adesão de *family offices*, tem influência no desenvolvimento dessas organizações. A partir disso, propõe uma análise sobre quais conflitos são comuns às interseções família-negócios, vinculando as suas resoluções à adaptação particular de práticas de governança ao cenário de cada empresa familiar. Nesse sentido, a análise de pesquisas recentes com empresas e *family offices* brasileiros permitem a identificação de grande parte das questões que vêm sendo resolvidas com a difusão de técnicas alternativas de gestão no Brasil, estando relacionadas à planejamento sucessório, patrimonial e gerencial, bem como à preservação dos valores e identidade dos núcleos das famílias empresárias. Ademais, procura-se identificar quais são os impactos do desenvolvimento saudável das empresas familiares nos contextos em que se inserem, isto é, nos âmbitos sociais e econômicos.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Governança Corporativa; Governança Familiar; Gestão; Profissionalização; *Family Office*.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PwC	PricewaterhouseCoopers Enterprise
PIB	Produto Interno Bruto
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KPMG	Kaiser Permanente Medical Group
ESG	Environmental, Social e Governance
ONU	Organização das Nações Unidas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
FO	<i>Family Office</i>
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
STJ	Superior Tribunal de Justiça

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 01	Modelo dos Três Círculos
Figura 02	Modelo Tridimensional de Desenvolvimento das empresas familiares
Figura 03	<i>Framework</i> proposto para a profissionalização de empresas familiares
Figura 04	Organograma sobre as Governanças
Figura 05	Estruturas de Governança Familiar
Figura 06	Modelo de implementação de governança na empresa familiar
Tabela 01	Desafios do eixo empresa
Gráfico 01	Contratação de consultores externos para acompanhamento de práticas de gestão
Gráfico 02	Atividades de investimento exercidas pelos <i>Family Offices</i>
Gráfico 03	Serviços para a família exercidas pelos <i>Family Offices</i>
Gráfico 04	Tendência de aumento da participação da família na empresa familiar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 AS EMPRESAS FAMILIARES.....	15
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	18
2.2 CARACTERÍSTICAS E DINÂMICA DA EMPRESA FAMILIAR.....;	20
2.2.1 Do estudo das empresas familiares como sistemas.....	21
2.2.2 Importância social e econômica das empresas familiares.....	27
2.3 DA PECULIARIDADE DA INTERSEÇÃO FAMÍLIA-NEGÓCIOS.....	30
2.3.1 A ética como regente das relações na empresa familiar.....	31
2.3.2 O importante estabelecimento de propósitos e valores.....	34
2.3.3 Identidade, histórico familiar e comprometimento social.....	36
2.4 REGULAMENTAÇÃO JURÍDICA.....	38
3 AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E FAMILIAR COMO AUXILIARES NA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO.....	42
3.1 NOÇÕES GERAIS DE CONFLITOS DE INTERESSE DECORRENTES DA INTERSEÇÃO FAMÍLIA-NEGÓCIOS.....	43
3.1.1 Conflitos comuns a cada interseção dos subsistemas da empresa familiar.....	45
3.1.2 O impacto da negligência quanto à proteção patrimonial e sucessória...47	
3.2 BREVES NOÇÕES ACERCA DA GOVERNANÇA.....	50
3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA FAMILIAR.....	55
3.3.1 Pilares essenciais à formação da governança.....	57
3.3.2 Estrutura da governança familiar.....	59
3.3.3 Mecanismos de implementação e práticas das governanças corporativa e familiar.....	62
3.4 IMPACTOS RELEVANTES À NÍVEL CORPORATIVO E RELAÇÃO COM A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO.....	65
4 OS FAMILY OFFICES.....	68
4.1 SURGIMENTO, EXPANSÃO E VINCULAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA.....	68
4.2 COMPOSIÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E FUNÇÕES DESENVOLVIDAS.....	72

4.3 BENEFÍCIOS DA ADESÃO E CONTRIBUIÇÕES DIRETAS À PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO.....	76
5 CONCLUSÃO.....	81
REFERÊNCIAS.....	84

1 INTRODUÇÃO

No que se percebe através do estudo do direito societário, as empresas familiares como empreendimentos econômicos refletem, inicialmente, características e objetivos coincidentes com os exercidos por outros gêneros de empresas. Apesar disso, o desenvolvimento das companhias de controle familiar é responsável pela criação, ao longo dos anos, de sistemas de gestão extremamente personalizados, visto que o seu caráter específico precisa se ajustar de forma estratégica e operacional à realidade de uma ou mais famílias, das mais diversas áreas do planeta, trazendo a tona diversas questões derivadas da interseção negócios-família.

São muitos os aspectos que influenciam na estruturação dessas sociedades, dentre eles a escolha do tipo societário mais adequado, a determinação dos órgãos de administração, o controle do capital social, a divisão de funções e sistemas formadores do patrimônio, dentre outros, mantendo, ao longo desse processo, o conjunto de crenças e valores daqueles que constituem o núcleo familiar.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, apesar das regulamentações mencionadas, as companhias familiares não deixam de representar quase a totalidade das empresas privadas ao redor do mundo, de pequeno a grande porte, internacionalizando serviços e dominando altíssimo percentual de geração de receita e empregos no mercado. Torna-se inegável, portanto, a relação dos negócios familiares - derivados fortemente do sistema de produção doméstico - com a base da economia na grande maioria dos países.

Entretanto, a ausência de planejamento estruturado, meios responsáveis de solução dos conflitos de interesses e deficiência de gestão do patrimônio e das relações interpessoais ainda se mantêm como grande risco à continuidade das sociedades por demais gerações justamente por causar danos à perpetuação da identidade familiar e da sua dinâmica de funcionamento. É a partir dessa análise que se ressalta, no âmbito político e social, a necessidade de criação e melhoria dos incentivos ao empreendedorismo e das políticas públicas relacionadas aos sistemas de produção familiares, por se tornarem, historicamente, mecanismos essenciais de subsistência e desenvolvimento local.

Neste panorama, a governança corporativa, assim como a governança familiar, se apresenta como regime jurídico e meio de gestão facilmente adaptáveis aos ambientes particulares dessas empresas, trazendo à tona processos e estruturas formalizados, muitas vezes, por acordos parassociais. De forma mais pragmática, todas as suas funções se relacionam a pilares essenciais à continuidade do negócio, quais sejam: a preservação da transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

Em conseqüente, os *family offices*, derivados da gestão de grandes fortunas no período do Império Romano e recentemente adaptados ao Brasil, propõem estruturas de escritórios privados destinados à gestão do patrimônio pessoal e corporativo, implantação de planos definidos pelos órgãos de administração, promoção da preservação dos interesses familiares, auxílio ao processo sucessório, monitoramento da relação familiar indo além dos negócios, dentre outros.

Haja vista a imensa relevância do bom desempenho das empresas familiares para que seja mantido um equilíbrio econômico, a profissionalização dos seus mecanismos de gestão é processo essencial à redução dos seus conflitos internos. Portanto, apesar do grande acesso às informações de inovação, ainda é negligenciada a implementação de tais regimes jurídicos nas empresas familiares brasileiras, o que se revela pela descontinuidade da maioria dessas sociedades após a terceira geração, denunciando um grande problema de publicização dessas possibilidades de gestão de riscos e conhecimento para proteção do legado e objetivo dessas sociedades.

Ante o exposto, surgem os seguintes questionamentos: de que forma a adesão de estruturas corporativas como o *family office*, possibilita a gestão de conhecimento e riscos para influenciar diretamente na profissionalização e crescimento das empresas familiares? Como a implementação da governança corporativa pode ensejar na redução dos conflitos de interesses decorrentes da intersecção entre família e negócios? Qual o impacto da profissionalização da gestão de empresas familiares em todo o ambiente corporativo e econômico do qual elas fazem parte?

Aqui, é válido esclarecer ainda que, mesmo que tais técnicas de gestão sejam comumente associadas às empresas de grande porte e alto poder de investimento, os entendimentos analisados demonstram que a implementação desses sistemas está muito mais relacionada à maturidade e organização da empresa que ao seu

porte efetivamente. Ainda, se considera a percepção de que, quanto mais discutidas e exploradas as linhas de pesquisa abrangentes desses temas, maior será a difusão desses conhecimentos e a facilitação de acesso à práticas aprimoradas de gestão - alcançando o objetivo de profissionalização, desenvolvimento e longevidade das empresas familiares brasileiras.

Dessa forma, os principais objetivos do estudo são os de identificar métricas e impacto da adesão dessas estruturas privadas de governança, considerando a gestão de conhecimento e riscos. Alinhado a isso, busca-se constatar a direta relação dos sistemas de governança com a redução de conflitos de interesses - patrimoniais, sucessórios, pessoais - para que se possa perceber os benefícios causados nos âmbitos econômico, corporativo e social, da escolha pela administração responsável das organizações familiares.

Por conseguinte, em análise às diversas vertentes do tema, é possível perceber que, além da inegável relação entre empresas familiares e desenvolvimento econômico, por representarem parcela relevante do mercado, refletem importância cultural e social ainda superior. Isso porque, a construção do patrimônio pessoal e da formação profissional dos herdeiros transforma essas sociedades em garantidoras de subsistência, geradoras de empregos, desenvolvedoras de métodos de gestão, atividades diversas e mecanismos de acesso da sociedade aos mais diversos tipos de serviços.

Apesar disso, o tempo de vida médio das empresas familiares encontra-se cada vez mais reduzido, com apenas uma pequena parcela sobrevivendo além da terceira geração, principalmente por problemas relacionados à ausência de inovação das suas atividades, falta de planejamentos e conflitos sucessórios - é o que revela, portanto, a relevância social do tema, a partir do momento em que busca identificar meios de minimização destes conflitos e

Portanto, a primeira parte da pesquisa destina-se a entender a dinâmica de funcionamento das empresas familiares, bem como o seu contexto histórico e as suas dinâmicas - tudo isso para que sejam percebidas as peculiaridades de suas questões. Pretende-se consignar os elementos essenciais à sua estruturação e de que forma a interseção família-negócios provoca necessidade e interesses próprios, diversos dos outros tipos de empresa.

Dando seguimento, na segunda parte do presente trabalho, é iniciada a apresentação não somente das noções gerais acerca das governanças corporativa, familiar e jurídica, como também dá-se início a análise dos tipos de conflitos que surgem a partir das interações entre os subsistemas independentes que constituem as organizações familiares. O desfecho é na vinculação dos conflitos de cada interseção com as respectivas práticas de governança que seriam suficientes a saná-los, isso para perceber, ao final, os impactos relevantes da aplicação das práticas de governança através da análise de resultados reais de empresas familiares brasileiras - estes medidos através de pesquisas realizadas por órgãos de renome.

Partindo dessa premissa, no capítulo seguinte é que se traz a conexão entre as práticas de governança e uma das estruturas privadas da governança familiar, o *family office*. Isso para demonstrar o potencial de crescimento que os acompanha, haja vista que são voltados à toda organização tático-operacional, atraindo para si a gestão “independente” de questões administrativas, financeiras e pessoais das organizações familiares. Essa separação de funções permite um amadurecimento dos processos internos das empresas, associado à preservação do núcleo familiar, do histórico do negócio e dos propósitos construídos pelos fundadores e transmitidos a cada geração.

Deste modo, o presente trabalho busca construir uma progressão quanto às possibilidades de desenvolvimento das empresas familiares no Brasil, correlacionando técnicas de gestão diversas para que seja analisado o impacto da profissionalização não só no núcleo familiar, mas na sociedade como um todo. Isso porque, uma vez que as empresas familiares representam quase que a totalidade das empresas brasileiras, a sua maturidade e desenvolvimento saudável repercute nos mais diversos setores.

2 AS EMPRESAS FAMILIARES

A compreensão do presente trabalho está vinculada ao entendimento do que são, efetivamente, as empresas familiares, perpassando pelo estudo do seu contexto histórico e da sua relação com os aspectos gerais do direito societário, para que se possa, portanto, entender a dinâmica que as rege e a importância da gestão coerente de seus conflitos de interesse.

Partindo dessa premissa, é indispensável que se construa, antes de prosseguir para a análise das estruturas de governança corporativa e de *family offices*, a percepção de que o impacto econômico das empresas familiares no contexto brasileiro, por si só, traz grandes consequências para todo o ecossistema jurídico. À vista disso que se faz necessário entender de que forma tal desenvolvimento corporativo - muito avançado no Brasil e no mundo - vincula a necessidade de procedimentos reguladores de tais estruturas sociais.

A análise holística dos elementos que formam as empresas familiares partem do princípio de que estas são, assim como os demais tipos societários, organizações imersas em dinâmicas sociais, políticas, econômicas e culturais. Observa-se que, para isso, e por conta do seu grande impacto, precisam ter cada vez mais eficiência para se adaptar a novos cenários do mercado global (MACHADO, 2005, p. 1).

Num primeiro momento, no que tange ao direito societário, as sociedades se baseiam na obtenção de lucros, finalidade esta que coincide com a busca pelos seus sócios. Dessa forma, o seu conceito está tanto no contrato que gera a união de bens e esforços de uma ou mais pessoas com o objetivo de desenvolver um negócio - isso com o advento da Lei nº 13.874/2019, ou Lei da Liberdade Econômica - quanto na entidade resultante desse acordo (BORBA, 2017, p. 9; BRASIL, 2002; BRASIL, 2019).

O que diferencia, entretanto, as empresas familiares das demais é que, como já deixa subentendida a expressão “familiar”, aqui há envolvimento de dois ou mais membros de uma família na construção da empresa. Tais condições específicas permitem duas conclusões: (i) que o fato de sua posse ser de um ou mais familiares trata diretamente sobre o poder de controle e de gestão; e (ii) que a administração

da sociedade partirá de pelo menos um membro da família, mesmo que nos mais diversos âmbitos, como estratégico e operacional (GONÇALVES, 2000).

Quanto à conceituação destas organizações familiares, temos:

“(i) A empresa familiar é aquela que se identifica há pelo menos duas gerações, pois é a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar; (ii) é familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário; (iii) é familiar quando os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa se identificam com os da família; (iv) é familiar quando a propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou mais famílias”. (PRADO, 2011, p. 20)

Numa aglutinação desses conceitos, portanto, temos que as sociedades deverão ser consideradas familiares quando sua estrutura de poder e de gestão possam ser afetadas em razão de divórcio ou inventário relacionado ao quadro social (PRADO, 2011, p. 20). Além disso, as particularidades associadas a essas sociedades, por mais que por muito se assemelhem aos demais tipos de empresas, criam um “centro autônomo de interesses em relação às pessoas que lhe deram origem”, nesse caso formando um legado familiar (TOMAZETTE, 2014, p. 292).

Ainda, sobre o papel dessas estruturas no mercado, as empresas familiares seguem sendo o tipo de organização predominante em todo o mundo, ocupando um espaço mais que perceptível no cenário corporativo e empresarial que nos rodeia. A exemplo disso, temos a formação básica da maior parte das empresas que hoje compõem a economia capitalista mundial pautada em ideias, empenho e investimento de sujeitos empreendedores juntamente às suas famílias (GERSICK *et al*, 2017, p. 2).

O estudo das empresas familiares como sistema - aspecto que será oportunamente aprofundado - envolve a percepção de três características fundamentais ao seu processo de desenvolvimento, quais sejam: (i) a família propriamente dita, exigindo grandes cuidados voltados às questões emocionais; (ii) a propriedade, relacionada ao prestígio e crescimento material da empresa; e (iii) a profissionalização de seus gestores para conduzir os negócios considerando as peculiaridades desse sistema próprio (GERSICK *et al*, 2017. p. 6; DONATTI, 1999).

Partindo dessa premissa, compreender a noção de família no mundo contemporâneo também contribui, em muito, para que se perceba que é a partir dos arranjos familiares que se constrói a noção de particularidade das organizações

familiares (MACHADO, 2005, p. 318). Isto é, a empresa familiar se forma por um propósito que afeta diretamente a vida particular de seus integrantes, o que exige uma organização cada vez mais aprofundada dos seus pilares.

Logo, para esses tipos de organização conseguirem se sustentar, ainda mais no contexto de economia global do século XXI - de caráter extremamente volátil e competitivo - é imprescindível que haja uma sinergia e relacionamento estreito entre a família e a empresa. Ou seja, uma precisa ter um desempenho de forma a criar valor para a consistência da outra, o que depende, necessariamente, do forte envolvimento familiar (CHUA, CHRISTMAN e STEIER, 2003, p. 331).

Portanto, a extensão desse envolvimento nas organizações, a partir de sua realidade socioeconômica, crenças e valores, permite o início do delineamento da expressão “empresa familiar”, que se estende em vários pilares: a personalidade da sociedade; a personalidade jurídica e a limitação da responsabilidade dos sócios; o estudo dessas organizações como sistemas; a importância da identidade, ética e histórico familiar, dentre outros.

À vista disso, as características dos negócios de família se formam ao redor da principal dificuldade em sua gestão: a separação entre questões corporativas e familiares, ou seja, o conflito de interesses, a confusão patrimonial, dentre outros. Junto a essa, associa-se a importância do papel dos sócios, o impacto do ambiente de construção do legado familiar, a natureza da organização escolhida e a natureza das atividades desenvolvidas - que se relacionam à estratégias de especialização particulares (LEONE, 2005 *apud* MANENTI, 2014, p. 16).

No Brasil, as empresas familiares são essenciais à formação da economia - principalmente pelo seu papel como garantidoras de subsistência - e se implementam a partir do século XIV, com a gestão e sucessão de patrimônio relacionado às companhias hereditárias. Dentro das dinâmicas personalizadas que partem dessas sociedades, prevalece o estudo por sistemas, considerando, por exemplo, o “modelo de três círculos”, abordando três subsistemas independentes: gestão, propriedade e família (TOMAZETTE, 2014, p. 293).

Como observado ao longo desta seção, a compreensão dos vieses das empresas familiares requer, primeiramente, uma contextualização de seu surgimento e

formação no mundo e, em seguida, mais especificamente no Brasil, principalmente no que tange ao seu recente embasamento e regulação no ordenamento jurídico.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Construindo uma linha do tempo da evolução da economia e dos consequentes incentivos às organizações familiares ao longo das últimas décadas, primeiramente observa-se um considerável crescimento econômico na década de 70, relacionada ao chamado “milagre econômico”. Esse período vincula um lado forte do empreendedorismo a grandes ações governamentais, principalmente porque, devido ao baixo número de produtos decorrentes do mercado externo, não havia concorrência e o grau de exigência dos consumidores era cada vez menor (MARTINS, 1999).

A partir disso, temos, na década de 1990, o impacto da implantação do Plano Real e da abertura econômica - agora trazendo grandes transformações principalmente no que diz respeito à maior oferta de produtos diversificados e aquecimento do mercado - visando o combate da alta inflação, alterações na composição produtiva brasileira, alterando os métodos de gestão e estruturação da propriedade e dos capitais. É aqui que a marca da integração do país à economia mundial reflete a forte entrada do capital estrangeiro no país, a vinda de empresas dotadas de alta tecnologia e necessidade de modernização às empresas nacionais (MARTINS, 1999).

Nesse sentido, a globalização e todo esse processo de grandes alterações econômicas ao longo das últimas décadas, exigiu mais estruturação das empresas familiares exatamente para que pudessem lidar com a fragilidade da economia empresarial brasileira e da ausência da política econômica protecionista (MARTINS, 1999).

No Brasil, considerando que as famílias proprietárias e administradoras de grandes empresas se mantêm predominantes como organizações econômicas em todo o mundo ocidental, principalmente no período do século XIX, se forma o entendimento de que a formação do capital e empresas privadas no Brasil está diretamente ligada

ao parentesco - isso devido ao seu caráter básico de organização e aprofundamento dos vínculos sociais (KUSNESOF, 1989, p.44).

Trazendo uma visão ainda mais recente da percepção das empresas familiares no mercado brasileiro, importante ressaltar ainda a sua presença de forma massiva e quase absoluta em diversos segmentos da economia brasileira - isso desde a atividade agrícola, sistema financeiro, indústria têxtil, de alimentos, serviços gerais e de meios de comunicação. Este período, que se marca até meados da década de 50, indica grande desenvolvimento e modernização do cenário econômico nacional, a medida em que agora a sua presença é perceptível em meio às grandes multinacionais e estatais (GONÇALVES, 2000, p. 7).

O entendimento cada vez mais aprofundado acerca da formação interna dessas organizações ao longo dos anos revela, de forma clara, grandes problemas estruturais relacionados ao machismo, patrimonialismo, autoritarismo, dentre outros. Aspectos esses que possuem impacto: *(i)* na forma como essas empresas adentram o mercado globalizado nos dias de hoje; e em *(ii)* como se dá a sua gestão, principalmente devido às plataformas sociais e tecnológicas que aproximam o consumidor da identidade e histórico familiar por trás de grandes sucessos.

É nisso que se pode concluir que a gestão de inúmeras empresas familiares, grandes e pequenas, seguem cercadas por sentimentalismo, protecionismo e paternalismo. São esses aspectos que constituem as suas maiores fraquezas de desenvolvimento, devendo ser combatidas por reformas e práticas que busquem uma devida adequação às exigências do contexto contemporâneo (GORGATI, 2000, p. 21).

A visão patrimonialista, muito sustentada exatamente pelas famílias patriarcais ao longo dos anos, formadores de parentelas chefiadas por senhores, traz o contexto de gerenciamento do patrimônio pessoal e da empresa como se fosse único e privado - o que evidencia a discussão da confusão patrimonial.

Exatamente em continuidade a essa percepção é que, ainda nos dias atuais - isso muito devido aos diversos valores paternalistas herdados da forte estrutura patriarcal que sempre se desenvolveu ao redor do mundo - muitas famílias não atuam no sentido de separar os ativos fixos e passivos da empresa. Ou seja, acabam por considerar os ativos fixos, isto é, todas as entradas financeiras e bens da empresa,

como patrimônio pessoal; e, em contrapartida, apenas consideram como únicos da própria empresa os ativos passivos - composto por suas despesas e dívidas (GONÇALVES, 2000, p. 8).

Apesar disso - aspecto que será discutido posteriormente - incontestemente que muitas empresas, principalmente diante da maturidade econômica, porte e necessidade de enfrentarem o mercado e a concorrência, buscaram, ao longo dos anos, métodos organizacionais para se libertarem de muitas destas práticas paternalistas (GONÇALVES, 2000, p. 8).

Esses comportamentos buscam evitar, exatamente, os grandes riscos trazidos por inconsistências organizacionais. Vejamos:

“É a visão patrimonialista que provoca as grandes inconsistências da empresa familiar: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores, implicando ainda o paternalismo como forma de relacionamento com os empregados. Com certeza, em grau extremo, o patrimonialismo leva a um fracasso inevitável da empresa. Mas não é assim que ele se manifesta, quase sempre sendo atenuado e disciplinado por diversos condicionantes, sob a forma de valores sociais. Mesmo assim, é um patrimonialismo sobrevivente que torna a empresa familiar particularmente vulnerável em determinados momentos, aqueles que representam grandes transições e que podem ser chamados de ritos de passagem, que marcam etapas na vida da empresa”. (GONÇALVES, 2000, pp. 8-9).

É nesse ponto que pode-se fazer uma grande conexão com o que será apresentado dos aspectos do direito societário que são essenciais ao entendimento de como se dá a aplicação da governança corporativa e familiar, e da importância de maior regulamentação e implementação das estruturas de *family office* no Brasil.

Isso porque, é exatamente na busca pela libertação de práticas paternalistas que há uma grande evolução nas atividades assistenciais, incluindo maior aceitação de consultorias, treinamentos, valorização e fortalecimento da cultura familiar, lazer, dentre outros - isso tudo partindo de estruturas de fundação que visam aperfeiçoar e profissionalizar a relação estabelecida entre empresa, empregado e família.

2.2 CARACTERÍSTICAS E DINÂMICA DA EMPRESA FAMILIAR

Inegavelmente, é fundamental entender quais são as deficiências associadas ao desenvolvimento e estruturação das empresas familiares, em sua maioria alvos de

tão alto nível de descontinuidade através das gerações e, conseqüentemente, responsáveis por prejuízos econômicos e sociais - nesse sentido é a pesquisa de empresas familiares no Brasil, realizada pela PwC (PricewaterhouseCoopers Enterprise), que concluí que apenas 12% destas organizações conseguem chegar à terceira geração (PwC, 2012, p. 6).

Muito do que se pode perceber das peculiaridades das empresas familiares envolvem três principais aspectos: a escala, as competências e a sucessão (PwC, 2012, p. 6). Por esses e outros motivos é que, apesar da sua forte característica de cultura paternalista, a dinâmica necessária à promover sua sobrevivência através das gerações se baseia exatamente na superação e adaptação dessa base à dinâmica de mercado.

Nesse sentido, é exatamente essa característica que a distingue tão fortemente das demais empresas e que se torna, por exemplo, um obstáculo para a preparação antecipada da sucessão, isso por dois motivos que serão mais explorados ao longo do presente trabalho: *(i)* a estreita ligação entre o fundador e a empresa; bem como, *(ii)* o controle direto e pessoal exercido pelos fundadores, como se fosse uma função insubstituível - isso muito por conta da satisfação pessoal alcançada através do crescimento da organização (USSMAN, 2004, p. 152-155).

Diante, portanto, das necessidades particulares que circundam as empresas familiares como um todo é que, correntes doutrinárias surgem para entender os principais aspectos que as constituem, bem como de que forma a interação entre a família e o ambiente empresarial poderia gerar a implementação de sistemas de gestão únicos.

Nesse sentido, primeiramente cabe abordar o que se tem do estudo de empresas familiares como sistemas, interseccionando família, propriedade e gestão, em paralelo à necessidade de preservação dos valores e identidade familiar - isso para tornar possível, como supramencionado, que as empresas possuam maior probabilidade de sobreviver através de gerações.

2.2.1 Do estudo das empresas familiares como sistemas

O estudo das empresas familiares como sistemas e modelos tridimensionais de desenvolvimento traz muito consigo, em meados dos anos 60 e 70, o foco em problemas típicos - já mencionados - responsáveis por grandes deficiências dessas organizações, tais como: nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, e administração não-profissional (GERSICK *et al*, 2017, p. 5).

São muitas as percepções acerca do ciclo de vida das empresas como um todo, isso visando observar a alteração das características organizacionais com o decorrer do tempo - exatamente porque, principalmente as empresas familiares, precisam se adequar ao ambiente em que estão inseridas ao longo de seus processos de nascimento, crescimento, desenvolvimento ou envelhecimento (ANDRADE, GRZYBOVSKI e DE LIMA, 2005, p. 7).

É nesse contexto de análise organizacional que temos a percepção de um modelo conceitual subjacente que entendia a composição das empresas familiares como dois subsistemas compostos pela família e pela gestão. A ideia do estudo como sistemas e círculos parte exatamente porque cada um desses pilares representaria um círculo com as suas próprias normas, regras de admissão, estruturas organizacionais e de valores. (GERSICK *et al*, 2017, p. 5 *apud* BECKHARD e DYER, 1983; LANSBERG, 1983).

E é aqui que se tem a grande clareza de que a maior parte dos problemas que as envolvem surgem exatamente porque as mesmas pessoas precisam assumir obrigações em âmbitos muito diferentes - que, em tese, como em empresas não-familiares, seriam mais facilmente separados - para satisfazer as necessidades da empresa e da família.

Infelizmente, a partir do momento em que os mesmos integrantes assumem papéis de, por exemplo, pais e gerentes profissionais, precisam também alinhar o funcionamento da empresa com práticas e princípios de negócios saudáveis, conectando-os à necessidade de manter identidade, renda, necessidades familiares de emprego, etc. Logo, o maior desafio seria encontrar práticas e estratégias que conseguissem fortalecer os subsistemas de forma equilibrada (GERSICK *et al*, 2017, p. 5).

O que foi demonstrado até aqui, em evidência ainda nos dias de hoje, se trata predominantemente do modelo de dois sistemas - ainda utilizados como base para

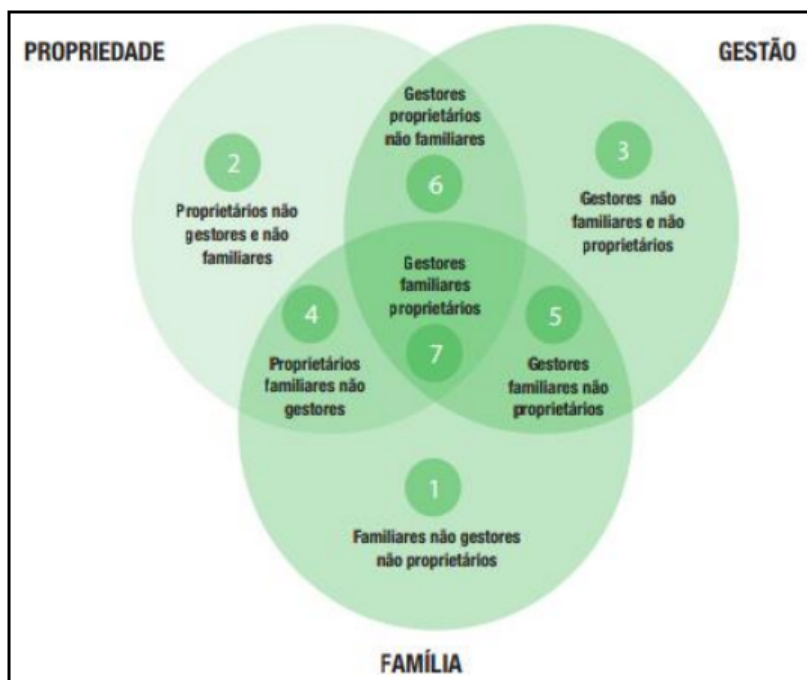
estudos da evolução do processo de gestão das empresas familiares, das análises de comportamento organizacional complexo, estratégia, competitividade e dinâmica (GERSICK *et al*, 2017, p. 6).

Esse modelo foi desenvolvido na Harvard Business School por John A. Davis e Renato Tagiuri, reconhecendo-o, por óbvio, inicialmente como formado por dois círculos - indicando a influência da família e do negócio de formas distintas mas necessárias ao alinhamento de interesses na estruturação da empresa como um todo (SILVA, 2020, p.16).

Ainda que isso, por muito tempo, tivesse sido suficiente para que os integrantes das empresas familiares pudessem se localizar no âmbito organizacional e gerencial, a doutrina como um todo começou a identificar a falta de um terceiro círculo que pudesse representar exclusivamente a propriedade, possuindo ainda interseção nos demais círculos já desenhados (SILVA, 2020, p. 16).

O que se percebe a partir disso é o seguinte diagrama:

Figura 01: Modelo dos três círculos.



Fonte: IBGC, 2016, p. 14.

O que ocorre é uma dissolução do que representava a empresa como em, agora, dois pilares: gestão e propriedade. Isto é, devido à dinâmica natural de uma empresa em crescimento que exigirá, cada vez mais, familiares mais donos que

gestores; equipe de gestores contando cada vez mais com a participação de profissionais não integrantes da família; bem como, a propriedade sendo dividida de forma mais ampla com a maior quantidade de herdeiros aptos a contribuir para negócio (SCHUMAN, STUTZ e WARD, 2011, p. 95).

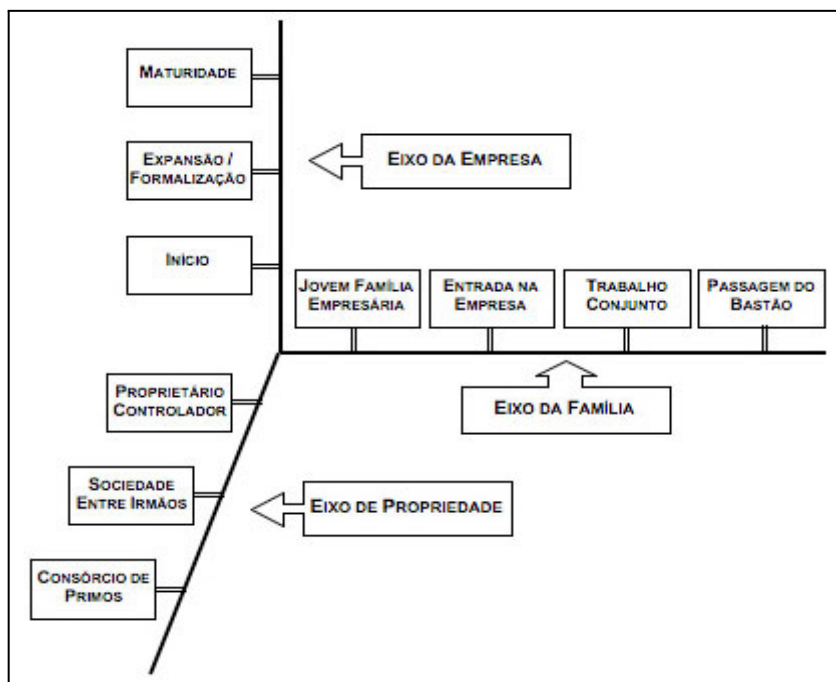
No novo organograma, a principal divisão é a de que todos os proprietários, sócios e acionistas, integram o círculo indicado como 2 (propriedade); todos os membros da família compõem o círculo 1 (família); e, por fim, todos os funcionários integram o círculo 3 (gestão). A lógica da separação entre os componentes de todo o ecossistema de uma empresa familiar se dá a partir de que uma pessoa que possui apenas um vínculo com a organização estará, necessariamente, nos setores externos (1, 2 e 3); enquanto todas as pessoas que possuem mais de um vínculo com a empresa - a exemplo de um proprietário que também é membro da família - estarão integrando os setores de interseção, integrando até mesmo os três círculos ao mesmo tempo (GERSICK *et al*, 2017, p. 6).

A partir desse momento, visando facilitar o entendimento para os moldes atuais, o modelo atualmente aceito permite nova conceituação no âmbito das empresas familiares, qual seja:

“Uma empresa familiar é aquela cuja propriedade é controlada por uma única família e onde dois ou mais membros da família influenciam significativamente a direção e as políticas dos negócios, através de seus cargos de gerência, propriedade, direitos ou papéis familiares” (DAVIS e TAGIURI, 1996).

O modelo de três círculos então, permite que cada pessoa da empresa familiar tenha um lugar definido, arcando com as responsabilidades e conflitos que decorrem diretamente da interseção em que se insere. É por esse motivo que a separação de papéis e subsistemas facilita a superação das complexas e peculiares interações existentes nas empresas familiares. Ainda, devido às mudanças naturais causadas pela passagem do tempo, cada um desses três sistemas possuirá um modelo tridimensional de desenvolvimento, haja vista que podem estar em estágios diversos ao mesmo tempo, bem como desencadeiam em conflitos e estágios muito divergentes (GERSICK *et al*, 2017, p. 16). Isso pode ser ilustrado da seguinte maneira:

Figura 02: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento das empresas familiares.



Fonte: GERSICK *et al*, 2017, p. 17.

Em cada eixo, ainda que autoexplicativas, as etapas de desenvolvimento diferentes são definidas para que possam medir, de forma particular a cada organização familiar, o nível de amadurecimento e o entendimento de como a atual estrutura de cada sistema da empresa terá impacto nos demais pontos que formam a estrutura de operação da empresa e da família.

De forma breve, no eixo da propriedade, ainda que sejam pré-estabelecidas três categorias, estas não limitam a grande quantidade de variações de expansão das organizações familiares, mas definem a sequência mais frequente do seu crescimento através das gerações - isto é, primeiro começando com um único proprietário, depois um extensão aos graus de parentesco mais próximos, e por fim um envolvimento ainda mais amplo de ramos diferentes da família de até terceira geração, o que também amplia a gama de conflitos principalmente pela divergência entre valores (DE FÁTIMA TESTON e FILIPPIM, 2019, p. 14).

Já no eixo da família, temos uma percepção geral do desenvolvimento estrutural e interpessoal, reunindo pontos como o casamento, a paternidade, o relacionamento entre irmãos e demais familiares, dentre outros (GERSICK *et al*, 2017, p. 20). Além disso, são quatro as principais etapas: família jovem, entrada nos negócios, família que trabalha em conjunto e, por fim, a passagem do bastão.

As preocupações iniciais envolvem as primeiras relações conjugais, as decisões de ter ou não filhos, como criá-los e como estabelecer funções para novos membros da família. Estas são seguidas da entrada das primeiras gerações de filhos na etapa de jovens adultos produtivos, que demandam de critérios de entrada e desenvolvimento de carreira, e definições de papéis para que a empresa tenha base para manter não somente os fundadores mas também os seus filhos - agora adultos - que já pretendem formar as suas próprias famílias (GERSICK *et al*, 2017, p. 21 *apud* LEVINSON, 1978, pp. 143-148).

A medida que a família do fundador se estende para filhos, netos, sobrinhos, primos, dentre outros, a maior preocupação gira em torno da construção de uma estrutura capaz de sustentar o ambiente familiar em rápida expansão - isso alinhando lucratividade e porte, o que conecta este eixo à necessidade de crescimento conjunto nas direções de propriedade e empresa. Com isso, mais de um ciclo familiar se desenvolve ao mesmo tempo, em diversos estágios, com dinâmicas particulares.

É nesse ponto que ressurge a questão da sucessão e da sobrevivência das empresas familiares ao longo das gerações que será bem sucedida a partir de uma preparação antecipada ao longo das etapas anteriores - isto é, fica evidenciada a importância de um planejamento estratégico ao longo de cada uma das fases de desenvolvimento descritas no modelo tridimensional (DE FÁTIMA TESTON e FILIPPIM, 2019, p. 13).

Por fim, no eixo da empresa, temos o impacto definido principalmente na estrutura e nas operações, isso porque, de forma breve, as três etapas se resumem a: (i) fundação e sobrevivência; (ii) expansão e formalização a partir do seu estabelecimento no mercado - o que agora exigirá uma rotina inicial de funcionamento que gerará a formação da sua curva de crescimento e de uma estrutura inicial capaz de sustentar um núcleo de família-negócios em desenvolvimento; e, por fim, (iii) a etapa de maturidade que representa empresas já rotinizadas, com forte base de valores e organização e com raízes estabelecidas no mercado - abrindo portas ou para ciclos de renovação estratégica, ou para a morte da empresa (CASILLAS *et al.*, 2007).

Dentre os diversos conflitos que surgem dessas intersecções entre os eixos - apesar destes terem etapas pré-estabelecidas que servem de padrão para a maioria das

empresas familiares - faz-se válido ressaltar alguns que são predominantes no eixo empresa, ainda que venham a ser mais detalhados em outros capítulos do presente estudo.

Tabela 01: Desafios do eixo empresa.

Fundação	Expansão/formalização	Maturidade
A sobrevivência da empresa; Análise racional versus sonho.	Evolução do papel do proprietário e profissionalização da empresa; Realinhamento do planejamento estratégico; Revisão dos sistemas e das políticas; Administração correta do caixa.	Novo foco estratégico; Comprometimento da gestão e propriedade; Reinvestimento.

Fonte: DE FÁTIMA TESTON e FILIPPIM, 2019, p. 12; elaborado com base em GERSICK *et al*, 2017.

Isso permite concluir, portanto, que a estrutura interna das empresas familiares é entendida, atualmente, como a interligação entre relações jurídicas distintas, descritas em: (i) a família e os seus membros - quase que completamente vinculados ao futuro da organização; (ii) a propriedade das cotas e das ações; e, por fim, (iii) a gestão do empreendimento. Notadamente, todas essas características perpassam um mesmo núcleo familiar - segmentado em ciclos familiares menores, decorrentes das gerações que atuam em períodos simultâneos (pais, filhos e netos) - atuando em uma mesma atividade ou grupo de atividades empresariais (FERNANDINO, 2014, p.4).

Após a exposição de outros aspectos de grande importância no desenvolvimento e estruturação das organizações familiares, o presente trabalho partirá então para uma análise mais detalhada dos conflitos que surgem com a interseção família-negócios - que se torna mais ramificada a partir da aplicação dos modelos de círculos.

2.2.2 Importância social e econômica das empresas familiares

O rol de empresas familiares existentes formam desde pequenos núcleos corporativos regionais até conglomerados de multinacionais com atuação ramificada a vários segmentos de mercado. É notável, portanto, que estas organizações são representadas por grande multiplicidade de estruturas que, apesar de suas

diferenças quanto ao tamanho, receita, número de empregados e ramos de atividades negociais, partem dos mesmos requisitos e condições de existência (FERNANDINO, 2014, p. 4).

Atualmente, as empresas familiares compõem uma média de 90% das empresas privadas do Brasil, chegando a representar cerca de 65% do PIB, além de serem responsáveis por empregar, em média, 75% dos trabalhadores do país (IBGE, 2017). Apesar disso, os mesmos aspectos analisados refletem que 70% delas encerram as suas atividades após a morte do fundador e somente de 5 a 12% prosperam para além da terceira geração familiar (PwC, 2012, p. 6).

Entretanto, apesar de ser importante considerar que muitas dessas organizações não virão a possuir gráfico ascendente de crescimento ou não serão passadas entre gerações, muitas delas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas organizações do mundo. Considera-se , portanto, que:

“Estima-se que 40% das empresas listadas pela revista *Fortune 500* sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais” (GERSICK, 2017, p. 2).

Exatamente por possuírem grande representação nos mais diversos segmentos de mercado é que estas são sempre objeto de estudos e discussões nos âmbitos econômico, social e cultural - isso porque, ainda que possuem os menores portes possíveis, exercem um papel de grande relevância e influência em diversos países devido à sua relação com produtividade, empregabilidade e potencial de desenvolvimento, já que possuem o fator parentesco - unindo os seus integrantes na persecução dos mesmos valores e propósitos. Nesse contexto, são fortes auxiliadoras da melhoria da distribuição de renda - que por vezes é muito concentrada em regiões específicas do Brasil - ajudando na expansão de mercados consumidores (SOUSA, DE LIMA e OLIVEIRA, 2017, p. 2).

O crescimento do número de empresas familiares ao longo do anos muito se dá à abertura e modernização das relações sociais para que se priorize a maior

independência pessoal, profissional e financeira. Isso principalmente se levarmos em consideração a redução cada vez maior dos empregos formais/tradicionais com o advento da tecnologia, automatização de processos e dos sistemas de gestão, dentre outros, que alimenta a tendência da abertura do próprio negócio e de manter a administração ligada ao parentesco - isso como tendência histórica (DE SOUZA-SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999, p. 2).

Ainda, no estudo realizado por De Souza Silva, Fischer e Davel (1999, pp. 2-4), alguns dos dados coletados indicam que, os grupos nacionais privados controlados por famílias são quase 90% dos 300 maiores que existem no Brasil; representando ainda mais de 99% das empresas não-estatais, respondendo por pelo menos $\frac{2}{3}$ dos empregos nacionais; e, nos casos da micro e pequenas empresas, são responsáveis por 52% do PIB no Brasil (*apud* FREITAS, 1996, pp. 30-31).

Num panorama muito mais recente do impacto das empresas familiares na economia brasileira, podemos ressaltar a 4ª Edição da pesquisa “Retratos de Família: Um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras”, conduzida no ano de 2021 pela ACI *Institute e Board Leadership Center da KPMG*. Nessa oportunidade, foi realizado um estudo a partir de uma amostra de 197 empresas respondentes, distribuídas por mais de 18 estados brasileiros, e que atuam em pelo menos 15 setores industriais diferentes.

Ainda que seja necessário considerar que, por se tratar de uma pesquisa acerca da implementação de práticas de governança corporativa, a amostra de estudos está em organizações familiares mais desenvolvidas que demandam da implementação de métodos mais avançados de gestão, não se pode desconsiderar a grande importância dos dados coletados já que estas, ainda que de maior porte, integram a economia brasileira.

As pesquisas acerca de faturamento e longevidade constataram que 33% das empresas da amostra possuem faturamento anual entre 100 e 499 milhões de reais, e 23% possuem faturamento anual superior a 1 bilhão de reais. Ainda, pelo menos 35% delas possuem entre 21 e 40 anos de existência, e empregam entre 100 e 499 funcionários, enquanto 23% empregam de mil a 3 mil funcionários diretos (KPMG, 2021, p.8).

Além disso, quando questionadas acerca do crescimento e planejamentos estratégicos e de investimentos nos últimos anos - mesmo abrangendo o período da pandemia do Covid-19 - notou-se uma maior abrangência geográfica do crescimento dos negócios, crescimento nas receitas de vendas em pelo menos 70% delas e expectativa altamente confiante para a situação econômica das organizações para os próximos anos (KPMG, 2021, pp. 11-14).

Apesar dos resultados engrandecedores, é indispensável considerar, juntamente a isso, o impacto da pandemia que, principalmente no caso das micro e pequenas empresas, gerou crise e impactos significativos. Essa relação também é feita pelo estudo supramencionado, haja vista que o Sindicato das Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo, em pesquisa divulgada, indicou que antes mesmo da pandemia, 47% das empresas de menor porte tinham capital de giro na medida exata para um mês e, 42% consideravam o seu capital de giro atual como insuficiente.

Isso não diminui o importante papel das micro e pequenas empresas familiares para as famílias - apesar de evidenciar um cenário mais arriscado para a sua sobrevivência - já que a produtividade das unidades familiares segue sendo superior às demais, concedendo maior oportunidade de emprego (por já estarem inseridas em núcleo de crescimento natural e constante, as famílias) e gerando maior valor agregado para a economia (BONACCORSI, 2016, p. 10).

Tendo sido demonstrado o papel de força motriz das empresas familiares na economia e sociedade brasileiras, é que se faz necessário entender as demais peculiaridades que as integram e que as tornam tão crescentes em todo o mundo. Ainda, devido à baixa porcentagem destas que alcançam a terceira geração, resta clara a motivação para que o presente trabalho aponte a importância da facilitação de acesso à informações acerca da profissionalização da gestão e planejamento das organizações, isso independente do seu porte.

2.3 DA PECULIARIDADE DA INTERSEÇÃO FAMÍLIA-NEGÓCIOS

Justamente pela especificidade das condições que formam as empresas familiares é que, ainda que sejam escassos e recentes os estudos acerca de suas

necessidades, não deixa de ter grande foco a necessidade de entender os impactos da interseção entre família e negócios - ou seja, de que forma essa relação entre esferas pessoais essencialmente diversas pode influir na gestão e estruturação dessas organizações.

Nesse contexto, a sua administração parte então do equilíbrio entre forças, tendências e valores carregados pelos mais diversos membros da família inseridos nesse cenário. Portanto, o planejamento, a organização e o controle do negócio deve sopesar a preservação da unidade familiar - principalmente no que diz respeito à preparação dos herdeiros e sucessores; dinâmica atuação de seus responsáveis de forma significativa nas duas esferas; e salvaguardar os valores e princípios que nortearam a sua fundação e criação (OLIVEIRA, 2017, p.4).

Inegavelmente, o sistema familiar e o sistema empresarial possuem conflitos em potencial e expõem paralelamente: (i) aceitações incondicionais e condicionadas - no que diz respeito à aceitação natural dos membros enquanto família, mas da contratação condicionada de funcionários externos, relacionada ao cumprimento de critérios específicos; (ii) uma mistura de normas entre o socialismo que rege as unidades familiares e o capitalismo do mundo corporativo; (iii) o cooperativismo e aspectos emocionais em contrapartida a ambientes competitivos e lógicos, dentre outros (SCHUMAN, STUTZ e WARD, 2011, pp. 44-45).

A conclusão é clara: tais conflitos no cenário das empresas familiares são inatos, inevitáveis e até imprevisíveis - o cerne da questão é o de entender a necessidade de antecipação e administração dos possíveis efeitos dessas relações de modo proativo (SCHUMAN, STUTZ e WARD, 2011, p. 45). É nesse espectro que, antes mesmo de tratarmos sobre os meios gerenciais de prevenção do agravamento desses conflitos, faz-se necessário elencar alguns dos principais pilares que, quando preservados, já reduzem por si só as peculiaridades negativas das empresas familiares.

2.3.1 A ética como regente das relações na empresa familiar

A aplicação de padrões de comportamento moral em situações de negócio e atividades empresariais no geral vinculam aqui, dois aspectos: (i) no que tange à

relação interna dos membros da família no ambiente da empresa - principalmente a nível organizacional com os demais integrantes não-familiares (ética pessoal); bem como, (ii) à nível externo, ou seja, no relacionamento da empresa com os seus parceiros, público alvo e consumidores (*stakeholders*) - a chamada ética empresarial.

Para isso, é importante abordar breves conceituações. Nesse sentido:

A palavra Ética, trata-se da ciência que estuda a conduta do ser humano em relação a si mesmo e a sociedade, visando sempre o condicionamento do indivíduo para uma constante harmonia entre si. A ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. É uma ciência, pois tem objeto próprio, leis próprias e método próprio, na singela identificação do caráter científico de um determinado ramo do conhecimento. O objeto da Ética é a moral. A moral é um dos aspectos do comportamento humano. A expressão moral deriva da palavra romana mores, com o sentido de costumes, conjunto de normas adquiridas pelo hábito reiterado de sua prática (NALINI, 2009, p. 19).

Como não se pode dissociar a ética da moral, temos então a percepção da segunda como o conjunto de valores e regras de comportamento alinhadas ao que se pode esperar dos indivíduos, ou seja, separando quais atitudes serão socialmente aceitas ou não (BECCARI, 2006).

Portanto, principalmente diante do papel desempenhado pelas organizações na sociedade atual, não há qualquer neutralidade em suas manifestações - as decisões, escolhas e consequências das ações das empresas deflagram a reflexão ética e moral presente nos valores e interesses da empresa. Nesse sentido, identificar a essência moral é uma ação muito mais direcionada às consequências das decisões tomadas nas empresas do que à estrutura empresa por si só - cabendo perceber se os impactos das suas ações são benéficos e justos ou não para a maioria das partes envolvidas. Isso permite concluir o que, principalmente a análise do parâmetro externo trará mais adiante: “as empresas não mais desempenham apenas uma função econômica, mas também uma função ética na sociedade” (MONTEIRO, ESPÍRITO SANTO, BONACINA, 2005, p. 237).

Primeiramente, no que diz respeito à ética pessoal, temos que a sua percepção no cenário interno da empresa é de grande impacto no posicionamento ético externo. Isso porque, quanto mais os colaboradores possuem espaço de decisão e de responsabilidade individualizada, assim como liberdade opinativa, mais haverá reflexo do que estes consideram ético e moral no posicionamento externo da organização. Ou seja, a autonomia concedida aos membros da empresa e à criação

de uma cultura empresarial que favoreça a moral fazem com que haja uma diminuição do risco de violência estrutural - desenvolvendo, a partir dos valores, conhecimentos e princípios individuais, a estruturação de uma vida institucional própria da empresa - a ética empresarial (MONTEIRO, ESPÍRITO SANTO, BONACINA, 2005, p. 244).

Dessa forma, evidente que a tarefa de construção da moral da instituição como um todo está diretamente vinculada às pessoas que possuem responsabilidade nas posições de gestão e organização da empresa. Além disso, resta para a composição da ética empresarial exatamente o que vem dos valores e comportamentos individuais dos membros da família e dos demais integrantes - isso quanto à integridade de suas ações, transparência, confiança, alinhamento, respeito, dentre outros - parcela de contribuição no compromisso ético e dever de defesa das suas convicções morais.

Em outro cenário, considerando a incessante busca por meios de sobrevivência empresarial no cenário globalizado atual, tem-se a forte demanda, principalmente direcionada às grandes empresas, de que haja uma adaptação cada vez mais factível à correção de ações problemáticas - com destaque aos posicionamentos sociais, políticos e culturais (ARRUDA e VASCONCELLOS, 1989, p. 74). Isso exige, portanto - principalmente no Brasil - que se dê grande importância a aplicação da ética para fortalecimento e profissionalização da carreira das organizações familiares - ainda mais fragilizadas por envolverem aspectos tão íntimos relacionados aos históricos pessoais.

Inegável que, a necessidade de maior posicionamento, não somente estratégico, mas também político e social das empresas - exigida pelo público, parceiros e consumidores - se dá graças à evolução quanto à percepção das marcas como integrantes da sociedade. Tal posicionamento corresponde à necessidade de que parte da identidade da empresa - nesse caso, juntamente à identidade familiar - sejam mais difundidas e ativamente comunicadas à gestão (RASLAN, 2014, p. 3). Isto ressalta a necessidade de preservação da ética e da moral como pilares de extrema preservação dentro das empresas familiares.

A globalização, por si só, já tem tendências mais prejudiciais às empresas familiares que às demais empresas - exatamente pela dificuldade de profissionalização da gestão, perpetuação das suas estruturas ao longo das gerações, maior resistência à

abertura de capital pelo risco de perda do controle e prejuízo às expectativas de subsistência da unidade familiar, dentre outros (DONATTI, p. 7, 1999).

Por esses e outros motivos que a preservação do caráter moral das empresas, alinhado à um compromisso ativo com os padrões de comportamento ético exigidos socialmente possuem ligação direta não somente com a construção de uma boa reputação e aproximação da empresa com o seu público, mas também evidencia uma clareza quanto à governança corporativa adotada.

2.3.2 O importante estabelecimento de propósitos e valores

A família empresária tem dois grandes pilares de sustentação, sendo eles: (i) os propósitos, não somente no sentido interno da unidade familiar, mas também que estabelece as razões que motivam a continuidade do negócio; e (ii) os valores, que guiam as condutas individuais e o relacionamento da família como um todo (IBGC, 2014, p. 21).

É inerente às empresas familiares a reprodução dos valores e crenças que foram construídos pelo núcleo familiar que as constitui. É exatamente essa característica que delimita o conceito particular destas organizações, já que a sua sobrevivência está ligada à transmissão dessa identidade, ainda que precise se adaptar a novas organizações e realidades socioeconômicas (OLIVEIRA, 2017, p. 4).

O entendimento doutrinário como um todo é de que, além da importância econômica das empresas familiares, a individualidade de cada uma das organizações - que se dá exatamente por sugerem em núcleos familiares completamente distintos - faz com que cada uma tenha modelos próprios de gestão, levando em consideração, principalmente, os valores e a dinâmica da geração proprietária (GONÇALVES, 2000, p. 2; OLIVEIRA, 2017, p. 3).

Nesse sentido, o sistema familiar é todo estruturado nos laços afetivos e emocionais existentes entre os seus membros, o que, inevitavelmente, influencia o condicionamento das decisões empresariais dos fundadores e gestores às questões do âmbito familiar (OLIVEIRA; DA SILVA, 2012, p. 5).

São estabelecidos alguns sistemas de valores distintos para reger a transmissão dos propósitos da empresa ao longo das gerações. Para introduzir o tema, importante entender que há hierarquia entre os valores essenciais nas empresas familiares, se dividindo entre aqueles que vem do fundador - que norteiam o seu estilo de administração - e aqueles que serão efetivamente transmitidos a dois grupos: os sucessores e os demais membros da empresa (ALVAREZ, 2001, p. 48).

Essa divisão se dá porque os grupos possuem papéis distintos no processo de desenvolvimento e sobrevivência da empresa. Portanto, para os sucessores, são principalmente transmitidos os valores de autonomia, interesse econômico, processo de confiança em terceiros e vida próspera, enquanto aos demais colaboradores/empregados, são predominantes os valores de bom relacionamento, preservação da empresa e conformidade aos parâmetros estabelecidos pela gestão (OLIVEIRA, DA SILVA, 2017, p. 5 *apud* ALVAREZ, 2001, pp. 50-52).

Os valores, então, assim como os propósitos fazem parte da estruturação, por exemplo, da governança familiar - que será mais amplamente discutida em breve. Isso porque, influenciam diretamente nas relações e atividades empresariais desenvolvidas, bem como na estruturação da tomada de decisões, da solução de conflitos de interesse inerentes ao cenário e na longevidade das organizações familiares (IBGC, 2016, p. 13).

No que tange à sobrevivência e sucessão, novos valores - trazidos pelas gerações recentes - estarão alinhados, através do propósito principal da organização familiar, aos valores instituídos pelos fundadores. Entretanto, isso não afasta os múltiplos interesses que serão trazidos à tona no momento de afastamento de proprietários e gestores, já que a sucessão - previamente organizada ou não - modificará a estrutura interna da empresa, abordando diversos valores peculiares ao momento que serão trazidos para definir então o futuro da empresa (OLIVEIRA, DA SILVA, 2017, p. 10).

Portanto, são os valores que, junto aos próximos tópicos, distinguem as empresas familiares das não-familiares e às individualizam perante as demais, uma vez que, ainda que tenha influência do sistema gerencial escolhido e da economia local em que se insere, são as particularidades do cenário em que o núcleo familiar se desenvolveu - ou seja, seu contexto cultural, social e histórico - que definirá valores

únicos dos proprietários e fundadores, além dos posicionamentos adotados pela futura organização familiar como um todo (OLIVEIRA, 2017, p. 6).

2.3.3 Identidade, histórico familiar e comprometimento social

De forma pragmática, a história da família é o princípio para a estruturação do negócio que, juntamente às suas crenças, valores e identidade, formarão as particularidades que tanto caracterizam as empresas familiares.

Nesse contexto, desde a base dos modelos de empreendedorismo familiar, a identidade e a história são essenciais para a formação dos laços entre os seus integrantes e precisam de atenção como matéria fundamental no crescimento das novas gerações, na divulgação contínua e sistemática, no registro e compartilhamento de dados, trabalhando para que o compromisso e o legado se mantenha fortalecido. Logo, a história familiar pode ser amplamente divulgada através de vários meios para os membros das mais diversas faixas etárias, isto para que haja, desde o começo, uma ligação com o propósito da empresa e com possíveis futuros gestores (IBGC, 2016, p. 21).

No caso das empresas familiares, todos esses pontos se unem para formar a sua cultura organizacional própria, diretamente ligada aos valores e concepções de seus fundadores e a sua disseminação para os outros integrantes da família, assim como a perpetuação do legado familiar (PAPA, 2008, p. 13).

É a presença da cultura organizacional, portanto, que fortalece a subjetividade dos indivíduos que compõem as estruturas família-negócio, estruturando-a e dinamizando-a para legitimar e efetivar os processos de (i) profissionalização da gestão da empresa e de (ii) transformação da identidade e dos seus valores para perenizar o negócio (DE OLIVEIRA, PAPA, 2009, p. 13). Isso se dá através do investimento nas pessoas que compõem as empresas, justificando não somente o cuidado que precisa ser tomado com a disseminação destes princípios, como também a importância da educação direcionada dos sucessores, alinhado a um planejamento estratégico de longo prazo.

Juntamente a esse ponto, e principalmente com o advento da pandemia do Covid-19, é que se pode perceber um aumento da importância dada ao propósito empresarial e do importante papel que as empresas também possuem na mitigação de problemas sociais. As empresas familiares, como um todo, vem tendo um papel essencial na alteração da forma de alocação de seus recursos e esforços em diferentes trilhas: filantropia familiar, práticas de ESG (*Environmental, Social & Governance*), investimentos sustentáveis e de impacto, dentre outros (JOHANNPETER, TRAVASSOS, 2022, p. 5).

É aqui que se percebe a conexão entre todos os aspectos discutidos anteriormente - ética, valores, propósito, identidade, histórico familiar e cultura organizacional - uma vez que todas as ações de preservação do legado familiar terão impacto não somente na vida próspera do núcleo família, como também na sobrevivência da empresa de forma alinhada às expectativas sociais e de mercado.

Nesse sentido, principalmente no que tange à adoção de práticas de investimento sustentáveis e de impacto, Ban Ki-Moon, Secretário Geral da ONU em 2019, expõe que:

“Um número cada vez maior de investidores institucionais – de todas as regiões no mundo – está incorporando fatores ESG em suas tomadas de decisão de investimento e práticas de propriedade de ativos a fim de reduzir riscos, ampliar o retorno financeiro e atender às expectativas de seus beneficiários e clientes. Também estão diretamente influenciando companhias, órgãos reguladores e outros participantes do mercado para que melhorem seu desempenho nestas áreas. Com isso, o meio-ambiente e a sociedade como um todo estão recebendo benefícios tangíveis.”

Historicamente, o comportamento corporativo partia da análise de duas principais vertentes: risco X retorno. É no atual cenário, com avanços tecnológicos e cobranças sociais mais ativas, que a equação se altera para risco X retorno X impacto. As famílias empresárias, por formarem parcela tão significativa no Brasil e no mundo, possuem, portanto, papel muito importante na construção de um cenário mais humanitário e saudável, sendo fundamental que trabalhem para entender seus valores e propósito social, promovendo futuramente um engajamento nas gerações e reforço da presença de mercado e do legado familiar - alcançando novas escaladas nos modelos tridimensionais de desenvolvimento (JOHANNPETER, TRAVASSOS, 2022, p. 6).

2.4 REGULAMENTAÇÃO JURÍDICA

Dentre os elementos essenciais à identificação de uma sociedade, devem estar necessariamente presentes os requisitos previstos pelo artigo 104 do Código Civil, quais sejam, o consenso, a licitude do objeto e a forma prescrita ou não defesa em lei. Além disso, os elementos, que fazem a ligação entre o caráter societário e os atos jurídicos, se resumem na contribuição para o capital social, a participação nos lucros e a *affectio societatis* (TOMAZETTE, 2017, p. 273-279).

Apesar disso, como já mencionado, não há no Brasil legislação específica para reger as empresas familiares, ainda que estas ocupem grande parcela do grupo de atividades empresariais. A manutenção e regulação destas organizações, portanto, são alvo de diversas soluções adaptadas pela doutrina, elegendo instrumentos jurídicos que possam mitigar debilidades, questões afetivas e patrimoniais, dentre outras (MACHADO, 2014, p. 8).

É exatamente na abordagem da organização da administração de empresas que se desenvolve uma principal vertente do tema da presente pesquisa, uma vez que, a necessidade de profissionalização da gestão em empresas familiares decorre da baixa organização e planejamento interno, aumentando o nível de dificuldade para dirimir, por exemplo, eventuais conflitos de interesse e sucessórios.

Ainda que sejam trazidas soluções para que seja alcançada a manutenção das empresas familiares - tais como a criação de estatuto jurídico ou tipo societário próprios, ou ainda regras específicas para esse tipo de organização - o posicionamento ainda percebido como majoritário é o de que os instrumentos jurídicos já previstos pela legislação pátria, ainda que não específicos, são suficientes para solucionar e evitar os conflitos decorrentes da interseção família-negócios (MACHADO, 2014, p. 9 *apud* CARVALHOSA, 2008, p. 312).

A partir dessa percepção, as principais regulações jurídicas das empresas familiares se dividem entre instrumentos de planejamento societário e sucessório que, de maneira geral, podem ser percebidas através dos acordos de acionistas ou negócios jurídicos para direcionamento do futuro do patrimônio - a exemplo de testamentos e pactos antenupciais (MACHADO, 2014, p. 9 *apud* CARVALHOSA, 2008, p. 312).

Em complemento a isso, como solução interdisciplinar das debilidades comuns a tais estruturas, são apontadas também a implementação de práticas de governança familiar, corporativa e jurídico-sucessória. Nesse sentido, expõe a jurista Roberta Nioac Prado:

“Assim, conforme o Código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC, para que se alcance boas práticas de governança corporativa é necessário adotar, voluntariamente, além do que as referidas leis societárias dispõem de forma obrigatória, outros instrumentos e estruturas, notadamente quanto aos seguintes tópicos: i) a estrutura da propriedade, ii) o conselho de administração, iii) gestão, iv) a auditoria independente, v) o conselho fiscal e vi) a conduta e o conflito de interesses” (PRADO, 2011, p. 29).

Apesar de ser inegável que a força das questões afetivas continuará afetando a economia como um todo e a sobrevivência das empresas familiares - isso pela ausência de um modo efetivo de regulação de suas peculiaridades - é de grande importância entender não somente o papel dos instrumentos extrajurídicos de gestão corporativa, que serão futuramente abordados, mas também, inicialmente, o papel do que se pode considerar das regulações jurídicas já existentes, ainda que não específicas (MACHADO, 2014, p. 13).

Nessa perspectiva, há de se ressaltar brevemente qual a estrutura básica da maioria das sociedades no que tange aos seus órgãos societários de controle e administração, ou seja, hierarquicamente superiores - isso considerando estritamente o previsto em lei e de funcionamento obrigatório, para que se possa caminhar para uma expansão dessas possibilidades com a adoção de práticas mitigadoras de conflitos.

Apesar de partir de base semelhante, a principal variação dessa estrutura se dá a partir da escolha do tipo societário da empresa - no caso das empresas familiares, a sua maioria se divide entre sociedades anônimas ou sociedades limitadas. Logo, a tipicidade societária parte de uma análise de qual cenário será mais benéfico e propício a um melhor desenvolvimento da atividade econômica prevista pela empresa (FERNANDINO, 2014, p. 21).

No caso das sociedades limitadas, são três os órgãos essenciais: a administração ou diretoria executiva; o conselho fiscal; e a assembleia ou reunião de sócios. A diretoria então, é o órgão direcionado à gestão interna e representação externa da sociedade, ou seja, manifestar a vontade da pessoa jurídica a terceiros (COELHO, 2003, p. 49). Ainda, por ter a representação como competência privativa, se torna

um órgão executivo, exigindo ainda que os seus integrantes (administradores) integrem o dia-a-dia da sociedade, exatamente para que sejam capazes de atuar no desenvolvimento dos negócios, gestão dos integrantes da empresa, conquista de mercado e de novas técnicas, programação financeira, dentre outras (JÚNIOR, 2005, p. 15).

O conselho fiscal, por outro lado, é um órgão societário responsável pela fiscalização dos negócios sociais, isto é, representando um direito inerente dos sócios, ainda que não anulando o poder fiscalizatório das assembleias. Apesar de mais bem delineado no contexto das sociedades anônimas, aqui ele representa a fiscalização da administração da sociedade limitada, podendo ser exercido por um sócio - como abordam os artigos 1.020 e 1.021 do Código Civil - ou por conselho fiscal previsto no contrato constitutivo da sociedade, isso de forma independente ao porte da empresa (JÚNIOR, 2005, p.76).

Por fim, a assembleia de sócios, mais conhecida como assembleia geral, indica as reuniões de deliberações e decisões dos sócios - que, ao contrário dos administradores, possuem atividade exclusivamente interna. Como não são especificamente reguladas para as sociedades limitadas, faz-se aqui a aplicação subsidiária da Lei das Sociedades Anônimas¹, para permitir que estas possam condicionar a aprovação de determinadas matérias ao consentimento majoritário dos sócios, sem que fossem necessariamente vinculadas à rígida previsão em contrato social - como pode ocorrer nas sociedades anônimas.

Como já mencionado, existem algumas diferenças desses órgãos societários quando aplicados no contexto das sociedades anônimas. A legislação societária específica referente a estas sociedades, além de estabelecerem como obrigatórias as assembleias gerais e diretoria, cria o conselho fiscal para garantir um eficaz controle dos atos praticados diante de um tipo societário tão complexo (JÚNIOR, 2005, p. 75). Em alguns casos, ainda, como na hipótese das sociedades anônimas de capital aberto, a existência de conselhos fiscais é obrigatória, juntamente à ocorrência de auditoria independente.

Restando demonstradas algumas noções gerais acerca da estrutura das sociedades de maneira geral, abre-se espaço para que o presente estudo assumira uma

¹Entendimento consolidado pela 3ª Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ) no julgamento do REsp. nº 1.396.716 - MG (2013/0253770-4).

abordagem mais aprofundada acerca dos efeitos da governança familiar - expandindo as possibilidades de órgãos societários, bem como da governança jurídico-sucessória - com maior adaptabilidade dos instrumentos jurídicos trazidos pela lei brasileira e, por fim, da governança corporativa. Isso, ainda, em alinhamento à consolidação de práticas que possam auxiliar a profissionalização da gestão das empresas familiares.

3 AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E FAMILIAR COMO AUXILIARES NA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Os problemas relacionais, jurídicos e estratégicos enfrentados pelas empresas familiares estão ligados com a dificuldade de acesso a métodos de gestão mais consolidados, juntamente à escolha equivocada dos recursos necessários para perpetuar as organizações ao longo do tempo. A viabilização das atividades empresariais ao longo das gerações só será possível com a adoção de planejamentos, estruturas e práticas que possam garantir a consecução de seus objetivos empresariais (BONACCORSI, 2016, p. 3).

É por esse motivo que serão apresentados em seguida os vieses assumidos pela governança, quais sejam, corporativa, familiar e jurídica, que, juntas, atuam para alcançar os principais objetivos da organização - pensados desde a sua fundação - para perpetuá-la através das gerações, mantendo o patrimônio familiar junto a menores riscos, redução de despesas e melhor direcionamento dos recursos emocionais e financeiros.

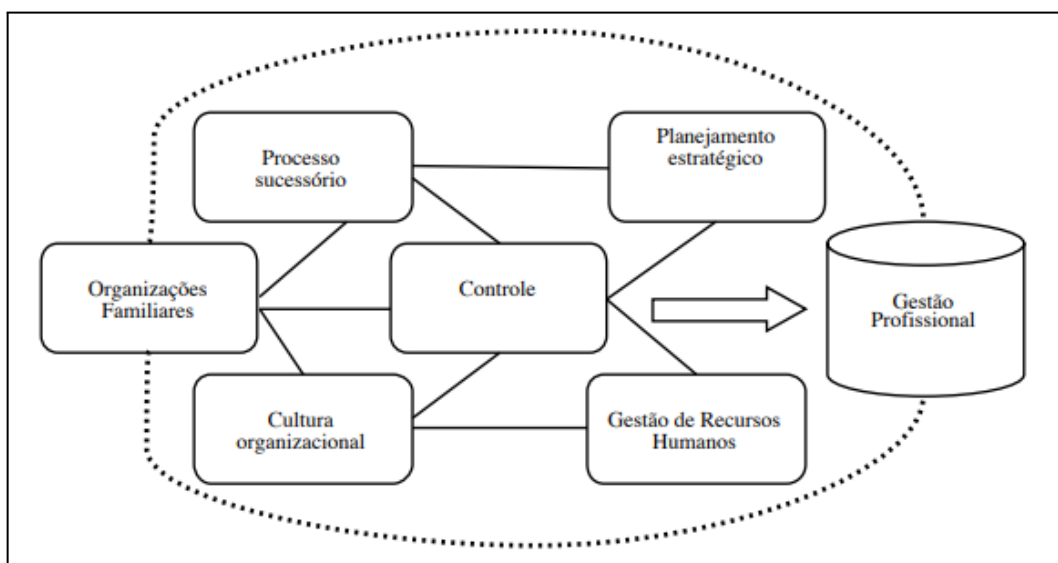
Trazendo essa perspectiva para o âmbito jurídico, temos um claro alinhamento com uma interpretação ampliada do Princípio da Preservação da Empresa - no sentido de que, suscitá-lo em cenários que vão além da mera constatação de falência ou recuperação judicial o traz para uma atuação preventiva no planejamento e conservação dos negócios - isso através da adoção das melhores práticas. (FERNANDINO, 2016, p. 4).

Logo, a sua aplicação multidisciplinar - associada à administração e sociologia - deve ser pensada junto à liberdade de condução dos negócios pelos empresários (princípios da autonomia da vontade e da livre iniciativa) para a elaboração de uma visão estratégica de gestão da empresa, indo além do imperativo legal pré-moldado que é, por muitas vezes, ineficiente (FERNANDINO, 2016, p. 4).

Nesse sentido, é através da implementação de práticas de governança, ainda que associadas a outros instrumentos extrajurídicos de gestão, que se torna mais factível o equacionamento e equilíbrio dos diversos interesses que se envolvem na empresa familiar, para então garantir a sua longevidade (BOTREL, 2014, p. 391).

Considerando alguns dos principais conflitos decorrentes de interseção família-negócios - que serão brevemente explorados ao longo do presente capítulo - estudos de casos realizados na Universidade Federal de Santa Maria, junto às evidências teóricas analisadas, ressaltam alguns fatores importantes e estratégicos para que seja efetivada a profissionalização de empresas familiares (BELMONTE, DE SOUZA FREITAS, 2012, p. 7). A esquematização das necessidades das empresas familiares podem ser esquematizadas da seguinte forma:

Figura 03: *Framework* proposto para a profissionalização de empresas familiares.



Fonte: (BELMONTE, DE SOUZA FREITAS, 2012, p. 7).

À vista disso, para que haja uma melhor contextualização acerca da forma que cada tipo de governança terá influência na persecução desses fatores, é válido abranger noções gerais dos conflitos decorrentes da interseção família-negócios. Somente então, serão abordadas as estruturas possíveis de governança e os seus impactos relevantes a nível corporativo e econômico.

3.1 NOÇÕES GERAIS DE CONFLITOS DE INTERESSE DECORRENTES DA INTERSEÇÃO FAMÍLIA-NEGÓCIOS

Os desafios enfrentados pelas empresas familiares são, em muitos aspectos, os mesmos dos demais tipos de empresas, ou seja, envolvendo questões de planejamento, organização, estratégia e governança. Entretanto, as primeiras

precisam encontrar soluções que alinhem família, propriedade e gestão - reforçando a necessidade de formação conjunta da liderança. Nesse sentido, é possível separar a governança familiar da governança da família empresária, ou seja, os aspectos empresariais da governança separados das questões de interdependência familiar, tais como o reforço de sua identidade em relação à empresa (IBGC, 2016, p. 25).

Ainda, há grande confusão entre a subordinação familiar e a subordinação empresarial - entenda-se aqui empresarial como unindo os sistemas de gestão e propriedade. Isso porque, é inegável que os conflitos familiares pessoais, se não administrados de forma a conter os seus efeitos e preservar, a altos custos, os pactos e valores da empresa, podem trazer efeitos muito negativos à continuidade do negócio.

Logo, a ausência de separação entre os tipos de conflito gera, principalmente a longo prazo, grandes deficiências à estrutura empresarial, a exemplo: *(i)* da adoção de caixa único e embaralhamento entre as contas empresariais e pessoais; *(ii)* da superproteção de familiares em funções, mesmo que estes tenham resultados desalinhados aos padrões esperados; *(iii)* do não planejamento sucessório do controle acionário e dos cargos diretivos após o falecimento dos fundadores - este sendo o principal causador de discussões judiciais, dissolução de sociedades e até mesmo falência da empresa (MACHADO, 2014, pp. 6-7).

Partindo dessa premissa, acerca de quais práticas poderiam ser adotadas a fim de prevenir ou reduzir possíveis conflitos, temos:

[...] a conciliação do crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade da empresa; a necessidade de educar herdeiros para o papel de acionista (e eventualmente o de executivos); a profissionalização da família e da propriedade na mesma velocidade da profissionalização da empresa; o estímulo ao comprometimento das próximas gerações (inclusive em empresas multi-familiares) com a empresa; e a necessidade de prestação de contas de forma periódica e transparente para todos os interessados na empresa, incluindo familiares não envolvidos com a gestão diária (DONAGGIO, SILVEIRA, 2011, p. 124).

Ainda que estes sejam quase inerentes às empresas familiares, na visão da consultora e pensadora da administração Mary Parker Follett, os conflitos deixam de ser prejudiciais a partir do momento em que são reconhecidos como algo natural e inevitável (FOLLET, 1973, pp. 30-1). Assim, o conflito saudável gerará energia de desenvolvimento e mudança para a família empresária - nesse caso, trazendo

resultados e entendimentos mais aprofundados a partir da sua profissionalização e adoção de melhores práticas de gestão.

Aqui, é importante correlacionar o surgimento de conflitos com dois aspectos: o já abordado modelo dos três círculos; e a oposição entre necessidades, princípios, interesses e valores - que formam a base e a dinâmica das empresas familiares. Isso porque, são exatamente as intersecções dos três subsistemas distintos (conflitos família e gestão; conflitos família e propriedade; conflitos propriedade e gestão) que, em conjunto à oposição real entre os interesses de cada subsistema, geram a maioria dos conflitos percebidos (SCHUMAN, STUTZ e WARD, 2011, p. 94).

Então, a implementação e escolha dos corretos mecanismos de governança decorre de uma análise detalhada de quais contradições (pontos de vista em competição) são forjadas em cada subsistema, isto é, relacionar os problemas com os seus consequentes conflitos e paradoxos (problema - conflito - contradição - paradoxo). Nesse caso, paradoxos são entendidos como uma visão ampliada do problema que, inicialmente, aparenta ter lados opostos com opiniões fortemente divergentes que, em verdade, se apoiam e buscam o mesmo resultado - só que em ambientes diversos (SCHUMAN, STUTZ e WARD, 2011, p. 96).

Por fim, até mesmo o processo de investigação da existência ou não de paradoxos, a partir dos vários problemas e conflitos que venham a surgir na estrutura das empresas familiares, é benéfico para dissolver conflitos pessoais, ressaltar a necessidade de respeito à identidade e valores básicos, e gerar fortalecimento para que lidem, de forma cada vez mais profissional e capacitada, com os futuros conflitos. É por isso que o objetivo principal das empresas familiares que buscam maior profissionalização e estabilidade, isso através da adoção - nesse caso - de práticas de governança, é sobreviver através das gerações, ou seja, sobrepondo sua continuidade até mesmo ao interesse de lucro (SCHUMAN, STUTZ e WARD, 2011, p. 97).

3.1.1 Conflitos comuns a cada interseção dos subsistemas da empresa familiar

A partir do que se pode perceber sobre a origem dos principais conflitos inerentes às empresas familiares, cada interseção, isto é, família-gestão, gestão-propriedade e família-propriedade, terá em si a concentração de problemas específicos.

No que tange à relação entre família e gestão, ao longo dos ciclos de vida e mudança de gerações no controle das empresas familiares, é natural que haja a pulverização da administração para grupos seletos de sucessores, gerando expectativas e cobranças por parte de outros integrantes da família. Ainda que ambos almejem pela prosperidade da organização, os conflitos surgem das quebras de expectativas e disputas pelo controle, isso porque não há alinhamento familiar quanto ao grau de interferência de cada integrante na condução dos negócios, aos níveis de concentração acionária, dentre outros (GARCIA, TAVARES, 2017, p. 19, *apud* GOMES, 2014, pp. 138-140).

Em estudo acerca da identificação dos principais conflitos decorrentes dessa interseção, os autores Amy Schuman, Stacy Stutz e John Ward (2017, p. 98), elencam: (i) emprego de familiares; (ii) compensação e regalias de familiares; (iii) idade de aposentadoria; (iv) sucessão de liderança e, por fim (v) tomada de decisão na família; isso dando mais frequência para os dois primeiros. Na análise realizada, a exemplo do problema de emprego de familiares, os pontos de vista em contradição seriam os aspectos positivos e negativos de políticas de emprego altamente inclusivas vs. altamente seletivas.

Logo, destrinchar o paradoxo que se forma é buscar aproveitar, de forma mais ampla, a sabedoria defendida pelas duas políticas, isso para que haja contentamento de ânimos até então opostos e prevenção à repetição do conflito. Nesse momento, a aplicação de políticas de governança - que serão destrinchadas em breve - levam ao sopesamento de possibilidades e determinação, em conjunto, de quais limites serão respeitados na aplicação da política de contratação de funcionários, familiares ou não.

Quanto aos conflitos que mais se concentram na interseção gestão-propriedade, muitos se dão pela forma de distribuição de “posses” vinculada à posições de alta administração. É por isso que, aqui, os dois principais geradores de paradoxos são o tratamento distinto entre integrantes que percorreram o mesmo caminho dentro do negócio e a equiparação de resultados e responsabilidades entre aqueles que atuam

diretamente na empresa e os que não atuam - que influencia diretamente na distribuição acionária ou lucro divergente (DOS SANTOS *et al.* 2020, p. 6).

Em complemento a isso, novamente no estudo supramencionado (SCHUMAN, STUTZ e WARD, 2011, pp. 101-103), os conflitos podem ser elencados como: (i) composição do conselho; (ii) distribuições ou dividendos; (iii) metas de risco e crescimento; (iv) resgate ou liquidez de familiares; (v) transparências do planejamento pessoal do inventário e segurança financeira.

Aqui, entende-se o paradoxo fundamental como as representações e qualificações, ou seja, diretamente relacionado à formação dos órgãos societários de controle. Ainda que a resolução do problema envolva a mediação entre parentesco, habilidades e experiência necessária à integrar, por exemplo, o Conselho de Administração, a correta definição de funções em cada setor de participação dos integrantes da empresa estaria diretamente ligada à governança corporativa e familiar, isso através da adoção de regras.

Além disso, a interseção propriedade-família, em síntese, é base dos paradoxos decorrentes de conflitos por: (i) propriedade de ações; (ii) pautas das reuniões familiares; (iii) sucessão dos proprietários; (iv) apoio aos familiares mais necessitados e (v) conflitos de interesses de negócio. Logo, entendendo pelo paralelo entre trabalho, mérito, igualdade e diversão, é que mais um meio de intervenção da governança se faz necessária - o fomento da propagação dos valores, metas, visão e princípios da família proprietária (SCHUMAN, STUTZ, WARD, 2011, pp. 103-106).

Restando destrinchados os principais conflitos que decorrem dos subsistemas que estruturam as empresas familiares, uma questão se ressalta em comum em todos eles: a gestão patrimonial e sucessória. Por conta disso, é que a vertente assumida é a de entender, em síntese, o impacto da ausência de proteção e planejamento acerca da sucessão de proprietários e fundadores, e do patrimônio familiar e empresarial.

3.1.2 O impacto da negligência quanto à proteção patrimonial e sucessória

Em pesquisa recente realizada pela PricewaterhouseCoopers (PwC)² em 2018, ainda que responsáveis pela maior parte do PIB do país, além de representarem grande parte do cenário de empregadores, pelo menos 44% das empresas familiares sequer possuem plano de sucessão para herdeiros e 72,4% sequer possuem planejamento acerca da substituição futura e necessária de cargos de liderança (diretoria, presidência, gerência e gestão).

Como já mencionado, os índices de empresas familiares que sobrevivem à transição para a segunda geração representam apenas 30%, enquanto somente de 5 a 12% prosperam para além da terceira geração familiar. Isso sem considerar os casos de encerramento dos negócios após a morte inesperada e precoce do fundador, o que afeta 70% das organizações (PwC, 2012, p.6).

A sucessão vinculada à empresa familiar representa, pelo menos, a passagem da família pela gestão de mais de uma geração, ou seja, a sua sobrevivência através de mais de um ciclo de vida da família - estando, na maioria dos casos, diretamente relacionada ao fator hereditário. Ocorre que, principalmente no Brasil, o processo sucessório possui impacto não somente na gestão, como também no estabelecimento de uma cultura organizacional efetiva e na sucessão patrimonial (GRZYBOWSKI, HOFFMAN e MUHL, 2008, p. 2).

Tendo em vista que a proteção patrimonial é diretamente afetada pelo planejamento sucessório da empresa familiar, faz-se necessário ressaltar que é no momento da troca de gestão que, através das fontes de legitimidade do poder escolhidas pela organização, que serão transmitidos cargos por motivos burocráticos, tradicionais ou carismáticos (WEBER, 1991; GRZYBOWSKI, HOFFMAN e MUHL, 2008, p. 3).

Logo, é importante que, quando tratarmos acerca de sucessão, se compreenda que isso não engloba somente a passagem de bastão relacionada à gestão organizacional da empresa, mas também à gestão patrimonial.

Exatamente por conta da negligência conferida a esse processo - demonstrada pelos índices expostos - é que é considerado como esporádico e com baixo nível de conhecimento detalhado dos riscos e complexidade que ele de fato apresenta. Também por esse motivo, quando relacionada à profissionalização das empresas familiares, o entendimento doutrinário é de que isso representaria somente uma fase

² Network global voltada à auditoria, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações.

do ciclo de vida da organização, além de que dependeria - para que houvesse um amadurecimento - da separação temporária da família em relação à gestão dos negócios (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2012, p. 5).

Entretanto, aqui pode-se perceber o realce de novos tipos de conflito: a transição entre geração não-profissionalizada e geração que busca, de forma mais atenta, mecanismos e atualizações para profissionalização. Já que essa transição geracional pode ser afetada por uma dificuldade de transmissão de valores dos gestores - decorrente de cultura organizacional frágil - alterações nas estruturas de propriedade e controle da companhia como um todo serão estritamente necessárias para que o processo sucessório seja possível. Aqui, ainda que independentes, é essencial a implementação de mecanismos de governança que sejam facilitadores da reconfiguração das relações de poder (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2012, p. 5).

São tantas as problemáticas que surgem a partir da falha ou ausência de um planejamento sucessório, que diversas métricas precisam ser estabelecidas quando da reorganização das relações societárias e patrimoniais. Vejamos:

“Questões delicadas nas relações familiares, mais importantes para as reorganizações societárias e patrimoniais, precisam ser tratadas no processo de planejamento da sucessão, tais como o estabelecimento de regras de sucessão, as formas de utilização de bens da empresa, os parâmetros para o usufruto e doação de cotas, os critérios que norteiam o processo de profissionalização da empresa, as regras de comercialização das cotas (ações) no mercado interno e externo, as condições para saída da empresa, dentre outras. Essas são algumas questões fundamentais que devem ser abordadas com precisão e antecedência para deixar claro aos membros familiares quais são as *regras do jogo* e o campo de mobilidade de cada um nesse cenário, evitando-se, com isso, uma série de conflitos” (DE OLIVEIRA BERTUCCI *et al*, 2009, p. 8).

Além disso, com o advento do acelerado ritmo de transformação e inovação tecnológica que podem ser percebidas nos últimos 30 anos, são ainda maiores os riscos à sobrevivência das empresas familiares de forma transgeracional. Isso porque, ainda que o mundo corporativo, em geral, enfrente maior competição, complexidade, ciclos de vida menores em relação aos produtos e serviços, necessidade de atualização constante, dentre outros, nas empresas familiares essa dificuldade é ampliada. As empresas familiares, principalmente de menor porte, possuem menos acesso à recursos, pesquisas e inovação, além de estarem - quase que em sua maioria - em um período de transição dos seus fundadores, integrantes de uma geração não proficiente para o uso de tecnologias, para uma geração “nativa

digital” que vê a necessidade de implementação de novas técnicas (PwC, 2014, pp. 8-9).

Durante esses processos, os aspectos socioemocionais e de parentesco, particulares desse tipo de organização, possuem dimensão extremamente relevante, uma vez que haverá movimentação e revisão de papéis, funções, controle acionário, dentre outros. Portanto, o impacto da negligência do planejamento antecipado da sucessão é justamente a desestabilização emocional e estrutural dos negócios, prejudicando a sua longevidade e as suas chances de modernização e maior adaptação ao mercado moderno (IBGC, 2016, p. 30).

Dessa forma, mais perceptível que, a renovação entre gerações e valores nas empresas familiares, garantindo a sua proteção patrimonial e gerencial, somente irão prosperar se dada a devida importância à regeneração e planejamento estratégico prévios. O surgimento de novos líderes está conectado à reavaliar o posicionamento de marca, os produtos, a postura da empresa diante do mercado, a identificação de novas ideias - isso tudo em torno do principal objetivo: a longevidade da organização (DE OLIVEIRA BERTUCCI *et al.*, 2009, p. 9).

Por esses e outros motivos, a implementação das práticas de governança corporativa e familiar, além dos instrumentos da governança jurídica, serão força motriz para que haja: organização dos interesses individuais dos antigos e novos gestores; preservação da identidade familiar; conscientização da importância de manutenção do processo sucessório; verificação da educação dos sucessores para que haja formação qualificada, ativa e produtiva; fomento do interesse das novas gerações pelo negócio, etc. Portanto, as estruturas - principalmente da governança familiar - precisam garantir a previsão do acompanhamento pessoal, profissional e educacional dos integrantes da família no procedimento dos protocolos familiares como um todo (IBGC, 2016, p. 29).

3.2 BREVES NOÇÕES ACERCA DA GOVERNANÇA

Os conflitos de interesse dentro das empresas familiares podem tomar grandes proporções, podendo ser diferenciados em interpessoais e intersistêmicos, estando relacionados à um desalinhamento do interesse dos sócios, prejudicando a

preservação da identidade familiar. Para a sua redução, de forma primordial, é necessário que haja transparência e independência dos participantes do debate para que as decisões não sejam influenciadas por interesses diversos daqueles que formam o objetivo do núcleo familiar e da organização (SILVA, 2006, p. 29).

Os mecanismos relacionados à profissionalização da gestão e organização dos riscos e conhecimento, como a governança corporativa, a governança familiar e a governança jurídico sucessória - que se destringem em demais estruturas privadas e instrumentos - se integram exatamente nesse contexto, objetivando o controle do comportamento dos membros das companhias de controle familiar, bem como a garantia da sua sobrevivência e continuidade transgeracional.

A expansão da governança corporativa se dá no Brasil a partir da perspectiva de reter investidores na bolsa brasileira, uma vez que agora, devido à globalização, eram muito mais amplas as oportunidades externas (COELHO, 2010, pp. 50-51). Nesse contexto, o meio encontrado para que as empresas brasileiras no geral pudessem atrair maior número de investidores, foi a tentativa de implementação de uma administração mais transparente - o que gerava ambiente mais seguro para testes de acionistas e, conseqüentemente, maior captação de recursos no mercado financeiro, compensando quaisquer prejuízos decorrentes da globalização (RIBEIRO, 2007, p. 400; GARCIA, TAVARES, 2017, p. 497).

De maneira geral, temos a governança como o processo de organização, estruturação, regulação e responsabilização da gestão. No contexto do final, quando se insere no ambiente corporativo, a chamada governança corporativa tem sua criação marcada por um estudo realizado pelos economistas Adolf Berle e Gardiner Means (1936). Nessa oportunidade, foi realizada uma pesquisa empírica com empresas americanas revelando que a separação entre propriedade e gestão é normalmente percebida como ponto de divergência das opiniões de proprietários e administradores (SANTOS, FAMÁ, JUNQUEIRA, 2013, p. 96).

Novamente, no Brasil, são várias as percepções acerca dos momentos de adesão dos princípios da governança corporativa. Os seus primeiros movimentos de inserção são percebidos de forma mais relevante na década de 1990, associada aos processos de privatização e estabilização monetária. Apesar disso, parte da doutrina entende que as alterações de modelos de financiamento dos estados, juntamente aos meios de alavancamento dos mercados de capitais e a busca por fontes

alternativas de recursos para o meio corporativo revelam, desde os anos 1980, a necessidade de adequação das empresas para práticas modernas e transparentes de gestão (VELLOSO, GRISCI, 2014, p. 3).

Aqui, temos a influência também da Teoria da Agência desenvolvida pelos economistas financeiros estadunidenses Michael C. Jensen e William H. Meckling, em 1976. O estudo busca mapear os chamados conflitos de agência - decorrentes do desalinhamento e confronto dos interesses de acionistas e gestores em uma situação de separação entre propriedade e controle.

Ou seja, trata-se de assimetria de informações entre os agentes e os proprietários, gerando maximização de interesses equivocados e altíssimos riscos à preservação da relação entre as partes. É também nesse contexto que o surgimento da governança corporativa busca estabelecer regras para dirimir tais conflitos decorrentes da separação entre a propriedade e gestão de interesses entre todos aqueles que venham a formar o corpo geral da empresa (ANDRADE e ROSSETTI, 2012 *apud* VELLOSO e GRISCI, 2014, p.3).

A conclusão do mencionado estudo, portanto, forma um paralelo entre os benefícios da propriedade concentrada - facilitadora da monitoração e administração geral da organização, e a globalização do mercado - exigindo a abertura de capital e investimentos, o que expõe um cenário de necessária intervenção das boas práticas de governança.

Ainda, no que tange à percepção da governança como instituto jurídico, é válido o entendimento de que, na verdade, esta é uma técnica de gestão. Nas palavras do jurista Ruy Pereira Camilo Júnior (2018. p. 363):

“A *corporate governance* não deve ser definida como uma doutrina ou um movimento, mas como um campo interdisciplinar de reflexões que nascem das “imperfeições do direito societário” para encaminhar uma série de conflitos que lhe são estruturais e, em especial, para lidar com a questão do poder na corporação (e que se espalha para fora dela). Nesse campo, aglutinam-se práticas, conceitos, procedimentos e ideias que buscam assegurar a transparência da gestão empresarial, a estruturação de órgãos dedicados a temas sensíveis, regras especiais de conflitos de interesse e até uma discussão sobre o papel dos profissionais que orbitam a empresa”.

Logo, a governança é um sistema sob o qual as organizações e sociedades passam a ser dirigidas e incentivadas a partir de métodos para condicionar o relacionamento entre os sócios, assim como controlar a administração e demais órgãos societários de controle. Isso porque, comprovadamente, as boas práticas levam ao alinhamento

dos interesses com a preservação e otimização dos valores construídos ao longo da história da empresa familiar (IBGC, 2009). Logo, os seus quatro pilares, dos quais se desenvolvem todos os seus outros métodos, são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A governança familiar, por outro lado, apesar de partir da mesma base do conceito apresentado anteriormente, atua no âmbito dos negócios visando a sustentabilidade e proteção de ativos, trazendo monitorações no sentido de preservação da imagem da empresa na sua relação com os seus *stakeholders*, bem como gerindo, de forma responsável, a sua reputação - importante para a valorização do legado familiar (IBCG, 2016, p. 13). Isso faz perceber uma maior aproximação, portanto, das necessidades corporativas dos negócios de família com a criação dos *family offices*.

Ou seja, a governança familiar parte da mesma lógica trazida pela governança corporativa no cenário das organizações familiares, só que agora levando em consideração as necessidades pessoais trazidas por elas, isso é, a preservação das relações sociais entre os familiares.

Sendo reconhecida não somente pelo conjunto de regras que busca administrar as questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados à mesma empresa, a governança familiar também se faz possível através de estruturas privadas. Entretanto, os contornos complexos de sua implementação estão alinhados ao porte, necessidades e interesses que se pretende regular.

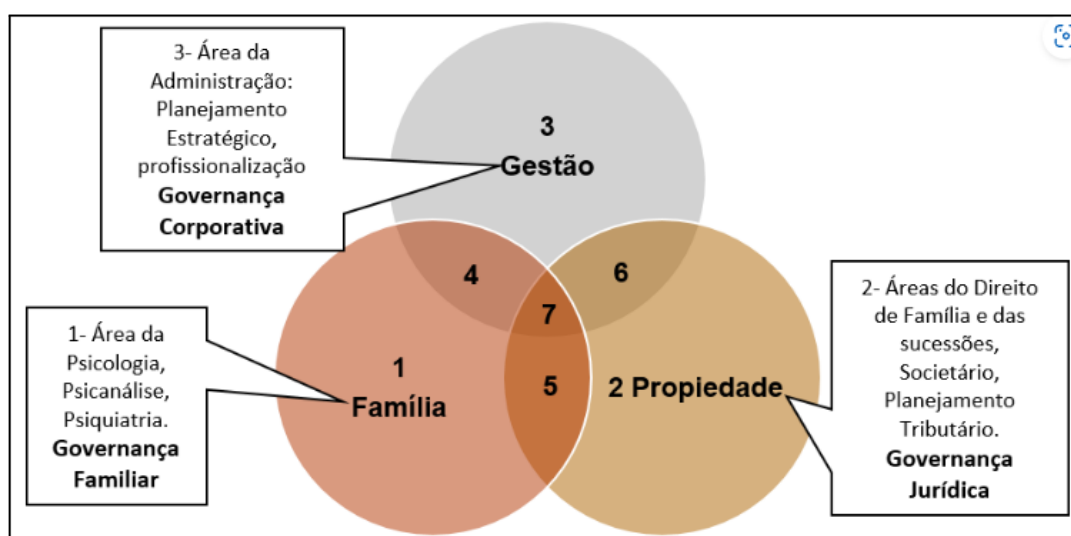
Além disso, é válido fazer breve contextualização da estrutura da governança jurídica, que representa uma reunião de atos de direção, administração e regulação voltados diretamente às ações e comportamentos jurídicos adotados pelos gestores dentro das corporações. Isto é, para melhor administrar e controlar os interesses pessoais e negociais, são adotadas múltiplas medidas técnicas jurídicas para uma correta autorregulação da instituição - visando a estruturação jurídica, correções no que tange à natureza e validade jurídica dos atos, objetivos estratégicos, rentabilidade, sustentabilidade e perenidade do negócio (FERNANDINO, 2014, p. 16).

Essa não se confunde com a governança corporativa ou familiar exatamente porque aqui há grande relação estabelecida com a autonomia da vontade e da livre iniciativa - regentes do Direito Privado. Fica possibilitada a empresa, portanto, a estabelecer

medidas jurídicas que regulem uma boa relação familiar e empresarial, desde que não exceda os limites do que é expressamente vedado pela norma jurídica atual (BONACCORSI, 2016, p.2).

Tendo em vista que, por mais diversas que sejam as características e adaptações dos tipos de governança ao universo das empresas familiares, torna-se inegável a sua **complementaridade** - estruturada em organograma pela jurista Roberta Nioac Prado. Vejamos:

Figura 04: Organograma sobre as Governanças.



Fonte: PRADO, 2011, p. 37; *apud* BONACCORSI, 2016, p. 3.

A partir destas breves considerações acerca de cada núcleo de governança, o que se pode concluir é que as próprias famílias empresárias, ao implementarem tais estruturas, devem adaptá-las a partir de suas nuances e necessidades.

O desenvolvimento consciente de políticas estratégicas e mecanismos de proteção de suas atividades empresariais terá influência determinante na segurança e sustentabilidade da exploração de suas atividades, além de garantir a persecução dos objetivos sociais, a preservação do patrimônio familiar e a perpetuação do legado empresarial ao longo das próximas gerações.

Por fim, apesar de cada uma delas estar diretamente ligada a um dos três subsistemas independentes que esquematizam as empresas familiares, elas seguiram se inter-relacionando e sobrepondo. Ou seja, a implementação das boas práticas, no geral, terão influência direta também nos outros sistemas, na

profissionalização da gestão e estruturação das empresas familiares, permitindo prevenção e preparação para resolução mais facilitada de futuros problemas.

Portanto, quando o presente trabalho apresenta a implementação da governança corporativa e de determinadas estruturas da governança familiar, as principais consequências decorrerão da profissionalização da gestão. Isto é, esclarecer de que forma a adoção destas práticas impactará na resolução de possíveis conflitos jurídicos e extrajurídicos que prejudicam a gestão patrimonial e sucessória, bem como a sobrevivência e continuidade das companhias de controle familiar.

3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA FAMILIAR

Para que seja possível trazer um entendimento mais aprofundado acerca de cada tipo de governança, haja vista que elas atuam de forma direcionada a um dos subsistemas independentes da empresa familiar, serão prioridades, ao longo do presente trabalho, aquelas que propõem instrumentos e estruturas extrajurídicas - a governança corporativa e a governança familiar.

Objetivamente, a governança corporativa não é mecanismo exclusivo das empresas familiares. Conforme a definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), ela representa “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”.

Por outro lado, ainda conforme a definição do IBGC (2016, p. 12), a governança familiar é “o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e de maior qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.” Ou seja, é um modelo de governança que tem a sua existência pautada especificamente nas empresas familiares.

A aplicação dos dois processos, ainda que feita de forma independente, são complementares e precisam de diálogo constante, somente assim sendo capazes de alcançar os propósitos e necessidades da família e da empresa (SILVA, 2020, p. 28). Nesse sentido, alcançar uma maturidade na gestão e profissionalização da organização como um todo depende, necessariamente, da sintonização entre os interesses da governança corporativa e da governança familiar. A exemplo disso, podemos entender que a definição de metas familiares internas para a empresa, isso através da estrutura do conselho familiar, pode ser tão significativo a ponto de preencher diversas lacunas no plano familiar daquela geração, colaborando ou não para a aplicação devida das práticas de governança corporativa (SILVA, 2020, p. 29 *apud* DAVIS *et al* 2017).

Diante dos já demonstrados baixos índices de sobrevivência das empresas familiares, pesquisas de amostra revelam que, aquelas que adotaram, o mais rápido possível, modelos de governança que alcançassem os seus fundadores e primeiros sucessores, desde já tiveram mais prosperidade - uma vez que a sua primeira sucessão geracional teve a chance de um bom acompanhamento prévio. Nesse sentido, ainda que crescer ao nível das demandas mercadológicas exista alto capital de investimento - o que em tese afastaria as empresas de pequeno porte - a visão estratégica de perpetuação do negócio, no nível que for de alcance da empresa, já representa progresso de quase 20% em relação àquelas que não adotam nenhuma prática de governança (CURADO *et al* 2018, pp. 3-5).

No estudo brasileiro apresentado à Harvard Business Review, acerca dos índices e análises de prática de governança no Brasil (2018), a adoção de práticas de governança é essencial para fortalecer o subsistema da família, força motriz dos negócios familiares - o que demonstra a necessidade da governança familiar em paralelo à corporativa - para que a empresa tenha estrutura para conduzir um futuro processo de sucessão.

Além disso, dentre as diversas ações que representam a implementação da governança, os autores (CURADO *et al* 2018, p. 4) elencam algumas principais que se aplicariam sem maiores dificuldades ao orçamento de pequenas empresas também - o que indica uma facilitação de acesso a tais práticas para estas organizações como um todo, viabilizando a sua profissionalização, como objetivo o presente trabalho. Dentre elas, podemos mencionar: (i) a separação das despesas

familiares e corporativas; *(ii)* o bom gerenciamento de dados e informações, isso incluindo aquelas que formam a identidade e histórico familiar; *(iii)* amadurecimento das prestações de contas e gestão do patrimônio - representando solidez econômica; *(iv)* planejamento para que haja um adequado fluxo de recursos. Tudo isso permite um fortalecimento da cultura organizacional e das chances de sobrevivência do negócio.

Partindo dessa premissa, é válido abordar então alguns dos principais pilares que sustentam as formas de governança, isso alinhado aos seus mecanismos, estruturas e formas de implementação. Importante considerar que, ainda que sejam descritas abaixo algumas das principais formas de manifestação da governança familiar, o direcionamento de sua aplicação, no presente trabalho, se dá em capítulo específico.

3.3.1 Pilares essenciais à formação da governança

O marco constitutivo de exploração e definição de princípios da boa governança se dá através da publicação, em 1999, do Principles of Corporate Governance pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Foi através da percepção da crescente adoção de práticas de governança no mundo que restou a necessidade de difusão internacional de parâmetros de ordem ética e moral - reformados desde então, principalmente nos períodos de crises financeiras (GARCIA, TAVARES, 2017, p. 15).

Individualmente, a governança corporativa representa um conjunto de ações voltadas para o monitoramento da gestão, isso dentro dos moldes que acabaram por se tornar os seus princípios regentes. São eles: *(i)* transparência; *(ii)* equidade; *(iii)* prestação de contas, ou seja, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e, por fim *(iv)* responsabilidade corporativa. As medidas de governança identificadas como de natureza “voluntária-administrativas”, tem como objetivo final, portanto, amadurecer o relacionamento corporativo e os resultados da empresa (FERNANDINO, 2016. p. 2).

O primeiro deles, o princípio da transparência, consiste na maior abertura possível de informações gerenciais da empresa, indo além dos temas obrigatoriamente

expostos por determinações jurídicas e regulamentos. Ou seja, parte da ideia de fornecimento íntegro e honesto de informações internas da empresa - tanto sobre o desempenho econômico-financeiro da organização, quanto dos aspectos gerenciais determinantes para a sobrevivência e crescimento da empresa - ao público interno e externo (SILVEIRA, 2015, p. 4).

O princípio da equidade, como já se pode pressupor, objetiva-se alcançar tratamento justo e respeitoso da individualidade, de forma isonômica, de todas as partes interessadas na empresa - sócios e demais *stakeholders* - para que não sejam violados ou desconsiderados os seus direitos, deveres, interesses e expectativas em relação à organização (IBGC, 2015, p.21).

Ainda, o que podemos perceber do princípio da prestação de contas (responsabilidade pelos resultados ou *accountability*) é a preocupação com a proteção patrimonial e gerencial da empresa, isso para que haja preservação e imposição de limites quanto às interferências de governança nas estruturas familiares. Portanto, dispõe acerca do dever de prestação de contas de forma clara e tempestiva pelos integrantes de quaisquer que sejam os órgãos societários de controle - conselho fiscal, administradores, agentes de governança - para que possa direcionar responsabilidade por atos, omissões e resultados (IBGC, 2015, p. 21).

Por fim, o princípio da responsabilidade corporativa reforça a necessidade de proteção e preservação dos parâmetros de crescimento econômico-financeiro, isto é, instituindo o dever dos agentes de governança de reduzirem externalidades negativas acerca de suas operações e negócios, para que seja levado em consideração o modelo de negócio, os capitais disponíveis e as demais métricas assumidas pela empresa (IBGC, 2015, p. 21).

Ainda que a governança corporativa não se confunda, em suas nuances técnicas, com o que propõe a governança familiar, a análise de seus pilares e princípios básicos permite o compartilhamento de alguns deles entre os dois mecanismos de profissionalização. São eles: os princípios da transparência, da equidade e da prestação de contas - uma vez que os dois sistemas são direcionados para reduzir e prevenir tensões e assimetrias das empresas familiares para que seja alcançada a sua integridade e longevidade (D'OVIDIO, 2019, pp. 5-6).

Portanto, a incorporação da prática de governança, dos dois sistemas aqui ampliados, partem da adoção de práticas para reduzir desconfiças e eventuais conflitos, não deixando de incorporar, nesse processo, os princípios, cultura e valores próprios de cada companhia de controle familiar.

3.3.2 Estrutura da governança familiar

Como antevisto, ainda que possamos definir diversas estruturas das quais se consolida a governança familiar, estas precisarão estar sempre alinhadas às necessidades da organização. Isto é, serão alteradas à medida que a empresa alcance próximas gerações, ciclos de vida, número e troncos de familiares. Logo, mesmo que implementadas desde a primeira geração, aqui terão o maior direcionamento para auxiliar no estabelecimento empresarial e na construção da identidade e valores do negócio - que então acompanharão as próximas gerações (WERNER, 2004, p. 39).

Ainda que, assim como pressupõe a base da governança corporativa, a governança familiar tenha o principal objetivo de tornar mais harmoniosa, organizada e coerente a interseção família-negócios. cada geração terá a função de redirecionar o rumo dessas estruturas e enfrentar conflitos e pontos difíceis próprios.

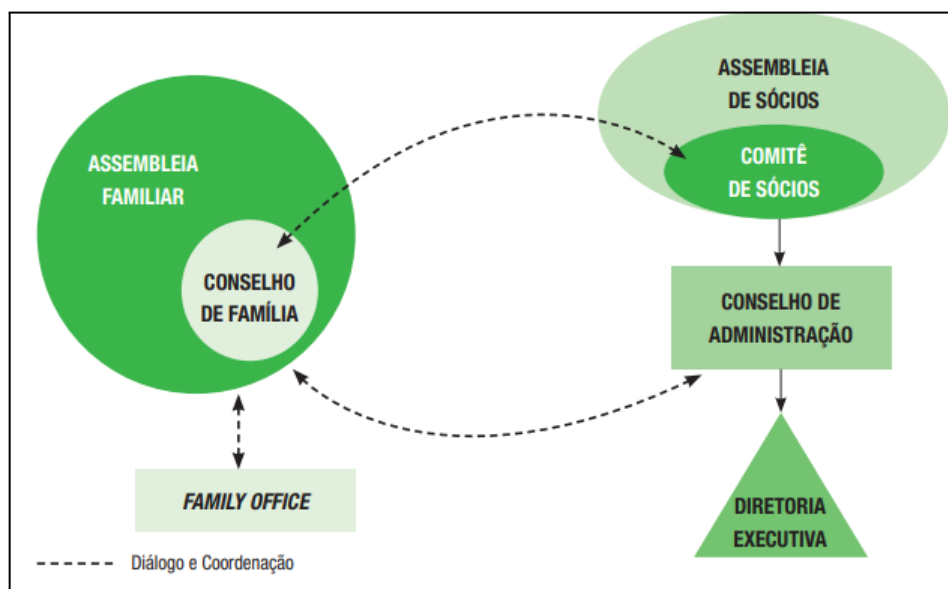
Sobre o tema, o professor René A. Isaac Werner (2011, p. 187, *In*: PRADO), separa o caminho de implementação da governança familiar em três grupos de gerações, trazendo os respectivos pontos críticos que os atingirão. São eles: (i) o formado pela primeira geração, mais voltada ao estabelecimento de missão e valores, responsável por conduzir a primeira sucessão, e ainda por estabelecer o desenvolvimento operacional e patrimonial da família, buscando assegurar a sobrevivência da empresa.

Ainda, temos o (ii) grupo formado pela segunda geração - caracterizada pela entrada de muitos novos membros na empresa - que terá grande exigência de gestão de conflitos e do relacionamento entre os sócios, agora não mais fundadores, e que nem sempre estão envolvidos diretamente na operação da empresa. Além disso, terão que trabalhar na ponderação da utilização racional de recursos e no resgate constante dos valores estabelecidos pelos fundadores.

Por fim, (iii) o último grupo é direcionado às multigerações seguintes, que terão um cenário avançado dos conflitos em uma estrutura empresarial mais desenvolvida, sendo eles a identificação patrimonial e de valores, os conflitos gerenciais e de recursos, e os critérios de representatividade e posicionamento.

Para melhor exemplificar, dentre as diversas estruturas e formas em que a governança familiar se insere nessas organizações, temos: a assembleia de família (ou conselho familiar); os Family Offices; os comitês de família; o código de ética; e os protocolos ou acordos familiares (PRADO, 2011, p. 39). Seguem esquematizadas abaixo de forma padronizada abaixo, ainda que se adaptem de formas diferentes a depender do porte, complexidade e diversidade da família e do grupo de sócios.

Figura 05: Estruturas de Governança Familiar.



Fonte: Cambridge Family Enterprise Group, 2015; IBGC, 2016, p. 34.

Inegavelmente, a instalação e adaptação das estruturas privadas da governança familiar, ainda que de porte simples, dependem de características e da maturidade da empresa. Em equilíbrio a isso, todo o processo de governança traz uma evolução diária e constante, ou seja, de forma contínua a facilitar a vida da família empresária - dessa forma, para que não haja desgaste das relações e funções diante da longa duração que pode ter a implementação das práticas, além de formalizar suas regras e procedimentos, esta deve dar espaço para que os familiares possam intervir com informalidade e criatividade, isso para que não se perca a essência da organização (IBGC, 2016, p. 33).

Para que seja possível o aprofundamento, em outro momento do presente trabalho, em estrutura de governança familiar específica, e ainda que possamos entender os mecanismos de implementação dos dois sistemas de governança abordados, é de grande importância que sejam brevemente explanadas as funções dos demais órgãos societários das companhias de controle familiar (Figura X) que ainda não tenham sido abordados até aqui. A partir da noção geral de seus papéis, torna-se possível conectá-las à gestão de riscos e à prevenção de futuros conflitos.

Inicialmente, temos a assembleia ou reunião familiar, normalmente ocorrendo uma vez ao ano, é um órgão de orientação para que haja alinhamento do posicionamento familiar. Devido ao seu caráter estratégico, o objetivo não é de necessariamente trazer discussões de alta complexidade, mas sim promover integração e comunicação entre os integrantes da família empresária, atualização de visões e metas, celebrar a convivência familiar, dentre outros - portanto, é adequada para todas as faixas etárias com atividades específicas, para que haja conquista do interesse desde cedo (IBGC, 2016, pp. 34-35).

O conselho familiar, de alguma forma, deriva da assembleia familiar - isso porque é formado por grupo de familiares eleitos nessa reunião, objetivando representar os demais. É sugerido de forma importante pela governança familiar porque caminha juntamente a um dos órgãos mais importantes na estrutura - o conselho de administração. Portanto, se reunindo quase que na mesma frequência que a assembleia familiar, tem a responsabilidade de cuidar dos assuntos de ordem familiar de forma apartada dos pontos da empresa, não se confundindo com o aspecto organizacional do conselho de administração (IBGC, 2015, p. 37; GARCIA, TAVARES, 2017, p. 26).

Portanto, cabe ao conselho familiar monitorar e gerir as atividades da família, tendo um direcionamento inicial a partir da eleição de princípios, valores, propósitos, dentre outros, além de parâmetros básicos que auxiliem as relações intrafamiliares e externas com a empresa e sociedade (IBGC, 2016, p. 35).

Além desses, podemos tratar sobre o comitê de sócios, construído exatamente pela forte vinculação que existe entre a qualidade de implementação da governança familiar e a atuação dos sócios. Por muito se sobrepôr à assembleia de sócios, não precisa ter existência definitiva, podendo ser resgatado por curtos períodos para que sejam discutidos assuntos tipicamente societários que serão recomendados ao resto

da família para que haja aprovação e formalização. Logo, busca orientar a assembleia geral e até mesmo participar da atualização e desenvolvimento de acordo de sócios que venham a existir a partir do grupo controlador - gerindo a relação societária dos signatários (IBGC, 2016, p. 36);

Por fim, podemos tratar sobre o *family offices* - que será mais profundamente abordado em breve - representando certa novidade quanto à organização e administração da empresa familiar e de seu patrimônio. Pragmaticamente, é um escritório de administração das questões mais complexas da família empresária (GARCIA, TAVARES, 2017, p. 27).

Não se sobrepondo a qualquer outra estrutura mencionada, pode ser praticado em diversos formatos, desde que abranja a prestação de serviços de gestão pessoal e relacional (*concierge*), gestão de patrimônio e ações sociais. Podendo ser completamente externo aos integrantes da família, como um órgão terceirizado, depende diretamente da dimensão da empresa familiar, para então ser subordinada aos conselhos de família e ter direcionamentos tático-operacionais alinhados com os propósitos familiares (IBGC, 2016, p. 35).

Ante o exposto, finalmente será possível elencar os principais mecanismos de funcionamento, meio de implementação e melhores práticas dos sistemas de governança, caminhando para maior fundamentação da importância de profissionalização da gestão dessas companhias e o impacto disso no mundo corporativo.

3.3.3 Mecanismos de implementação e práticas das governanças corporativa e familiar

Após a escolha, pela família empresária, da implementação dos sistemas de governança corporativa e familiar, mesmo sopesando as dificuldades e extensão trazidas por esse processo, demandam um plano de inserção das práticas.

Nesse sentido, principalmente no âmbito das empresas de pequeno e médio portes, o plano e a sua construção podem ser divididos em quatro etapas: (i) diagnóstico dos conflitos e paradoxos que precisam ser tratados, isso através de reuniões

privadas, palestra e conscientização; (ii) o desenvolvimento da estrutura; (iii) a implementação do modelo construído especificamente para aquela empresa; e, por fim, (iv) o acompanhamento do modelo - esses dois últimos através da identificação dos conflitos posteriores, adequação dos protocolos familiares, mapeamento do poder e correção de desvios (MOREIRA JÚNIOR, 2006, pp. 101-102). Vejamos:

Figura 06: Modelo de implementação de governança na empresa familiar.

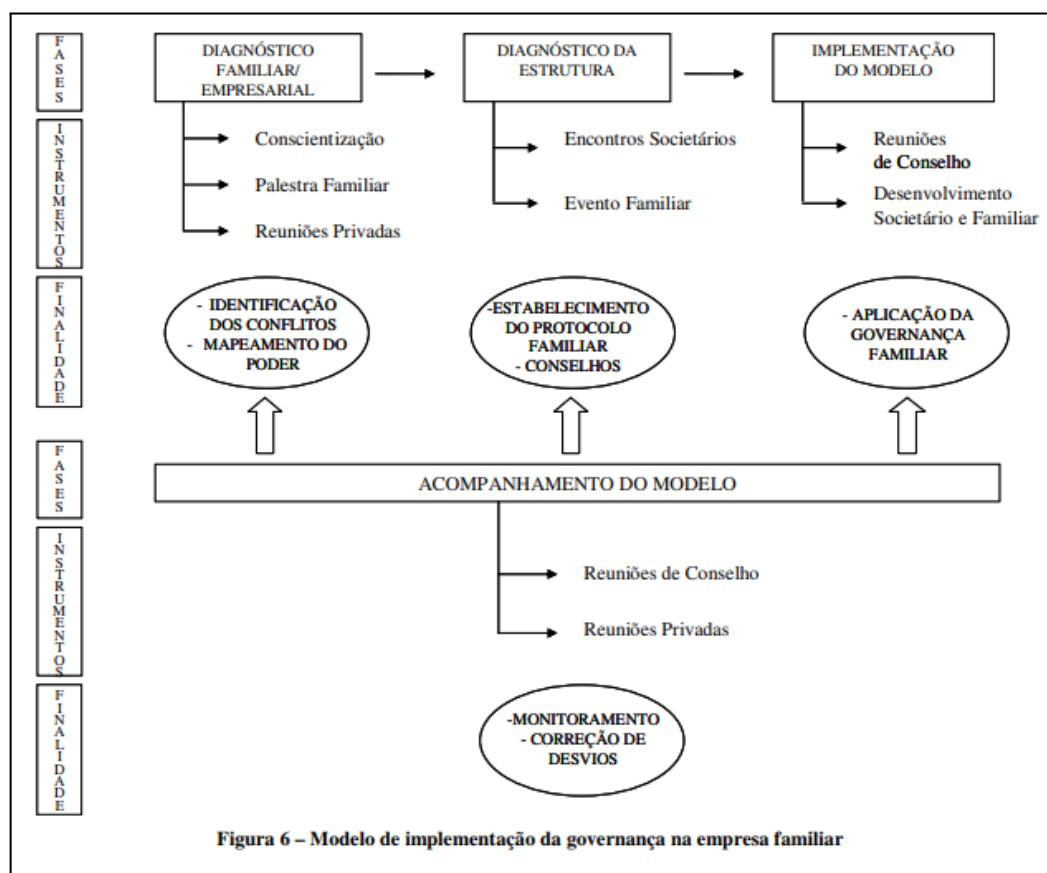


Figura 6 – Modelo de implementação da governança na empresa familiar

Fonte: MOREIRA JÚNIOR, 2006, p. 102.

Já no caso das empresas de maior porte, as questões acerca das boas práticas de governança também possuem muito espaço no planejamento estratégico para implementação a curto prazo pelas empresas, isso principalmente porque possuem maior previsão de transação geracional e sucessão que as de menor porte.

Entretanto, a maior dificuldade envolve um pilar básico da empresa familiar: a contraposição entre valores internos e o princípio de transparência - divulgação dos resultados, estratégias e finanças das empresas. Aqui, é evidenciada a necessidade de controle e supervisão, principalmente para que, além do alcance dos objetivos da

governança, seja possível garantir um desempenho seguro e alinhado aos limites de cada organização e família empresária (ESCUDE, 2006, p. 16).

No Brasil, um dos primeiros instrumentos que abrem espaço para a organização de novas práticas de governança são os protocolos ou acordos familiares. A sua finalização resulta em um documento que abrange regras gerais de convivência e de limites quanto à integração família-empresa, além de trazer parâmetros para o funcionamento e a definição das dimensões de poder. Tudo isso, inevitavelmente vinculado ao trabalho de mediação de conflitos e captação dos interesses contrapostos entre os grupos e interseções familiares - já que determinar quais práticas serão adotadas, depende de um diagnóstico efetivo da empresa familiar (MOREIRA JÚNIOR, 2006, pp. 100-101).

A partir disso, as práticas básicas de governança corporativa normalmente recomendadas são: não cumulatividade de cargos de alta administração; garantir independência dos membros do conselho de administração; avaliar constantemente o desempenho e a remuneração voltada ao conselho de administração; criação de comitês de auditoria especializados em assuntos deficientes para a empresa; alinhar os poderes políticos, patrimoniais e econômicos entre os sócios - isso até mesmo através de acordo de sócios; estruturar gerenciamento de riscos a partir de cada dificuldade nos processos do negócio; fiscalizar o cumprimento dos princípios e a proteção dos investidores e *stakeholders* (MONTEIRO, 2019, p. 71).

Quanto às mudanças estruturais, o nível de adaptação da empresa às primeiras etapas de implementação dos sistemas de governança revelará preparação o suficiente ou não para receber novas interferências. De forma gradual, nas reuniões de órgãos societários de controle já comuns à rotina da empresa, serão introduzidas a necessidade de integração de conselho de família, comitê de sócios, *family offices*, dentre outros. A escolha pela inserção de novos órgãos será feita a partir da ponderação dos benefícios e necessidades, prosseguindo então para fusão ou cisão de diretorias e instrumentos de formação e sucessão (ESCUDE, 2006, p. 16).

De maneira contínua e interdependente, muitas ações dos sistemas de governança se conectam e não requerem altos níveis de investimento - até mesmo para as pequenas empresas de primeira geração. Dentre essas, podemos listar: a separação das despesas familiares e operacionais da empresa; aperfeiçoamento do sistema de informações administrativas e gerenciais; e maior formalização na

prestação de contas e na solidez econômica. Portanto, é preciso aumentar o nível de complexidade das práticas aos poucos, sofisticando e alterando a cultura da empresa à medida em que essa se adequa às novas necessidades (CURADO *et al.* 2018, p. 4).

Por fim, faz-se necessário abordar também acerca dos instrumentos de formação - que serão de extrema relevância para a construção de um planejamento sucessório decente, que possa contar com a educação qualificada dos herdeiros. Nesse ponto, a importância da construção, de forma minuciosa e envolvendo todos os familiares, dos planos de vida e de carreira da empresa; da possibilidade de treinamentos externos em áreas operacionais, cursos internacionais, programas de intercâmbio, assim como missões especiais e voluntárias frente a governos e ONG's (ESCUDE, 2006, pp. 16-17).

Partindo do exposto, é possível perceber o alto nível de complexidade e planejamento que a implementação dos sistemas de governança alcança, sendo diretamente influenciados pela evolução das gerações, do porte da empresa, do número de familiares, dentre outros. Importante frisar, ainda, que todos esses processos são realizados - quando em sua melhor forma - com o auxílio de agentes de governança, que tem como principal objetivo o aprendizado contínuo das melhores técnicas e procedimentos para solucionar os desafios peculiares da organização familiar alvo (MOREIRA JÚNIOR, 2006, p. 116).

Demonstrados os principais procedimentos e mecanismos que tornam possível, até nas empresas de menor porte, a implementação efetiva dos sistemas de governança, é válido rememorar e elencar os impactos dessas mudanças na profissionalização da gestão e no crescimento das organizações familiares, a curto e longo prazo.

3.4 IMPACTOS RELEVANTES À NÍVEL CORPORATIVO E RELAÇÃO COM A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Ainda que a legislação brasileira se mantenha muito restrita à implementação das práticas de governança, o interesse que os sistemas provocam nas empresas familiares é cada vez mais forte. O sucesso decorrente da adoção desses

mecanismos, apesar de muito ligado às nuances de cada caso, levará em conta o público e o atual estágio de desenvolvimento do negócio - sem dúvidas, em algum nível de correta aplicação das práticas, haverá evolução das estruturas internas e profissionalização, mesmo que a longo prazo (GARCIA, TAVARES, 2017, p. 512).

Um estudo realizado pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), em São Paulo, realizou uma coleta a partir de 57 empresas familiares do Sul do Brasil, que atuam em diferentes ramos de mercado. Diante dos resultados após testes de implementação das práticas de governança, todas elas se mostraram satisfeitas e reformuladas após entenderem a responsabilidade e preocupação com os seus integrantes - isso nos quesitos de capacitação, remuneração e incentivo. Além disso, foram notórios os níveis diversos de produtividade e crescimento após melhoria da remuneração e efetivo alinhamento entre os interesses dos administradores e dos membros da família (MAZZIONI, 2016, p. 25).

Os investimentos realizados na capacitação dos profissionais, no gerenciamento e melhoria dos mecanismos de controle e a adesão de carta de valores mais condizente com a realidade da empresa, evidenciaram o tanto que são notórios os resultados positivos no mercado como um todo, assim como são reduzidos os conflitos decorrentes de infrações administrativas (MAZZIONI, 2016, p. 25).

Além disso, na 4ª Edição da pesquisa “Retratos de Família: Um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras”, conduzida no ano de 2021 pela *ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG*, um tópico foi destinado apenas para gráficos e resultados percebidos pelas empresas da amostra após a adoção de práticas de governança em determinados setores.

Considerando as 197 empresas respondentes da pesquisa - distribuídas por mais de 18 estados brasileiros - 57% considerou a implementação de medidas de governança como a principal questão de extrema importância como fator determinante do sucesso da empresa familiar. Além disso, na comparação com as últimas edições, enquanto nos últimos três anos, pelo menos 20% das empresas assumia ainda lançar gastos pessoais como despesas corporativas, no ano de 2021, somente 2% confirmaram a continuidade da prática (KPMG, 2021, pp. 22-27).

A principal conclusão alcançada com a pesquisa foi a de que, mesmo com anos turbulentos de crises social e econômica - por conta, por exemplo, da pandemia do Covid 19 - as empresas familiares seguem apresentando altos índices de desenvolvimento e expansão. Ainda, pelo menos 24% delas relatam a pretensão de transferência de gestão nos próximos três anos - ao passo que isso, anteriormente, poderia representar falta de profissionalização e dificuldades na gestão atual, os índices permitem entender que agora, isso representa segurança e confiança para fazer a transição geracional com apoio de instrumentos e estruturas de governança cada vez mais bem implementadas (KPMG, 2021, p. 47).

Portanto, ainda que algumas empresas possuam mais resistência à depositar confiança na eficácia das boas práticas de governança corporativa e familiar - por não concordarem no compartilhamento do controle e de informações de suas organizações - a evolução dos estudos sobre esses sistemas permitirá, cada vez mais, o aperfeiçoamento para proporcionar sua aplicação nas mais tradicionais empresas. Sem dúvidas, a vinculação dessas com estruturas mais específicas da governança familiar - como trataremos a seguir - trará evolução cada vez maior adaptando-as a ramos comerciais peculiares e famílias de valores mais conservadores (MAZZIONI, 2016, p. 26).

4 OS FAMILY OFFICES

Como já se sabe, a governança familiar engloba a adoção de práticas, regras e estruturas privadas que visam reger, de forma mais estratégica, as relações pessoais e sociais dos membros da família empresária (FERNANDINO, 2012, p. 26).

Considerando os aspectos já desenvolvidos no presente trabalho, enquanto a governança corporativa complementa lacunas deixadas pela legislação e pelos instrumentos jurídicos, as questões pessoais não alcançadas por suas práticas seguirão gerando conflitos jurídicos, ou não, que somente cessarão com o auxílio de outros instrumentos e estruturas. Nesse caso, portanto, os *Family Offices* atuam com o papel complementar ao que foi abordado até aqui (MACHADO, 2014, p. 13).

A importância do estudo dessa estrutura privada da governança familiar será exatamente entender o seu papel de suporte para as empresas familiares, ou seja, visando auxiliar a perenização do negócio e dos vínculos - sabendo que a sua influência é a nível gerencial, organizacional e estratégico - e o desenvolvimento de qualidade das organizações que compõem quase 90% do mercado global.

Logo, é no contexto dos problemas decorrentes da interseção família-negócios que surge, de forma preventiva a piores cenários, a necessidade de relacionar regimes jurídicos e mecanismos diversos de gestão, tais como os *family offices* e a governança corporativa, à profissionalização de administração, controle de interesses e organização das empresas familiares.

4.1 SURGIMENTO, EXPANSÃO E VINCULAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Partindo dessa premissa, os *family offices* ou FO's são, pragmaticamente, como escritórios de investimento privado e gestão de riquezas familiares, indo além da gestão de investimentos. Logo, seriam estruturas ou regimes jurídicos de adaptação às empresas familiares, voltados para a preservação das fortunas de famílias empreendedoras e execução de serviços específicos, pessoais e corporativos, para

que essa possua um melhor desenvolvimento ao longo das gerações (WESSEL, 2014, p. 47).

De forma geral, as estruturas dos *family offices* são formadas por pequenas quantidades de colaboradores, que executam a maior parte das funções, mas que também podem optar por terceirizar de 23 a 30% dos serviços prestados (ROBLES, 2017). Além disso, cada um desses escritórios, ao ser associado a determinada empresa familiar, possuirá singularidades próprias e variáveis, tanto para que os seus membros se adequem às necessidades de um núcleo familiar consolidado, quanto para que seja possível a participação de membros da família em suas estruturas.

Então, os também reconhecidos como escritórios familiares, são uma extensão do conselho familiar para que haja, a depender da vontade e necessidade da família empresária, um centro de decisões específico dos aspectos estratégicos e organizacionais, visando reduzir a sobrecarga dos órgãos societários já integrantes da empresa. Isso reflete, portanto, um certo nível de maturidade das organizações, muitas vezes vinculado ao porte e capacidade de investimento.

A concepção geral que se pode ter dos FO's, portanto, é que estes representam a escolha de uma família empresária que, a partir de uma concreta implementação de práticas de governança corporativa e familiar, possui segurança o suficiente para escolher uma nova maneira de gestão do patrimônio, principalmente. Nesse sentido, Werner (2008), expõe:

“Desse modo, prover a família com mecanismos de gestão, independentes da gestão operacional; criar estruturas formais para o diálogo dos acionistas e seus herdeiros com o objetivo de dirimir dúvidas e administrar os conflitos de forma que eles não interfiram no processo organizacional da empresa. E, nesse processo, quatro aspectos devem ser considerados: a família, o patrimônio, a gestão e o indivíduo – os quais, relacionados entre si, fazem parte de uma solução única e, através da identificação dos aspectos culturais e peculiares, promovem uma inter-relação saudável” (p. 266).

Há uma grande subordinação, como já mencionado, dos *family offices* aos conselhos de família, o que influencia não somente na sua formação, a partir dos parâmetros a que serão submetidos - contidos nos protocolos familiares; mas também na sua composição, que pode incluir membros da própria família ou somente profissionais independentes e terceirizados (MONTEIRO, 2019, p. 181).

Ainda, quanto à análise dessas estruturas diante dos pilares fundamentais das empresas familiares, uma forte contribuição se faz no âmbito cultural, ou seja, através da preservação dos valores e da imagem da família. O alcance da maturidade dos escritórios de família permite a organização e divulgação da história familiar (i) despertando interesse e conexão dos herdeiros e (ii) promovendo conexão com os colaboradores e consumidores (IBGC, 2016, p. 35).

Sem dúvidas, a estabilização das companhias de controle familiar também depende da compreensão do histórico, valores e propósitos, para que seja possível construir a missão da família e do negócio. É a partir desse delineamento que a elaboração de protocolos familiares e implementação de FO's se torna mais fidedigna às necessidades da empresa, inclusive no âmbito social e na relação com o cenário em que se insere (IBGC, 2016, p. 35).

No que podemos tratar acerca do surgimento dos *family offices*, temos a sua primeira identificação na gestão de grandes fortunas do Império Romano - ainda que em formatos muito primitivos se comparados aos que temos hoje - e, posteriormente, com os processos de modernização, eram percebidos como casas ou escritórios especializados em gerir os investimentos familiares em uma empresa. No Brasil, apesar da sua recente implementação - há pouco mais de duas décadas, a atividade possui expansão gritante, visto que, no ano de 2011, já administravam uma carteira média de 100 bilhões de reais (ALVES, 2011, p.1).

As motivações para a adesão dos FO's partem muito de um reconhecimento, pelas famílias, de que, com o aumento da riqueza, é ampliada a responsabilidade de administração com um propósito transgeracional, sendo de grande importância o aumento da atividade com áreas de incentivos fiscais e planos filantrópicos (STANZIONE, 2019).

Tanto é perceptível o crescimento desses regimes ao redor do mundo que, relatórios internacionais registram uma diminuição na confiança, por empresas familiares, nas instituições bancárias e financeiras, que levou a uma migração do controle de suas fortunas aos *family offices* (THE ECONOMIST, 2019). Juntamente a isso, a disposição do controle das mais diversas áreas que surgem com o crescimento e internacionalização dos negócios familiares, originam, diretamente, a necessidade de aconselhamento jurídico e fiscal, principalmente no que diz respeito às questões sucessórias.

Aqui, faz-se necessário apresentar brevemente uma preocupação que atingiu a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) com a chegada dos *family offices* no país: a atuação desses escritórios também no âmbito de administração de grandes fortunas fomentou o movimento de profissionais de investimentos desassociados de consolidações bancárias (ALVES, 2011, p. 1-2).

Entretanto, atualmente, essas estruturas não se limitam somente à gestão patrimonial, tendo se diversificado para outros ramos internos relacionados às famílias empresárias. Dentre as suas funções, por exemplo, podemos citar a coordenação de serviços pessoais solicitados pelos familiares, manutenção dos investimentos financeiros realizados pela empresa, manutenção dos aspectos familiares ligados a valores, legados, sucessão, educação e gestão de conhecimento aos herdeiros, dentre outros (SILVA, 2020, p. 93).

Apesar disso e dos grandes movimentos de atuação desde que chegaram ao Brasil, segundo dados do *Family Office Report Brasil*, até o ano de 2019, 60% desses escritórios ainda possuem, logicamente, menos de 10 anos de experiência e 81% ainda não tinham alcançado o acompanhamento de uma transição geracional.

Em compensação, na mesma análise (, o que aumenta a relevância da publicização desses serviços, quase 100% dos *family offices* tiveram o seu patrimônio gerido aumentado nos últimos cinco anos, direcionando quase 40% para a filantropia - ou seja, foram alvo de escolha por cada vez mais empresas para um processo de profissionalização e amadurecimento da gestão.

Sobre a formação desses escritórios, portanto, temos que:

“Os executivos dos Family Offices, tendo como objetivos dar transparência e prestar contas, costumam apresentar relatórios aos membros da família com os resultados das atividades desempenhadas. Esta prestação de contas ocorre de maneira dividida entre os formatos presencial e remoto. Os encontros mensais costumam ocorrer com maior frequência nos Family Offices, e normalmente esses encontros são acompanhados dos relatórios de prestação de contas. Itens que costumam sofrer modificações com maior frequência são apresentados em um menor intervalo de tempo, enquanto itens que sofrem modificações com menor frequência são apresentados em um intervalo de tempo maior” (SILVA, 2009, p. 93).

O maior desejo associado às empresas familiares, e prejudicados por suas falhas de gestão, é o de preservação do seu legado e do seu impacto nas comunidades das quais fazem parte, isso porque dependem diretamente do convívio e da boa relação entre os seus integrantes. Daqui, parte uma grande preocupação, que também pode

ser trabalhada e desenvolvida pelos *family offices*, com a construção de uma visão a longo prazo, de uma estruturação responsável de valores organizacionais e comprometimento social (IBCG, 2016, p. 35).

Nesse ponto que é possível tratar, então, da importância do viés social e da atenção dada por esses mecanismos de gestão a temas de relevância mundial, como: (i) a promoção de empresas de alta tecnologia e *startups*; e (ii) a implementação, diretamente relacionada à governança corporativa, do ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*), associado às exigências corporativas do século.

A principal ideia de atuação das empresas familiares nessa direção muito se dá porque, aqui haveria a consideração de aspectos econômicos, sociais e ambientais, alinhando os posicionamentos da empresa - promovidos através do *family office* - com o princípio da responsabilidade corporativa. Isso desencadearia não somente na preservação e geração de valor para a empresa, como também na necessidade de gerenciamento mais ampliado das informações internas e real tomada de decisões - isso através, por exemplo, dos programas de *compliance* (IBGC, 2016, pp. 21-22).

Ante o exposto, considerando as diversas vertentes relacionadas às empresas familiares e as questões responsáveis pelo encerramento em massa de suas atividades ao longo das gerações, é inegável a percepção da necessidade emergente de implementação de mecanismos que possam reduzir esse processo.

Portanto, a associação entre *family offices* e governança corporativa não somente demonstra (i) uma profissionalização dos valores organizacionais dessas companhias a outro patamar, como serão responsáveis, com a maior facilitação ao seu acesso, (ii) por regularizar as empresas às metas de desenvolvimento internacionais, promovendo maior impacto social, filantrópico, ambiental e econômico.

4.2 COMPOSIÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E FUNÇÕES DESENVOLVIDAS

A construção das estruturas privadas de *family office* vão demandar, além da observância de valores e princípios familiares - as diretrizes genéricas - restará

também à família empresária a necessidade de definição de alguns critérios administrativos. Primeiramente, independente dos membros (familiares ou externos) que o compoñham, é necessária a definição de um grupo voltado à fiscalização e direcionamento do FO. Em seguida, será definida a contratação ou não de profissionais capacitados que não integram a família ou a empresa até então e, junto a isso, serão definidos o nível tecnológico e o processo decisório necessário, que sejam suficientes para atender as demandas concretas (WERNER, 2011, p. 191, *In PRADO*).

São muitas as motivações que levam as empresas familiares a optarem pela criação ou adesão aos *family offices*. Dentre eles, é possível mencionar (i) a necessidade de divisão mais clara entre os assuntos familiares e aqueles de procedência corporativa - ou seja, buscando direcionar menos esforços à análise conjunta de questões tributárias, sucessórias e financeiras (PARRINHA, 2021, p. 11).

A separação entre os subsistemas que formam as organizações familiares, anteriormente já demonstrada como essencial ao seu processo de profissionalização e crescimento, reduz as suas peculiaridades diante das demais empresas e tende a facilitar a incorporação de práticas resolutivas de conflitos.

Além disso, outro fator que gera a busca pelas estruturas de FO's é a (ii) busca pela redução de conflitos - mais concentrados nas interseções família-propriedade e família-gestão - que surgem das relações e interações geracionais complexas das empresas familiares, associadas às mutações e exigências do mundo empresarial (PARRINHA, 2021, p.11).

Sobre o ambiente em que surgem as motivações para adesão dos sistemas de *family office*, temos:

“Famílias com amplo patrimônio têm que administrar *muitos* assuntos complexos. Entre seus bens, atividades, relacionamentos e muitas dimensões de suas vidas, há uma quantidade aparentemente infinita de coisas para organizar, administrar e planejar. Isso é válido especialmente para famílias que desejam erigir um *empreendimento familiar* significativo e vibrante que desejam perpetuar por gerações” (HOLZER, COLLETTE, 2021, p. 1).

Isso não significa, entretanto, que não sejam estruturas possíveis para empresas de pequeno porte - apesar dos altos níveis de investimento exigidos para que haja incorporação dos FO's atualmente - mas ressalta três aspectos que foram levados em consideração desde o propósito de estudar meios de auxiliar a sobrevivência das

empresas familiares: (i) a interdependência das modernas práticas de gestão, uma vez que a implementação de governança proporciona a maturidade necessária à adesão dos FO's; (ii) o alto nível de demandas que pode ser direcionado à essas estruturas, facilitando em muitos aspectos o desenvolvimento das organizações e a sua sobrevivência transgeracional; e, por fim (iii) a importância da democratização de acesso aos mecanismos e conhecimento necessários à implementação dessa estrutura.

Restando esclarecidas algumas das motivações pelas quais as companhias familiares buscam os *family offices*, é importante abordar as funções desenvolvidas por eles, ou seja, os seus limites de atuação para somente então perceber a sua individualidade, composição e impacto a nível corporativo.

Nesse sentido, os serviços dos FO's incluem, hoje, muito além da gestão de fortunas, alcançando atividades de investimentos, comprometimento social, jurídicas, tributárias, sucessórias, de administração pessoal geral (concierge), de governança, dentre outras. Isto é, a partir da sua composição muitas vezes sucinta - por membros capacitados e com atuação direcionada, é possível substituir o que antes seriam muitos consultores, equipes e processos criados de forma intuitiva pela empresa - que desviam muitos esforços e recursos de áreas mais importantes à sobrevivência do negócio (HOLZER, COLLETTE, 2021, pp. 1-2).

No que se pode elencar dos diversos serviços prestados pelos *family offices*, temos: os planejamentos sucessório, financeiro e tributário; a estruturação e mapeamento de riquezas e poder; a gestão de ativos; gestão de pessoas; a busca e garantia pela qualidade de educação continuada aos herdeiros e integrantes do corpo empresarial - pilar necessário à pretensões e expansão e profissionalização; planejamento imobiliário, de interações familiares e férias; avaliações e auditorias de qualidade, orçamento, produtos e desempenho; e ainda, a gestão de processos judiciais (SILVA, 2020, p. 32).

De maneira geral, sintetizando todas as funções desempenhadas pelas estruturas dos *family offices*, o que se pode extrair é que eles atuam na preservação da governança (SILVA, 2020, p. 32 *apud* BENSON, 2007; DANIELL & HAMILTON, 2010; GRAY, 2005). São muitos, partindo dessa perspectiva, os pontos de vista sobre os verdadeiros principais objetivos dos FO's, por isso estando ainda associados à fundos de investimento e promoção de alta tecnologia, bem como

também ligados à ações de empreendedorismo social (SILVA, 2020, p. 32 *apud* GORMLEY, 2007; BORNSTEIN, 2004).

A partir do momento em que a família empresária opta, portanto, a aderir aos *family offices*, ela prioriza funções de maior atuação direta com o mercado da empresa e garante administração das propriedades e burocracias de forma independente. A escolha por priorizar a longevidade e sobrevivência da organização familiar, em sobreposição à necessidade de lucro, demonstra o empenho necessário à construção de um empreendimento social de impacto no ambiente corporativo (HOLZER, COLLETTE, 2021, p. 3).

Isso não afasta, entretanto, os riscos da adesão dos FO's sem uma estrutura corporativa com maturidade o suficiente para recebê-los. Nesse sentido:

“O que deve ser evitado é que o Family Office se transforme num escritório para a família sem regras. Ele administra os recursos tangíveis e intangíveis do patrimônio da família e é composto por três componentes básicos: membros da família, profissionais executivos e profissionais terceirizados. Aos primeiros, cabe expressar sua vontade, aos segundos, filtrar a melhor forma de realização e, aos terceiros, sua efetiva execução” (KIGNEL e WERNER, 2007, p. 151).

Partindo dessa premissa, ainda é possível relacionar todas as perspectivas acerca dos serviços e funções dos *family offices* com o que já se abordou acerca do Modelo dos Três Círculos e da visão das empresas familiares como subsistemas independentes interseccionados. Nesse sentido, o que se pode concluir é que a atuação do FO visa sanar as necessidades e interesses do núcleo familiar, e estendendo o cumprimento desses desejos e anseios para determinados órgãos e conflitos da propriedade e da gestão (SILVA, 2020, p. 32).

Os *family offices*, ainda, podem se estabelecer em vários formatos, ainda que tenha um modelo mais difundido - prestando serviços familiares e desenvolvendo a governança familiar. Entretanto, são as vertentes de atuação dos FO's que, cada vez mais, permitirá a sua adesão pelos mais diversos tipos de empresas, em ramos mercadológicos distintos (IBGC, 2016, p. 35).

Ou seja, não existe um único formato e composição de *family office* que seja suficiente para alcançar todos os tipos de empresas - cada organização terá os serviços, equipe e escala de atuação devidamente moldados às suas necessidades.

4.3 BENEFÍCIOS DA ADESÃO E CONTRIBUIÇÕES DIRETAS À PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Agora que já demonstradas as principais nuances dos *family offices*, é de grande importância que se perceba, nos momentos em que foi instituído e aderido pelas organizações familiares, quais impactos essa estrutura gerou no desenvolvimento geral das empresas, na evolução do relacionamento familiar, no aumento da propensão de sobrevivência e longevidade, na profissionalização dos seus meios gerenciais, dentre outros.

Nesse âmbito, temos, inicialmente, os estudos realizados pela Cambridge Family Enterprise Group que, em 2021, elencou os principais benefícios gerados pela adesão dos FO's. Ainda que sejam percebidos em outros estudos da doutrina, a divisão feita aqui pelos consultores Marius A. Holzer e Courtney Collette dispõe sobre os benefícios financeiros e não financeiros dos *family offices* - percepção esta que será demonstrada a seguir.

Quanto aos benefícios financeiros, a associação principal é à ponderação entre retornos e riscos, por conta disso, a estrutura de governança familiar é capaz de (i) alocar capital e investimento de forma mais customizada, otimizando essa combinação sem que sejam assumidos riscos externos; ainda, (ii) garante acesso da família empresária a maior variedade de ativos para que seja investido o capital - isso devido à congregação de capital coletivo e, (iv) utiliza de sua experiência de mercado para compatibilizar os investimentos com os valores basilares da família, proporcionando exatamente o alavancamento dos pontos fortes que ali existem (HOLZER, COLLETTE, 2021, p. 3).

Aqui, exatamente pelos retornos quase que previamente garantidos da gestão patrimonial realizada pelos *family offices* - devido ao seu alto nível de direcionamento, é que há uma compensação do seu “custo-benefício”, ou seja, como há maior previsão sobre alcançar metas financeiras, o custo final despendido para a adesão do FO se equilibra.

Por outro lado, o estudo supramencionado aborda os benefícios não financeiros, ou seja, mais relacionados com as funções ramificadas que foram incorporadas pelos *family offices* com as necessidades modernas das organizações familiares.

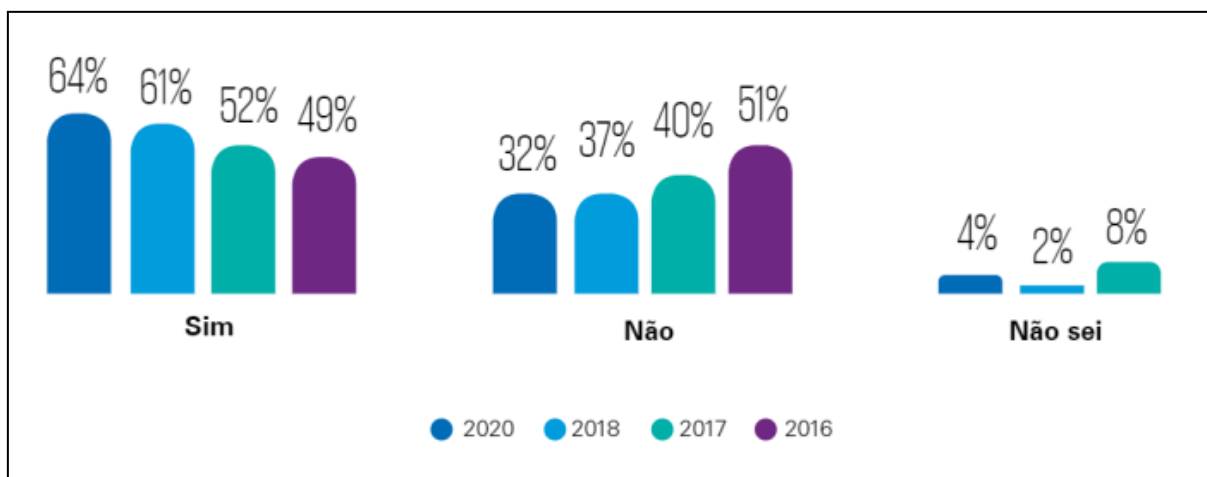
Dessa forma, são eles: (i) o alto desempenho no gerenciamento e organização de funções, o que facilita o gerenciamento estratégico e permite a projeção de processos de supervisão mais complexos - uma vez que menos tempo será gasto em funções administrativas e operacionais agora assumidas pelo FO; (ii) a maior qualificação e profissionalização dos membros da família, não necessariamente nas áreas de gestão, mas com direcionamentos a fatores que serão decisivos no crescimento da empresa e que, se associados a familiares preparados, terão maior chance de sucesso; (iii) permite apoio aos planos e visões a longo prazo da empresa, o que fomenta os investimentos de impacto social e ambiental, o que gera motivação e integração no núcleo familiar (HOLZER, COLLETTE, 2021, pp. 6-7).

Em complemento a isso, os *family offices* permitem um maior aproveitamento e segurança nas transições geracionais - isso em conjunto à implementação antecipada de práticas de governança; e atua na abertura de oportunidades de carreira dentro do negócio familiar. Todas essas funções e benefícios são alinhados, se dentro dos moldes previstos, à privacidade e adequação de política de segurança de dados - cada vez mais importante, principalmente se consideradas as transições digitais ((HOLZER, COLLETTE, 2021, pp. 7-8).

Como destrinchado ao longo do presente trabalho, mesmo diante das recentes crises sanitárias e econômico-financeiras, as empresas familiares tiveram expansão regional muito significativa e não sofrem mais com grande desfalques nos planejamentos que tinham estabelecido para os próximos anos.

Portanto, na já mencionada 4ª Edição da pesquisa “Retratos de Família: Um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras”, conduzida no ano de 2021 pela *ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG*, quando as empresas respondentes foram questionadas acerca do auxílio de consultores e agentes externos para acompanhamento das melhores práticas de gestão, é notório o crescimento em relação aos anos anteriores - o que pode ser associado à uma maior busca por profissionalização.

Gráfico 01: Contratação de consultores externos para acompanhamento de práticas de gestão.

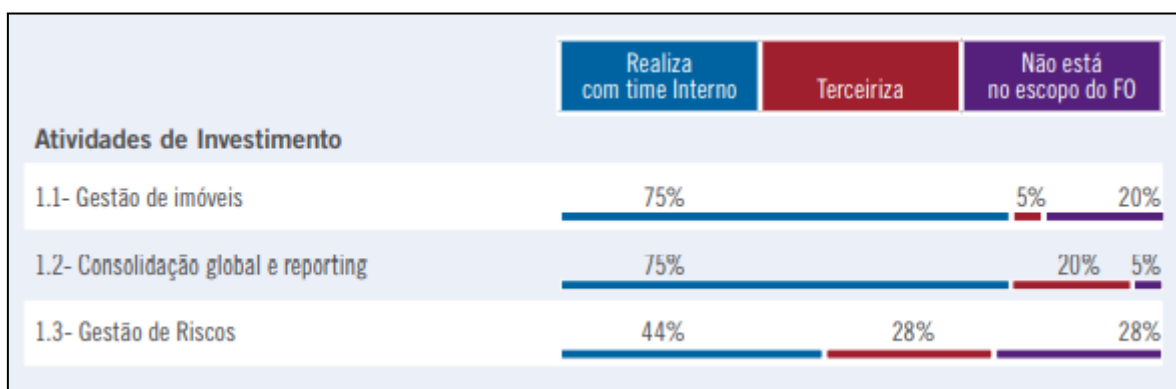


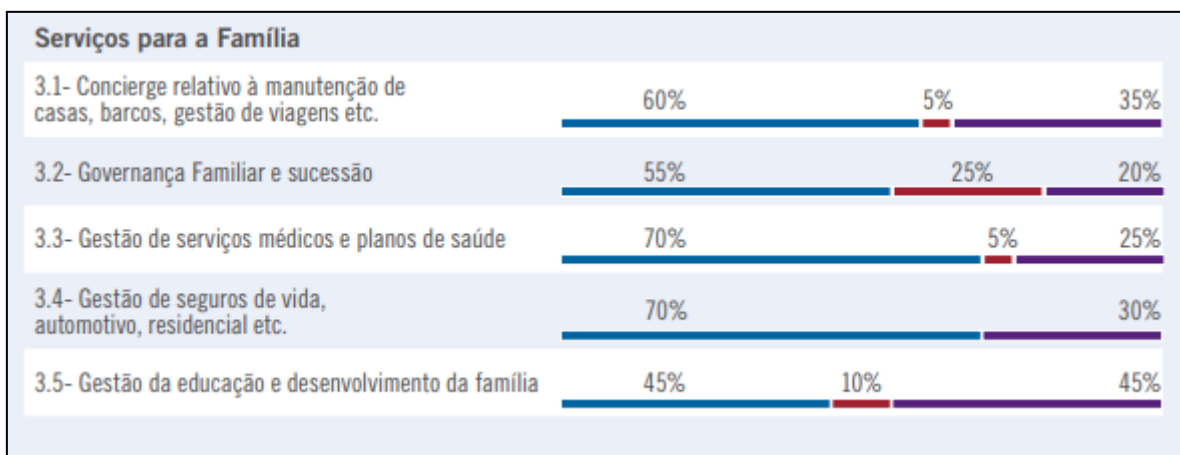
Fonte: KPMG, 2021, p. 29.

Além disso, em pesquisa ainda mais específica, a pesquisa Family Office Report Brasil 2019, realizando perguntas temporais ou não sobre fatores de implementação dos *family offices* - a amostra contou com 35 FO's brasileiros, espalhados em sete estados. Desses, 81% eram independentes da empresa familiar, ou seja, serviços terceirizados de consultores externos, e 47% possuem uma média de 500 milhões a 3 bilhões de reais em ativos sob gestão.

Ainda que vários aspectos tenham sido analisados, os de maior valor aqui são os que demonstram a efetiva atuação dos *family offices* nos serviços a que se comprometem, para então percebermos a contínua melhoria das empresas familiares envolvidas.

Gráficos 02 e 03: atividades exercidas pelos *family offices*.

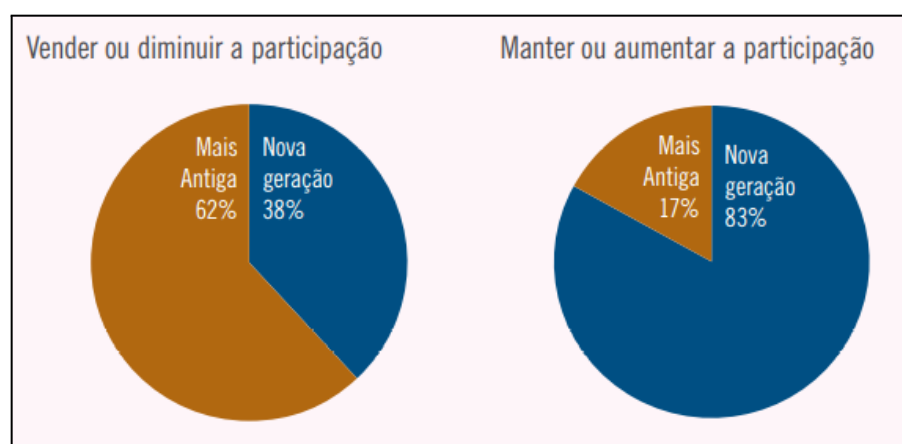




Fonte: Family Office Report Brasil, 2019, p. 33.

Realizadas as devidas comparações à evolução dos serviços em relação à pesquisa do ano anterior, foram questionados os participantes acerca da pretensão de aumentar ou diminuir a participação da família na empresa familiar, os *family offices* geridos ou instituídos pelas novas gerações respondem massivamente pela intenção de manter ou aumentar as participações -. É o que se pode perceber pelo gráfico abaixo:

Gráfico 04: tendência de aumento da participação da família na empresa familiar.



Fonte: Family Office Report Brasil, 2019, p. 39.

A partir dessa análise sobre as estruturas de governança familiar que são os *family offices*, e sobre como eles podem atuar em perfeita complementação às necessidades pendentes após a incorporação de boas práticas de governança, o que pode perceber é que as empresas familiares seguem apostando cada vez mais na modernização de técnicas de gestão, terceirização da administração tático-operacional, profissionalização e amadurecimento.

Ainda que, no Brasil, a realidade dos FO's seja ainda embrionária, se comparada a outras regiões do mundo, já são percebidas conquistas importantes e foco no aperfeiçoamento, aprofundamento e diversificação dos formatos possíveis. A evolução das linhas de pesquisa, nesse sentido, permitirão uma democratização cada vez maior do acesso à técnicas de gestão e à maior disponibilização de insumos para que as companhias brasileiras de controle familiar possam estar preparadas e organizadas o suficiente para alcançar os seus objetivos de maneira sustentável.

CONCLUSÃO

Como pode-se perceber, as empresas familiares, ainda que extremamente significativas no mercado econômico brasileiro, são dotadas de peculiaridades muitas vezes negligenciadas pela legislação pátria. Neste ditame, buscou-se entender quais eram os conflitos especiais a estas organizações, ou seja, diretamente decorrentes da forma de estruturação dos negócios que partem de um núcleo familiar.

Logo, para chegar à conclusão deste trabalho, foi apresentada, primeiramente, os pilares formadores das empresas familiares e as suas características, bem como a regulamentação jurídica escassa de seus mecanismos. Assim, foram percebidas as suas necessidades e os fatores que deveriam ser preservados, não somente nas transições geracionais, mas também em quaisquer alterações de gestão e controle - isso porque, como se constatou, as organizações familiares estão pautadas na identidade, nos valores e nos propósitos transmitidos pelo núcleo familiar.

Nesse processo, dois modelos de desenvolvimento e estruturação foram essenciais à continuidade das análises. Sendo eles o modelo de três círculos, em que se definem os três subsistemas independentes (família - propriedade - gestão) das empresas familiares que, geram entre si, interseções. São esses os espaços que, apesar de gerarem oportunidades e desenvolvimento, dão abertura para a identificação da maioria dos conflitos peculiares a este cenário. O segundo modelo é de desenvolvimento tridimensional, também abrangendo as fases de maturidade da empresa e da família, à medida em que atravessam gerações e dificuldades.

No mesmo caminho, deu-se início ao aprofundamento no estudo dos instrumentos, mecanismos e práticas de governança, para que se percebesse a relevância das governanças corporativa e familiar. Isso porque, ainda que a governança jurídica seja colaboradora das estruturas corporativas, está muito ligada a instrumentos jurídicos previstos em lei que não abrangem necessidades específicas das empresas familiares.

Dessa forma, foi conferida maior atenção aos mecanismos de governança corporativa e familiar exatamente para entender de que forma instrumentos extrajurídicos poderiam auxiliar na estruturação interna, no desenvolvimento dos

órgãos societários de controle, na administração sucessória e patrimonial das organizações estudadas.

Ainda que pareça contraditório, nesse caminho destacou-se a relevância das práticas extrajurídicas para que fossem sanadas deficiências jurídicas das empresas familiares. Isso porque, como ainda não prevê a legislação, a organização administrativa e gerencial de forma saudável, levando em consideração os interesses contrapostos de empresa e família, tornam-se fortes colaboradores da resolução de conflitos que vão desde a dificuldade de administração de recursos e ativos patrimoniais, ao planejamento sucessório e à composição dos órgãos societários padrões.

Nessa análise, o que se percebe além do que se poderia tratar somente com a governança jurídica é que a sobreposição do parentesco e de relações afetivas aos moldes corporativos e empresariais comuns a outros tipos de empresa geram, quase que de forma inevitável, muitos conflitos entre propriedade, gestão e família.

Após essa percepção, aprofundou-se o entendimento de que a implementação da governança depende de escolhas realizadas pelo núcleo familiar e que, cada uma das práticas adotadas se direciona à um conflito específico, isso desde a montagem de planos de carreira até a transparência de dados e informações visando promover conexão com os colaboradores e *stakeholders*.

Somente então, já estando esclarecidos os impactos à nível corporativo e econômico da adoção das práticas de governança, bem como também do seu potencial de resolução de pendências jurídicas das organizações familiares, que se passou para a próxima etapa da linha de raciocínio que se constrói. Passou-se, por fim, para a análise do que seriam as estruturas de *family office*, abordando, da mesma forma que antes, o impacto de sua adesão na resolução de cada um dos conflitos mais comuns decorrentes das interseções.

Nesse momento, é evidenciada a recente adoção dos FO's pelas empresas no Brasil, seguida de ágil adaptação das empresas aos seus métodos de funcionamento, serviços prestados e composição. Isso se percebe através das carteiras milionárias de ativos geridos por essas estruturas, bem como pelo alto impacto de seus serviços e atividades na modernização e profissionalização das

empresas familiares nos últimos anos, ainda que não tenham acompanhado com tanta frequência transações geracionais.

Finalmente, ultrapassadas as premissas teóricas e fundamentais para a conclusão do problema de pesquisa, é que foram alcançadas as respostas para os questionamentos iniciais. Portanto, é inegável que a adesão das estruturas de *family office* e de práticas de governança vem promovendo no Brasil, a organização e gestão mais saudável das empresas familiares, e possuem, sem dúvidas, respostas coerentes para a maioria dos conflitos que decorrem das interseções família-negócios.

A profissionalização da gestão é reflexo da interação de todas essas estruturas e, principalmente, da construção da maturidade das empresas familiares, independente do seu porte ou do tempo que já decorreu desde sua fundação. Por fim, não se pode deixar de ressaltar que cada um desses mecanismos é adaptado de forma única a cada empresa familiar em que se insere, promovendo, em diversos níveis, a facilitação da gestão dos negócios, a preservação dos valores específicos, a longevidade das organizações, e o crescimento saudável da empresa, impactando diretamente na sociedade e na economia.

REFERÊNCIAS

- ÁLVAREZ, Maria Ercilia García. **Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia**. Universitat Autònoma de Barcelona, 2001. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/13276415.pdf>. Acesso em: 11 out. 2022.
- ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize; DE LIMA, Juvêncio Braga. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: Um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40632>. Acesso em: 07 out. 2022.
- ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de; VASCONCELLOS, Heraldo. A ética nos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, p. 73-80, 1989. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38790/37529>. Acesso em: 05 set. 2022.
- BELMONTE, Victor Antonio Barros; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273428927006.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.
- BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito Societário**. 15ª Edição, São Paulo, Atlas, 2017. Acesso em: 18 set. 2022.
- BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade. **Empresa Familiar: Estudo jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 377-394. Disponível em: <http://ppg.fumec.br/direito/wp-content/uploads/2019/04/BOTREL-S%C3%A9rgio.-Mecanismos-de-profissionaliza%C3%A7%C3%A3o-e-preserva%C3%A7%C3%A3o-da-empresa-familiar.pdf>. Acesso em: 18 set. 2022.
- BOTTINO-ANTONACCIO, Carla Francisca. **Empresas Familiares: uma compreensão sistêmica**. 2007. Tese de Doutorado. Tese em Doutorado em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=9868@1>. Acesso em: 27 out. 2022.
- BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito Societário**. 15ª Edição, São Paulo, Atlas, 2017. Acesso em: 18 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 05 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019. **Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica**. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm. Acesso em: 31 de ago. 2022.

CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Org.). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva/Virgília, 2008. Acesso em: 18 set. 2022.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. São Paulo: Saraiva, 1997, v. 2. Acesso em: 18 set. 2022.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. 2ª edição. São Paulo. Saraiva. 1997, v.1 a 4. Acesso em: 31 de ago. 2022.

COELHO, Fábio Ulhoa. **A sociedade limitada no novo Código Civil**. Editora Saraiva, 2003. Acesso em: 16 out. 2022.

COELHO, Fábio Ulhoa. “Democratização” das relações entre os acionistas. In: AZEVEDO, Luís André N. de Moura; CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de. **Poder de controle e outros temas de direito societário e mercado de capitais**. São Paulo: Quartier Latin, 2010, p. 50- 51. Acesso em: 16 out. 2022.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2002, v. 1; Acesso em: 16 out. 2022.

COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade. **Empresa Familiar: Estudos Jurídicos**. O Conselho de Administração nas Sociedades Familiares / Marlon Tomazette. Saraiva, 2014. Acesso em: 16 out. 2022.

COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade. **Empresa Familiar: Estudos Jurídicos**. São Paulo: Saraiva, p. 377-394, 2014. Acesso em: 16 out. 2022.

DE FÁTIMA TESTON, Sayonara; FILIPPIM, Eliane Salete. O modelo tridimensional e o processo de sucessão. **Iberoamerican Journal of Corporate Governance**, v. 5,

n. 2, jun. 2019, pp. 23-47. Disponível em:
<https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/26>. Acesso em: 18 out. 2022.

DE OLIVEIRA, Adriana Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 3, 2009, p. 385-398. Disponível em:
<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1636/0>. Acesso em: 16 out. 2022.

DE OLIVEIRA BERTUCCI, Janete Lara, *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-RBGN**, v. 11, n. 31, 2009, p. 152-167. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/524/504>. Acesso em: 31 out. 2022.

DE OLIVEIRA ORTH, Caroline; MACAGNAN, Clea Beatriz; ZANI, João. The Institutionalization of Family Offices in Brazil. **The Journal of Wealth Management**, v. 17, n. 1, 2014, p. 9-13. Disponível em:
<https://jwm.pm-research.com/content/17/1/9>. Acesso em: 02 nov. 2022.

DE SOUZA SILVA, Jader Cristino; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht**. Acedido em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-42.pdf>, 1999. Acesso em: 31 de ago. 2022.

DONAGGIO, Angela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 124. Acesso em: 18 set. 2022.

DONATTI, Livia. A empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo**, v. 1, n. 10. Orientação dos professores - Universidade de Passo Fundo, 1999.

DOS SANTOS, Ruan Carlos et al. Conflito de Propriedade & Custo de Transação: Os Dilemas da Governança Corporativa nas Empresas Familiares. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, v. 5, n. 2, 2020, p. 04-04,. Acesso em: 12 out 2022.

ESCUDE, Sérgio Antonio Loureiro. Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos Societários.

Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 3, 2006, p. 80-105. Acesso em: 12 out 2022.

FERNANDINO, Matheus Bonaccorsi. **Adequação e conformação da “tipicidade societária” como prática de governança jurídica nas empresas familiares**. Belo Horizonte, 2014. Acesso em: 18 set. 2022.

FERNANDINO, Matheus Bonaccorsi. ADEQUAÇÃO E CONFORMAÇÃO DA “TIPICIDADE SOCIETÁRIA” COMO PRÁTICA DE GOVERNANÇA JURÍDICA NAS EMPRESAS FAMILIARES 2016. Acesso em: 18 set 2022.

FERNANDINO, Matheus Bonaccorsi. **Governança Jurídica nas empresas familiares**. Belo Horizonte, 2016. Acesso em: 18 set 2022.

FERNANDINO. **Governança Jurídica, Governança Corporativa e Governança Familiar**. Disponível em:
<https://www.mbempresarial.com.br/governanca-juridica-governanca-corporativa-e-governanca-familiar/>. Acesso em: 12 out 2022.

FERNANDINO, Matheus Bonaccorsi. **O USO ESTRATÉGICO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES**, 2012, Belo Horizonte. 18 set 2022.

FERNANDINO. Matheus Bonaccorsi. **Governança Jurídica nas Empresas Familiares: Aspectos Gerais**. Disponível em:
<https://www.mbempresarial.com.br/project/governanca-juridica-nas-empresas-familiares-aspectos-gerais/>. Acesso em: 12 out 2022.

GARCIA, Ricardo Lupion; TAVARES, Cláudio Kaminski. A empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre o papel dos sócios e dos administradores. **REVISTA DE ESTUDOS E PESQUISAS AVANÇADAS DO TERCEIRO SETOR**, 2017. Acesso em: 01 out 2022.

GERSICK, Kelin E. **De geração para geração: o ciclo de vida das empresas familiares**. Traduzido. Rio de Janeiro, Alta Books, 2017. Acesso em: 18 set 2022.

GERSICK, Kelin E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. **Rio de Janeiro: Alta Books, 2017, 4ª - reimpressão**. Acesso em: 18 set 2022.

GOMES, Tiago Franco da Silva. Governança corporativa e empresas familiares: Análise dos instrumentos de governança corporativa para empresas familiares.

Revista de Direito Empresarial, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, maio/ago. 2014. p. 138-140. Acesso em: 15 set 2022.

GOMES, Orlando. **Introdução ao direito civil. Atualização e notas de Humberto Theodoro Junior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000; Acesso em: 23 set 2022.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000. Acesso em: 23 set 2022.

GORGATI, Vlami. Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. **Contribuições à teoria da firma**, 2000. Acesso em: 01 out 2022.

GRZYBOVSKI, Denize; HOFFMANN, Patrícia Zanella; MUHL, Ediane Eschner. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. **V Encontro de Estudos Organizacionais**, 2008. Acesso em: 01 out 2022.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. **O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares**. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, Atibaia, 2004. Resumo dos Trabalhos, Atibaia, 2004. Acesso em: 23 set 2022.

IBCG, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. Cadernos de Governança Corporativa, 2016. Acesso em: 12 out 2022.

IBCG, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. Cadernos de Governança Corporativa, 2016. Acesso em: 12 out 2022.

JOHANNPETER, Beatriz. TRAVASSOS, Cláudia. Propósito Social e Impacto – Qual o papel das famílias empresárias nesse contexto?. 2022. **Cambridge Family Enterprise Group Brasil**. Disponível em: <https://www.cfeg.com.br/proposito-social-e-impacto-qual-papel-das-familias-empresarias-nesse-contexto/>. Acesso em: 23 set 2022.

JUNIOR, Ivan Lorena Vitale. **órgãos societários na sociedade limitada**.. Tese de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP São Paulo/SP 2005. Acesso em: 15 set 2022.

KPMG Board Leadership Center. **Retratos de Família: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares.** ACI Institute Brasil. 4ª Edição. 2021. Acesso em: 02 out 2022.

KUZNESOF, Elizabet Anne. A família na sociedade brasileira: parentesco, clientelismo e estrutura social. **Revista Brasileira de História, São Paulo**, v. 9, n. 17. Acesso em: 23 set 2022

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as Mudanças para Garantir Sobrevivência no Mercado Globalizado** / Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone. – São Paulo : Atlas, 2005; Acesso em: 15 set 2022.

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares.** Artigo científico. 2005. Acesso em: 15 set 2022.

MACHADO, Flávia Costa. A empresa familiar: desafios e soluções jurídicas. **Revista da AJURIS**, v. 41, n. 136, 2014. Acesso em: 12 out 2022

MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro: direito societário: sociedades simples e empresariais.** São Paulo: Atlas. 2004. v. 2º, p. 126. Acesso em: 12 out 2022

MARTINS, da Silva Gandra Ives et al. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999. Acesso em: 07 set 2022.

MAZZIONI, Sady et al. Mecanismos de governança corporativa em Empresas familiares. **Revista Linceu On-Line**, v. 6, n. 2, 2016, p. 6-29. Acesso em: 07 set 2022.

MENDONÇA, J.X Carvalho de. **Tratado de Direito Comercial Brasileiro.** Volume 1. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1945; Acesso em: 25 out 2022.

MENEZES, Maurício Moreira Mendonça de. **Reavaliação dos critérios de classificação das sociedades empresárias.** RSDE nº 2. 2008. Acesso em: 12 out 2022.

MONTEIRO, Fernando Gentil. **A governança corporativa em sociedades familiares.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Acesso em: 25 out 2022.

MONTEIRO, Janine Kieling; ESPIRITO SANTO, Fabiana Cobas do; BONACINA, Franciela. Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, 2005, p. 237-246. Acesso em: 15 out 2022.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de Governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Acesso em: 25 set 2022.

NALINI, José Renato. *Ética Geral e Profissional*. 7.ed. rev., atual. e ampl São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2009. Acesso em: 29 set 2022.

OLIVEIRA, Antonio Carlos. Empresa familiar: Sua importância econômica e social. **Revista Idea**, v. 8, n. 1, 2017, p. 1-12. Acesso em: 15 out 2022.

OLIVEIRA, Edson Aparecida Araújo Querido. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. **X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, 2017. Acesso em: 29 out 2022.

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, p. 176-192, 2012. Acesso em: 29 out 2022.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda; DA SILVA, Georgina Alves Vieira. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, 2012. Acesso em: 17 ago 2022.

PAIVA, Kely César Martins de; OLIVEIRA, Michelle Cristina de Souza Mendes de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Produção científica brasileira sobre empresa familiar-um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, 2008, p. 148-173. Acesso em: 21 set 2022.

PAPA, Adriana Cássia. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade-MG**. Disponível em: . Acesso em: 17 nov. 2008. Acesso em: 17 ago 2022.

PARRINHA, Sara Inês Godinho et al. **O crescimento dos" family offices" como mecanismo de governo nas empresas familiares**. 2021. Tese de Doutorado. Acesso em: 29 set 2022.

PEROSINI, Luciano Gladison. **A revolução industrial e sua influência na reestruturação da vida familiar**. V. 03, nº 03, set.-dez., 2017, artigo nº 435, 2018. Acesso em: 17 ago 2022.

PRADO, Roberta Nioac. **Empresas Familiares: governança corporativa, familiar e jurídico sucessória**. Artigo científico. São Paulo, 2011. Acesso em: 10 out 2022.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares – Governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011. Acesso em: 10 out 2022.

PwC - Pricewaterhouse Enterprise. **Conectando Gerações: como transmitir a gestão de uma empresa familiar para a próxima geração**. Pesquisa Next Generation. Abril, 2014. Acesso em: 29 out 2022.

RASLAN, Eliane Meire Soares. Posicionamento, identidade e visibilidade da marca. **Rizoma**, v. 2, n. 1, 2014, p. 136-151. Acesso em: 28 out 2022.

Revista EXAME. *Os desafios enfrentados por filhos que trabalham na empresa do pai*. Edição 838, de 16 de março de 2005.

RIBEIRO, Milton Nassau. Aspectos jurídicos da governança corporativa no Brasil: histórico comparativo e perspectivas. In: BERALDO, Leonardo de Faria (org.). **Direito societário na atualidade: aspectos polêmicos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. p. 400. Acesso em: 31 de ago. 2022.

SCHUMAN, Amy. **A empresa familiar como paradoxo**. Amy Schuman, Stacy Stutz, John L. Ward; tradução: Francisco Araujo da Costa. Porto Alegre; Bookman, 2011.

SCHUMAN: Mary Parker Follet, **Dynamics Administration: The collected papers of Mary Parker Follet**. Ed. Elliot M. Fox and L. Urwick (London: Pitman, 1973), pp. 30-31. Acesso em: 16 out. 2022.

SILVA, André Luiz Carvalho da. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial : Melhores Práticas Para Aumentar o Valor da Firma** / André Luiz Carvalho da Silva. – São Paulo : Saraiva, 2006; Acesso em: 18 set. 2022.

SILVA, Leonardo Elias Moreno da Silva. **Family offices no Brasil: um estudo exploratório**. Tese de mestrado - FGV-EAESP, São Paulo, 2020. Acesso em: 16 out. 2022.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, p. 4. Acesso em: 16 out. 2022.

SOUSA, Dayana Kyara Moreira Almeida; DE LIMA, Cristiane Simari Teixeira; OLIVEIRA, Edson Aparecida Araújo Querido. A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional. **X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, 2017. Acesso em: 18 set. 2022.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Atributos ambivalentes de la empresa familiar. **Family business review**, v. 11, n. 1, 1996, p. 11-16. Acesso em: 30 de ago. 2022.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário**, v. 1 / Marlon Tomazette. – 8. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: 16 out. 2022.

USSMAN, Ana Maria, **Empresas Familiares**, 1.^a ed. Lisboa, Edições Silabo, 2004. p.152-155. Acesso em: 18 set. 2022.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva** (v. 1). Brasília, DF: Edunb. **Received on April 6, 2015. Accepted on October**, v. 5, p. 2016, 1991. Acesso em: 16 out. 2022.

WERNER, René. O escritório de família: um processo moderno de governança familiar. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena (org.). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 265-288, p. 266. Acesso em: 18 set. 2022.

WHITAKER, Joseph Stephen Vianna. **Aspectos Jurídicos e Societários nas Sociedades Familiares**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de Coimbra. Acesso em: 30 de ago. 2022.