

**GOVERNANÇA JURÍDICA NAS
EMPRESAS FAMILIARES: ASPECTOS
*GERAIS***

***LEGAL GOVERNANCE IN THE
FAMILY BUSINESS: GENERAL ASPECTS***

**MATHEUS BONACCORSI FERNANDINO
FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC
BELO HORIZONTE**

2012

Resumo

As empresas familiares representam a grande maioria das organizações do mundo, o que lhes garante um lugar de destaque na economia mundial e torna relevante a realização de estudos aprofundados sobre a dinâmica e funcionamento dessas organizações. Tais corporações vivem um processo dinâmico e complexo, em que as diferentes idades cronológicas dos seus membros (às vezes acentuadas pelo conflito entre gerações), os diferentes estágios do *grupo familiar*, e ainda, o estágio de maturação da empresa no mercado, ocorrem todos ao mesmo tempo confundindo papéis e funções dos envolvidos nesse contexto. Trata-se do conflito entre *gestão, propriedade e família*. São 3 (três) eixos ou sistemas independentes e superpostos que se fazem presentes nas empresas familiares. A melhor alternativa a ser adotada pelas empresas familiares é a inserção de medidas de *Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança Jurídica* como elementos integrantes das *estratégias* adotadas por cada Empresa. A família deve se valer de planejamentos, estruturas e atitudes nos âmbitos da gestão e família para atingir os seus objetivos empresariais utilizando as inúmeras possibilidades dadas pelas disciplinas do Direito, Administração, Psicologia e Sociologia.

Abstract

Family businesses represent the vast majority of organizations in the world, which gives them a place in the world economy and makes it relevant to deepen studies on the dynamics and functioning of these organizations. Such corporations are experiencing a dynamic and complex process, in which different chronological ages of its members (sometimes marked by conflict between generations), the different stages of the family group, and also the maturation of their market, occur all at same time confusing the roles and functions involved in this context. This is the conflict between management, property and family. Are three (3) axes or independent and overlapping systems that are present in family businesses. The best alternative to be adopted by family businesses is the inclusion of measures of Corporate Governance, Family Governance and Legal Governance as an integral part of the strategies adopted by each company. The family must rely on planning, structures and attitudes in the fields of management and family to achieve their business objectives using the many possibilities offered by the disciplines of Law, Management, Psychology and Sociology.

Palavras Chaves

Empresas Familiares; gestão; propriedade; família; Governança Corporativa; Governança Familiar; Governança Jurídica; estratégia; Direito; Administração; Psicologia; Sociologia.

Family Business; management; property; family; Corporate; Governance; Family Governance; Legal Governance; Strategy; Law; Management; Psychology; Sociology.

1 - Introdução

As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais mundiais e brasileiros. Estudos revelam que as empresas familiares representam a grande maioria das organizações do mundo, o que lhes garante um lugar de destaque na economia mundial e torna relevante a realização de estudos aprofundados sobre a dinâmica e funcionamento dessas organizações.

Embora se apresentem sob as mais variadas formas, as organizações familiares possuem uma característica comum entre todas elas, que é ter a sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros (proprietários) se encontram à frente ou de alguma maneira relacionados com a gestão dos negócios (administração), nutrindo expectativas claras sobre a manutenção dos negócios da família e continuidade da empresa (atividade empresarial).

Nesse sentido, as empresas familiares vivem um processo dinâmico e complexo, onde os acontecimentos da *vida pessoal* de cada membro da família, as diferentes fases do *ciclo vital familiar* (aqui pensada como conjunto de pessoas) e o desenvolvimento das atividades empresariais ocorrem ao mesmo tempo. As diferentes idades cronológicas dos seus membros (às vezes acentuadas pelo conflito entre gerações), os diferentes estágios do *grupo familiar*, e ainda, o estágio de maturação da empresa no mercado, ocorrem todos ao mesmo tempo confundindo papéis e funções dos envolvidos nesse contexto.

Dentro do cenário descrito, torna-se difícil a compreensão e resolução dos conflitos entre os objetivos do indivíduo, da família e da empresa familiar.

Por isso, a maior parte das organizações familiares enfrenta problemas existenciais, jurídicos e estratégicos relacionados à escolha equivocada dos recursos disponíveis para o alcance da sua permanência ao longo do tempo. A sobrevivência e sua perpetuação no

mercado dependem da adoção de práticas de Governanças acertadas para a viabilização das suas atividades empresariais durante as gerações.

Acreditamos que a melhor alternativa a ser adotada pelas empresas familiares é a inserção de medidas de *Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança Jurídica* como elementos integrantes das *estratégias* adotadas por cada Empresa. A família deve se valer de planejamentos, estruturas e atitudes nos âmbitos da gestão e família para atingir os seus objetivos empresariais utilizando as inúmeras possibilidades dadas pelas disciplinas do Direito, Administração, Psicologia e Sociologia.

Dessa forma, o interessado deve extrair do Direito, Administração, Psicologia e Sociologia uma *visão empresarial* dessas matérias, entendendo que todas elas devem ser utilizadas para viabilizar as atividades comerciais das empresas familiares com vistas a preservá-la ao longo do tempo. Deve se impor um olhar utilitarista sobre essas disciplinas, trabalhando os seus conhecimentos dentro de uma lógica em que servem com meio (e não um fim em si mesmo) para se atingir os objetivos e a felicidade das pessoas.

Com essa *visão empresarial*, o interessado estará apto a realizar a *análise estratégica*¹ dos seus objetivos, pensando em quais estruturas, caminhos e alternativas utilizar dentro das possíveis alternativas dadas pelo Direito, Administração, Psicologia e Sociologia para atingir os seus objetivos. Com o *pensamento estratégico*, a empresa familiar buscará meios de atingir o seu objetivo de perpetuação entre gerações e simultânea preservação do patrimônio da família, com o menor risco e custo de dinheiro, tempo e emocional.

Não existem fórmulas se sucesso pré-concebidas. Não é possível definir o que é melhor ou pior para todos os casos. Será sempre preciso avaliar as características e peculiaridades de cada *família, gestão e propriedade*, para então extrair das melhores formas de racionalização no Direito, Administração, Psicologia e Sociologia para sanar futuros conflitos.

Por isso o *pensar estratégico*² se faz necessário nas empresas familiares (para não dizer em todas). Nas diversas dimensões, o empresário deve buscar:

¹ Para melhor entendimento desse conceito, sugerimos a leitura do artigo *Análise Estratégica do Direito* escrito por Frederico de Andrade Gabrich no livro *Análise Estratégica do Direito*. Belo Horizonte: Universidade Fumec – FCH, 2010. p. 159 a 201.

² Segundo leciona Frederico de Andrade Gabrich, o “*pensar estratégico* pressupõe uma disposição de encarar o conhecimento científico com que se conta e as pessoas envolvidas na execução de uma atividade organizada (no Estado ou fora dele), como instrumentos necessários ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Tais objetivos normalmente estão vinculados à determinação da maior felicidade possível, do maior número possível de

- (i) Conhecer as opções que dispõe (alternativas e riscos), com levantamento das vantagens e desvantagens de cada opção;
- (ii) Identificar o perfil da empresa que melhor se adequa³ a cada opção (identificam-se especialmente os valores e a cultura organizacional);
- (iii) Exercitar as possibilidades das escolhas, com o provisionamento mental e desenho futuro das consequências na adoção de cada opção (amadurecimento do modelo a ser adotado); e,
- (iv) Implementar o formato escolhido, por etapas e com planejamento.

Sabemos que as incertezas e as mudanças fazem parte do mercado, ainda mais num cenário globalizado e cada vez mais dinâmico como o atual. Também, compreendemos que sempre existirá riscos para que decide empreender e assumir a coordenação dos meios de produção para atingimento de uma finalidade econômica.

Porém, e talvez aí já se encontre na globalização mundial e nos riscos empresariais 2 (duas) boas justificativas (mas não são as únicas), entendemos que as empresas familiares para sobreviverem devem se atentar para o *pensamento estratégico*. A condução dos negócios deve ocorrer de maneira estratégica, planejada e provisionada, utilizando todas as ferramentas que a *Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança Jurídica* dispõem para diminuir o índice de conflitos impensados e, por consequência, o número de improvisos adotados pelos empresários cuja chance de erro é maior.

Inclusive, mediante o uso da *visão empresarial* e a posterior *análise estratégica* dos objetivos, propomos também uma nova leitura do *Princípio da Preservação da Empresa*. Em vez de se pensar esse Princípio como sendo único da esfera do Direito e o invocar somente em situações de falência ou recuperação em que as atividades empresariais não deram certo, sugerimos a sua suscitação de caráter preventivo, pensada antes e no momento de se exercer as atividades empresariais para se ter um mínimo de planejamento com vistas a preservação do negócio.

Se continuar a ser pensado como vemos a maioria dos operadores do Direito aplicar, com a invocação do *Princípio da Preservação da Empresa* dentro de um contexto reativo em que se declara através da falência ou recuperação que as atividades não deram certo, restará a

peçoas, com o menor custo (de tempo e de dinheiro) possível, diante das circunstâncias fáticas, jurídicas, econômicas, sociais e políticas relacionadas ao caso.”

³ Em seu livro, Nacir Sales chama esse conjunto de etapas para análise empresarial de “Estudo do Formato Empresarial”. *Blindagem de Bens 2*. São Paulo: N. Negócios, 2011, p.36.

mera (e não raro insatisfatória) aplicação do disposto em lei para tentar salvar a empresa, afastando o empresário e eliminando dele todo o seu poder de decisão inerente a organização dos meios de produção. A liberdade de conduzir os seus negócios e conjugar seus esforços da melhor forma que lhe aprouver desaparecem do seu alcance (eliminando-se também os *Princípios da Autonomia da Vontade e Livre Iniciativa*), para dar lugar ao imperativo legal pré-moldado e ineficiente, dentro de um espaço contencioso.

Tudo isso, ou quase tudo, devido a ausência de uma *visão empresarial* que estructure o negócio antes (preventivamente), bem como analise a melhor estratégia adotar quando se ainda está empreendendo.

Nesse sentido, entendemos que o *Princípio da Preservação da Empresa* deve ser preventivo e multidisciplinar, com envolvimento de áreas do conhecimento além do Direito, tais como a Administração, Psicologia e Sociologia. Deve ser pensado pelo empresário em qualquer forma de organização, e com muito mais razão nas empresas familiares, como norte e até mesmo justificativa plausível para adoção de medidas de *Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança Jurídica* no momento da elaboração da estratégia da empresa.

2 - Empresa Familiar: diferentes visões

Longe de ser um consenso entre os estudiosos sobre o tema, as empresas familiares não possuem um conceito unitário. Talvez pelo fato das empresas familiares se apresentarem das mais variadas formas de tamanho, faturamento, estrutura societária e segmentos de atuação, não se consegue chegar a uma definição conceitual que reúna todas essas diferenças.

Como bem sintetizado por Roberta Nioac Prado, *“inicialmente é de se ter claro que as empresas familiares podem se apresentar as mais diversas características. Em termos de porte, quanto ao faturamento e à geração e à geração de empregos diretos e indiretos, existem empresas familiares em todas as classificações: grupos e conglomerados empresariais, empresas grandes, médias, pequenas ou micro, podendo, ainda atuar em qualquer segmento de negócio e explorar quaisquer tipos de atividades no comércio, na indústria ou na prestação de serviços. Em suma, podem substanciar de pequenas padarias e*

*oficinas mecânicas até grandes corporações com diversos objetivos sociais, tais como grupos Votorantim, Pão de Açúcar, Kablin, Ultra, entre outras.”*⁴

Para realizar sua tese de Mestrado no Centro Universitário de Franca - FACEF, Milena Corrêa Carlton realizou uma pesquisa sobre a origem dos estudos das empresas familiares. Segundo o que foi encontrado por aquela estudiosa:

“a idéia de empresa familiar começou na década de 60 e 70, focalizando-se em problemas como nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, e administração não profissional, estabelecendo um modelo conceitual de formação da empresa familiar em dois subsistemas superpostos: a família e a gestão, sendo que cada um dos subsistemas possuía suas próprias normas, regras de admissão, estrutura de valores e organizacionais. O surgimento de problemas se dava devido ao fato das mesmas pessoas terem que cumprir obrigações em ambos os círculos (como pais e gerentes profissionais), mostrando grande desafio de suprir ao mesmo tempo os dois subsistemas.”⁵

Porém, o advogado e historiador americano Willian O’Hara contraria a idéia acima e ressalta numa frase o marco da existência das “empresas familiares”. Indaga de forma reflexiva esse profissional que “*antes da empresa multinacional já havia a empresa familiar. Antes da Revolução Industrial já havia a empresa familiar. Antes do Império Romano já havia a empresa familiar. Existe alguma instituição mais antiga do que a empresa familiar?*”⁶

Após análise de alguns estudos sobre o tema, verifica-se que o conceito de “empresa familiar” varia muito de acordo com o ponto de vista de cada autor que se propõe a dissecar a matéria. Luiz Marcelo Antonelli, que adota como critérios distintivos a *propriedade* e *gestão*⁷, expõe que:

⁴ PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011, p.19.

⁵ *Ciclo de Vida das Empresas Familiares*, in *Revista Eletrônica de Administração*. Facef, vol 02, 2ª ed, Janeiro-Junho 2003.

⁶ Extraído da reportagem “Os desafios enfrentados por filhos que trabalham na empresa do pai”, publicada na revista *Exame*, Edição 838, de 16 de março de 2005, p.25.

⁷ Nesse mesmo sentido, Luciene Jung de Campos e Cláudio Mazzilli afirmam que “Christensen (1953), um dos primeiros autores a realizar estudos sobre Pequenas e Médias Empresas (PME) familiares, afirmou que tais empreendimentos caracterizam-se pelas peculiaridades de gestão, onde estão diretamente vinculados ao exercício das funções principais, a *gestão* e a *propriedade*”. *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso*, in www.fumesc.com.br [Internet] <disponível em http://www.fumesc.com.br/adm_materialdidatico/per7e8/gmicroepeqemp/03-%20Textos%20Complementares%20-%20Sucessao%20na%20Empresa%20Familiar.pdf, acessado em 02.05.11>

“três situações caracterizam a empresa familiar: a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.”⁸

Para Walter Lerner, “Empresas Familiares possuem como ‘Perfil’ o fato de duas ou mais pessoas da família *dirigirem* os negócios. Na verdade, nas Empresas familiares, quem manda é ‘gente da família’; o que não impede que outros profissionais sejam contratados e ocupem posições importantes na organização e até mandem.”⁹

Ao recorrermos à enciclopédia Wikipédia, a definição construída pelos internautas colaboradores demonstra que a *propriedade* e o *tempo* seriam os critérios relevantes. Conforme terminologia ali disposta:

“empresa familiar é toda aquela que esteja *ligada* a uma família *durante* pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família. A partir de um sonho, de um ideal ou da necessidade de sobrevivência, o empreendedor torna-se a pessoa que gera, acumula ou distribui riqueza. Ele divide, inicialmente as tarefas com o seu cônjuge, posteriormente, envolve os filhos nas atividades e operações da firma, muitas vezes de forma precoce, visando melhorar a situação e a condição social de sua família. Cria-se, desta forma, uma sociedade familiar que gera, ao longo dos anos, uma série de questões mais complexas que a simples administração da atividade comercial ou industrial.”¹⁰

Enfim, Giovane Zorzanelli observa que:

“As empresas familiares podem ser classificadas em diversos *tipos, em função do foco que seja norteador a análise e dos critérios utilizados (...)* de acordo com Lethbridge (1997), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007), as empresas familiares em termos simplistas podem ser classificadas em três tipos, sendo tradicional, híbrida e de influência familiar. As do tipo *tradicional* são as mais comuns, têm capital fechado, controle administrativo e financeiro exercido exclusivamente pelos familiares. As segundas são aquelas *híbridas*, ou seja, tem capital aberto, com controle exercido pela família, mas com presença de gestores profissionais em cargos diretivos. O terceiro tipo é a empresa de *influência familiar*, que tem a maioria das ações controladas por terceiros, mas por possuir isoladamente

⁸ ANTONELLI, Luiz Marcelo. *Sucessão e sobrevivência nas empresas familiares*, in www.ichs.ufop.br [Internet] <disponível em <http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt1204.htm>, acessado em 02.05.11>

⁹ *Empresas Familiares: aspectos jurídicos e estratégicos para uma boa gestão*. São Paulo: IOB Thomson, 2007, p. 21.

¹⁰ In www.wikipedia.com [Internet] <disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar, acessado em 02.05.11>

parcela significativa das ações, estas mantêm o controle estratégico da organização, mesmo que não participe da administração direta.”¹¹

Inclusive, Giovani Zorzanelli resumiu no Quadro¹² abaixo as diversas possibilidades de classificação das empresas tidas como familiares, de acordo com o enfoque escolhido por cada analista:

Síntese da classificação das empresas familiares.

AUTORES	CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Lethbridge (1997), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007)	Grau de abertura do capital	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicional • Híbrida • Influência familiar
Bueno, Fernández e Sánchez (2007)	Factores sócio-demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Idade • Ramo de atividade • Forma jurídica • Mercado geográfico
	Geração ocupante do poder	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de 1ª • Empresa de 2ª • Empresa de 3ª geração
Gallo (1995), citado por Bueno, Fernández e Sánchez (2007)	Vínculo da família com a empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de trabalho familiar • Empresa familiar conjuntural • Empresa investimento • Empresa de direcção familiar
Amendolara (1995), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007)	Perspectiva do poder	<ul style="list-style-type: none"> • Poder absoluto do controlador, não compartilhado. • Poder bastante concentrado, mas compartilhado com outros membros da família. • Poder semidelegado (profissionalização parcial).

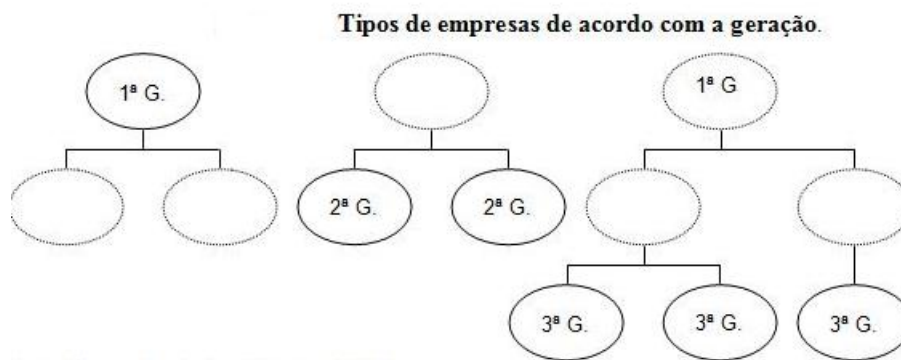
Na perspectiva de *Geração Ocupante do Poder*, alguns autores como Donnelley¹³, citado por Luciene Jung de Campos e Cláudio Mazzilli, dizem que empresas familiares são “aquelas que estão identificadas com os valores de família há, pelo menos, duas gerações, resultando daí uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família (...) empresa familiar só adquire o título depois de uma

¹¹ *Tipos de Empresa Familiar*, in www.administradores.com.br [Internet] <disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empresa-familiar/51129/>, acessado em 02.05.11>

¹² Quadro extraído do texto de Giovani Zorzanelli, *Tipos de Empresa Familiar*, in www.administradores.com.br [Internet] <disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empresa-familiar/51129/>, acessado em 02.05.11>

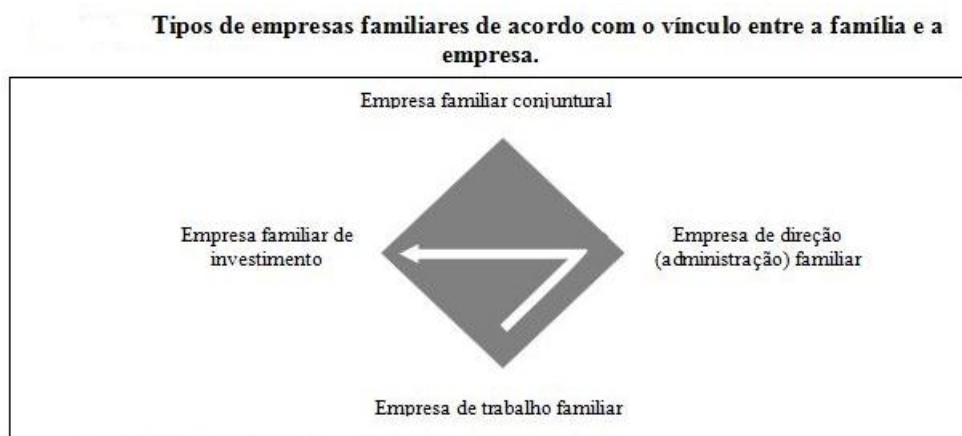
¹³ A obra de R.G. Donnelley visitada por esses autores foi *The family business*, in *Havard Business Review*, vol.42, n.4, Agosto 1964, segundo afirmação encontrada no artigo *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso*, in www.fumesc.com.br [Internet] <disponível em http://www.fumesc.com.br/adm_materialdidatico/per7e8/gmicroepeqemp/03-

sucessão.”¹⁴ O Organograma¹⁵ abaixo ilustra bem esse critério de *tempo e gerações* dentro das empresas:



Fonte: Bueno, Fernández e Sánchez,(2007)

Por outro lado, o Esquema¹⁶ a seguir já descreve como seriam os tipos de “empresas familiares” possíveis de acordo com as *Possibilidades de Vínculo da Família com a Empresa*:



Fonte: Gallo (1995), citado por Bueno, Fernández e Sánchez,(2007)

A nosso ver, o critério mais correto é aquele que descreve o fenômeno a partir da *Perspectiva de Poder* sobre o *controle e gestão* da empresa para caracterizar essa instituição,

%20Textos%20Complementares%20-%20Sucessao%20na%20Empresa%20Familiar.pdf,, acessado em 02.05.11>

¹⁴ *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso*, in www.fumesc.com.br [Internet] <disponível em http://www.fumesc.com.br/adm_materialdidatico/per7e8/gmicroepeqemp/03-%20Textos%20Complementares%20-%20Sucessao%20na%20Empresa%20Familiar.pdf, acessado em 02.05.11>.

¹⁵ Esse Organograma foi extraído do texto de Giovanni Zorzanelli, *Tipos de Empresa Familiar*, in www.administradores.com.br [Internet] <disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empresa-familiar/51129/>, acessado em 02.05.11>

¹⁶ Tal Esquema foi reproduzido do texto de Giovanni Zorzanelli. *Tipos de Empresa Familiar*, in www.administradores.com.br [Internet] <disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empresa-familiar/51129/>, acessado em 02.05.11>

organização, corporação e comunidade como *familiar*. Entendemos que a corporação só será considerada como de *natureza familiar* se pessoas ligadas pelo vínculo de parentesco detiverem a totalidade ou maior parte das cotas sociais ou ações¹⁷ com direito de voto dentro de uma empresa. Somente se os membros de uma mesma família detiverem a maior parcela do poder-controle da instituição que lhes permita *definir* a gestão e administração da empresa é que ela será tida como de *característica familiar*.

Nesse sentido, a cumulação de 2 (dois) requisitos nas empresas familiares seriam fundamentais para sua relevância:

- 1) *poder-controle*¹⁸ sobre a deliberação da administração e gestão da organização;
- 2) *vínculo de parentesco*¹⁹ entre aqueles que detêm o poder-controle da instituição;

Por isso, a definição de *Empresa Familiar* que reputamos mais correta (se é que é possível conceituar tal empresa de forma unitária) seria a que preceitua tal instituição da seguinte forma, a saber:

“Empresa familiar é aquela cujos integrantes possuem participação suficiente para conduzir o negócio ou para indicar um profissional que o faça. Ou seja, familiar é a empresa em que os parentes controlam o negócio do ponto de vista acionário. Se o controlador está apenas no conselho de administração dando as orientações gerais, ou se acumula o cargo de principal executivo, tanto faz. No passado as famílias controlavam a totalidade da empresa, ocupavam os principais postos da diretoria e financiavam seus investimentos com recursos próprios. A necessidade cada vez maior de capital obrigou as famílias a vender parte da companhia a bancos e fundos

¹⁷ Assim dispõe do art. 116 da Lei de S/A: “Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: a) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembléia-geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; e b) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.”

¹⁸ Assim, em nosso ordenamento pátrio percebemos três modalidades de exercício do controle: 1) *direto* pela titularidade e direito de voto como sócio ou acionista; 2) *indireto* pela relação de natureza societária, com participação na controladora e esta no capital votante da controlada; e 3) *agrupado*, mediante acordo com outros sócios ou acionistas.

¹⁹ O art. 1.593 do Código Civil reza que “O parentesco pode ser natural ou civil, conforme resulte de consangüinidade ou de outra origem”. No caso de parentesco por *natural (consangüinidade)*, este se subdivide no de *linha reta* (ascendentes e descendentes) e o de *linha colateral (transversal)* - pessoas provenientes de um só tronco, até quarto grau, sem descenderem uma da outra), com ambas definições extraídas dos arts. 1.591 e 1.592 desse mesmo diploma legal. Lado outro, já o parentesco *civil (afinidade)*, este se perfaz entre cônjuge ou companheiro de um lado e os ascendentes, descendentes e irmãos do outro, nos termos dos art.1.595 do Código Civil.

de investimento. Em vez de controlar 100% do capital, como ocorria antigamente, muitas famílias mantêm o controle das empresas com bem menos do que isso.”²⁰

3 - A importância das Empresas Familiares

Assim como a variedade de conceitos, os números e estatísticas sobre as empresas familiares no mundo são diversos. Carla Bottino alerta que os:

“dados ainda são bastante contraditórios, não são precisos, pois dependem muito da definição de empresa familiar utilizada na pesquisa. De qualquer forma, ‘existem estimativas que indicam que entre 65% a 80% de todas as empresas do mundo são familiares’ (Sinapse, 2005). É verdade que muitas dessas empresas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para a outra. Mas também é verdade que muitas delas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo”²¹

A revista Exame, ressaltando a força dessas empresas familiares relatou que:

“num momento marcado pelo poderio notável das corporações controladas por milhares de acionistas anônimos, em toda parte o peso econômico das companhias controladas por famílias não perdeu o vigor – e permanece extraordinariamente elevado: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Das 264 empresas de capital nacional listadas em *Melhores e Maiores*, de EXAME, 142 são familiares. Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do produto interno bruto e movimentam dois terços da bolsa de Nova York. *Em outras palavras, a empresa familiar é a espinha dorsal da economia familiar.*”²²

Nesse mesmo sentido, citando a obra de Kets de Vries intitulada *Family business: human dilemmas in the family firm*, Luciene Jung de Campos e Cláudio Mazzilli²³ revelam que:

²⁰ Reportagem “Os desafios enfrentados por filhos que trabalham na empresa do pai”, publicada na revista *Exame*, Edição 838, de 16 de março de 2005, p. 25/26.

²¹ *Estatísticas*, in www.portaltudoemfamilia.com.br [Internet] <disponível em <http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=97>, acessado em 02.05.11>

²² “Os desafios enfrentados por filhos que trabalham na empresa do pai”, publicada na revista *Exame*, Edição 838, de 16 de março de 2005, p.25.

²³ Tal livro seria o *Family business: human dilemmas in the family firm*. London: International Thomson Business Press, 1996, segundo afirmado por aquelas autoras no artigo denominado *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso*, in www.fumesc.com.br [Internet] <disponível em http://www.fumesc.com.br/adm_materialdidatico/per7e8/gmicroepeqemp/03-%20Textos%20Complementares%20-%20Sucessao%20na%20Empresa%20Familiar.pdf, acessado em 02.05.11>

“representando mais de 80% dos negócios nos Estados Unidos, Alemanha e Áustria, a empresa familiar é, atualmente, a fonte de empregos que mais cresce na América do Norte e no oeste europeu. Estatísticas sobre a empresa familiar revelam que elas não são apenas pequenas e médias, mas que respondem por 30% da lista das 500 maiores empresas do mundo (Fortune, 1994). No Brasil, dos 300 maiores grupos de empresas privadas nacionais, 287 são familiares, empregando, aproximadamente, um milhão e seiscentos mil funcionários (Matos, 1993). Entre eles, figuram nomes expressivos como Itaú, Bradesco, Pão de Açúcar, Rede Globo, Votorantim, Klabin, Mesbla, Artex, Aracruz, entre outros (Bethlem, 1993).”²⁴

Dentro do Brasil, especificamente no cenário das micros, pequenas e médias empresas, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE concluiu um estudo em 2003 no qual foi analisada a *qualidade* (valor agregado) e *quantidade* das empresas familiares dentro desse segmento econômico no país. Segundo Relatório divulgado no site www.ibge.gov.br, no quesito *quantidade* se constatou que:

“das 2,0 milhões de micro e pequenas empresas, 1,1 milhão era do tipo empregadora, ou seja, que tinha, pelo menos, uma pessoa na condição de empregado e 926,8 mil familiares, que são aquelas em que trabalhavam apenas os proprietários, os sócios e ou membros da família. No *comércio de produtos alimentícios*, as empresas familiares são maioria (58,9% do total). O segundo maior contingente de empresas familiares está no grupo ‘*comércio de outros produtos*’, que inclui a comercialização de livros, revistas, papelarias, artigos de informática, etc., onde quase a metade (47,1%) delas é gerida pelo proprietário, sócio ou membro da família. O *comércio de combustíveis* é o que apresentava a menor proporção de micro e pequenas empresas familiares. Nas atividades de *serviços*, os ‘representantes comerciais’ eram o grupo com a maior proporção de empresas familiares (87,3%), seguido pela atividade de informática, com 81,2%. Os serviços de alojamento foram a atividade com a menor participação de empresas familiares (13,3%), sendo, portanto, as mais intensivas em mão-de-obra, com 9,3 pessoas por empresa.”²⁵

Já sob o aspecto *qualitativo*, observou-se que “As *micro e pequenas empresas familiares assumem papel importante nas famílias, devido tanto ao maior engajamento de seus membros, quanto à sua instalação, na maioria das vezes na residência do proprietário. Nas familiares, o faturamento por empresa é 30% do faturamento das empregadoras, mas a produtividade das unidades familiares é superior, principalmente nas atividades de serviços,*

²⁴ *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso*, in www.fumesc.com.br [Internet] <disponível em http://www.fumesc.com.br/adm_materialdidatico/per7e8/gmicroepeqemp/03-%20Textos%20Complementares%20-%20Sucessao%20na%20Empresa%20Familiar.pdf, acessado em 02.05.11>

²⁵ *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*, in www.ibge.gov.br [Internet] <disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtml>, acessado em 02.05.11>

cujo faturamento anual por pessoa era de R\$22,7 mil, enquanto das empresas empregadoras, era de R\$15,7 mil.”²⁶

Tal pesquisa gerou o seguinte Quadro²⁷ explicativo, em que se demonstra o valor produtivo das empresas familiares. Apesar de na média geral tais corporações terem faturamentos menores do que as demais, as instituições familiares dão maior oportunidade de trabalho (mais possibilidades de ocupação) e geram mais valor agregado para a economia:

Tabela 8 - Indicadores das micro e pequenas empresas, segundo a atividade e o tipo de empresa - 2001

Atividade e tipo de empresa	Receita (1 000 R\$)		Quociente de Valor Agregado (QVA)
	Por empresa	Por pessoal ocupado	
Total	82,3	23,1	0,3
Empregadores	123,2	23,0	0,2
Familiares	32,9	23,4	0,7
Comércio	89,5	28,2	0,3
Empregadores	134,6	29,2	0,2
Familiares	31,9	23,9	0,7
Serviços	70,9	16,9	0,2
Empregadores	104,0	15,7	0,1
Familiares	34,4	22,7	0,7

Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001.

Ainda dentro do Brasil, outra pesquisa relativamente recente realizada pela Empresa Prosperare²⁸ que consultou a revista Valor 1000²⁹ e os relatórios do SERASA³⁰ pode ser

²⁶ *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*, in www.ibge.gov.br [Internet] <disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresah.html>, acessado em 02.05.11>

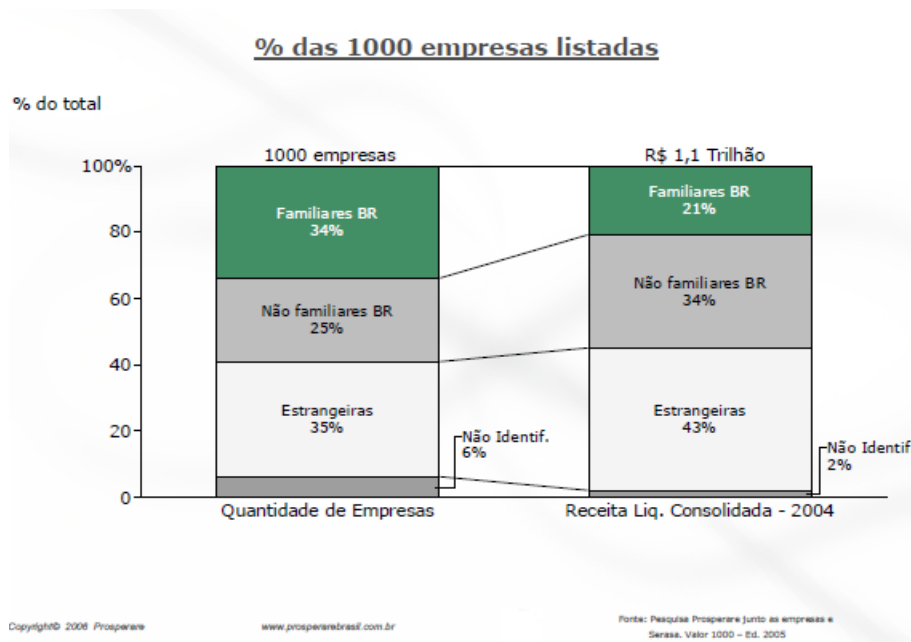
²⁷ À título de esclarecimento, podemos estipular a seguinte legenda para o referido Quadro: 1) *Receita por empresa*, significa a média de faturamento encontrado no tipo de empresa multiplicado por R\$1.000,00; 2) *Receita por pessoal ocupado*, significa a quantidade de pessoas ocupadas (empregadas ou não formalmente) por faturamento médio de R\$1.000,00; 3) *Quociente de Valor Adicionado (QVA)* indica o valor agregado à economia por cada real (R\$1,00) faturado pela empresa. Essa Tabela foi extraída do texto *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*, in www.ibge.gov.br [Internet] <disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresah.html>, acessado em 02.05.11>

²⁸ Segundo aceção constante no próprio site dessa Empresa, a *Prosperare* é “uma empresa familiar brasileira que oferece às famílias empresárias e aos gestores e assessores de seus empreendimentos, o apoio necessário para que possam superar esses desafios”, in www.prosperarebrasil.com.br [Internet] <disponível em <http://www.prosperarebrasil.com.br/>, acessado em 02.05.11>

²⁹ Revista denominada Valor 1.000, Edição de 2005 é uma publicação anual do Jornal Valor Econômico.

citada como ilustrativa para demonstrar alguns aspectos das empresas familiares no cenário nacional. Segundo tal Estudo³¹:

- 1) **Dentre as 1.000 maiores empresas do país (que mais faturam no Brasil – faturamento bruto, em reais), cerca de 1/3 são familiares³²:**



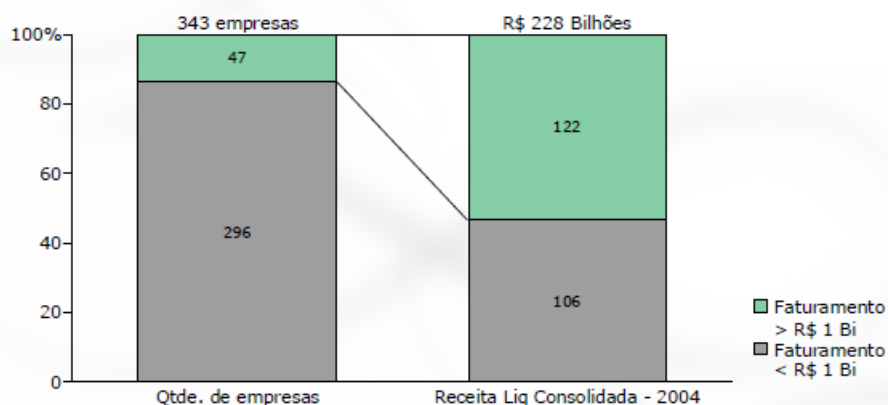
- 2) **Do total de 343 empresas familiares, 47 faturam mais do que R\$1 bilhão e do que todas as outras 296 juntas:**

³⁰ SERASA é uma empresa privada constituída sob a forma de sociedade anônima que exerce a atividade de consulta a banco de dados e proteção ao crédito e, de acordo com o seu site, define-se como “A *Serasa Experian*, parte do grupo *Experian*, é o maior *bureau* de crédito do mundo fora dos Estados Unidos, detendo o mais extenso banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos.”, in www.serasaexperian.com.br [Internet] <acessado em 02.05.11>

³¹ *Grandes Empresas Familiares Brasileiras: uma análise da publicação do Valor 1.000*, in www.prosperarebrasil.com.br [Internet] <http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf, acessado em 02.05.11>

³² Levando-se em consideração a quantidade dentre as 1.000 maiores, 34% são familiares mas apenas 21% faturam acima de R\$1,1 trilhão.

% do total de empresas familiares



Copyright© 2008 Prosperare

www.prosperebrasil.com.br

Fonte: Pesquisa Prosperare junto as empresas e Serasa
Valor 1000 - Ed. 2005

3) As 10 maiores empresas familiares, por receita líquida de faturamento:

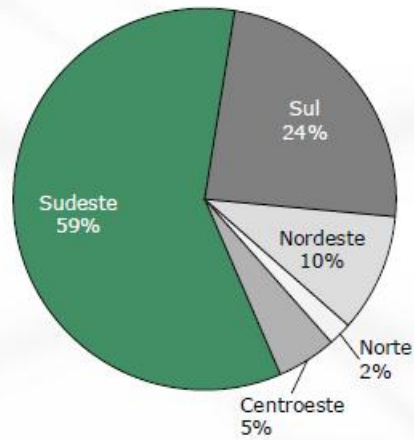
Empresa	Setor	Receita Líquida 2004 (Em R\$ Bilhões)	Sede	Família Principal
Ipiranga	Comércio Atacadista	15,8	RJ	Gouveia Vieira
Gerdau Açominas	Siderurgia	10,0	MG	Gerdau
CSN	Siderurgia	8,1	RJ	Steinbruch
Casas Bahia	Comércio Varejista	6,9	SP	Klein
Sadia	Alimentos	6,1	SC	Fontana
TAM	Transportes e Logística	4,4	SP	Rolim
Rede Globo	Comunicação e Gráfica	3,8	RJ	Marinho
Odebrecht	Construção e Engenharia	3,2	RJ	Odebrecht
Ipiranga Distribuidora	Comércio Atacadista	2,9	RS	Gouveia Vieira
Klabin	Papel e Celulose	2,7	SP	Klabin

Copyright© 2008 Prosperare

www.prosperebrasil.com.br

4) Distribuição geográfica, em que 60% das maiores empresas familiares estão localizadas na região sudeste do país:

Localização das Empresas Familiares



Copyright© 2008 Prosperare

www.prosperebrasil.com.br

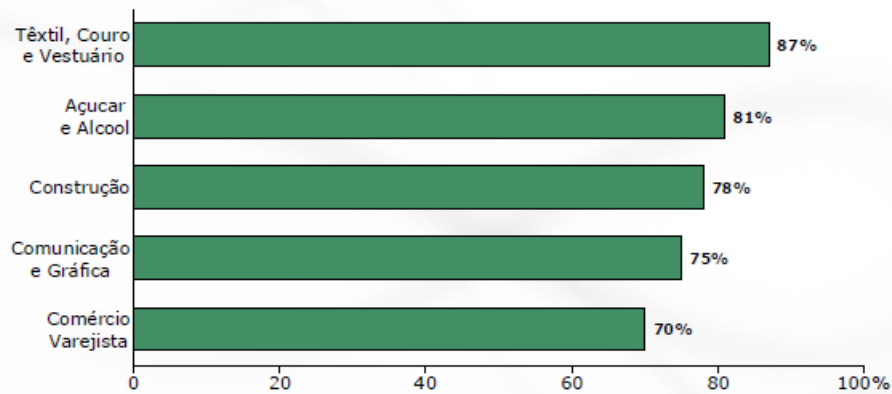


Fonte: Pesquisa Prosperare Junto as empresas e Serasa, Valor 1000 – Ed. 2005

5) Os 5 segmentos com maior presença das empresas familiares:

Participação empresas familiares no setor

(entre as empresas da lista do Valor 1000)



Copyright© 2008 Prosperare

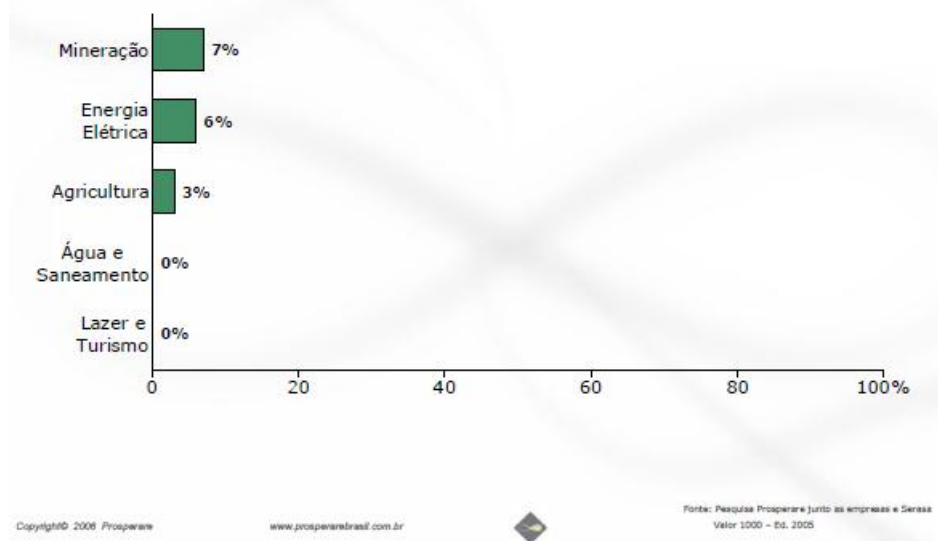
www.prosperebrasil.com.br



Fonte: Pesquisa Prosperare Junto as empresas e Serasa, Valor 1000 – Ed. 2005

6) Os 5 segmentos com menor presença das empresas familiares:

Participação empresas familiares no setor
(entre as empresas da lista do Valor 1000)



Portanto, é indubitável que as empresas familiares são de suma importância para a economia mundial e nacional. O estudo dos seus aspectos, ciclos de vida, quantidade, duração, interação entre os envolvidos, problemas enfrentados, sucessão, etc. se torna relevante porque influenciam direta ou indiretamente na vida de cada um e na economia do país. São elas que mais produzem, faturam e empregam de acordo com os números coletados acima. Por isso, a conclusão que somos induzidos a extrair é que “*As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante um lugar de destaque na economia nacional e torna relevante a realização de estudos que procurem aprofundar o conhecimento de sua dinâmica*”.³³

Inclusive, ao que parece países estrangeiros já perceberam a importância de se investir em pesquisas e desenvolvimento de estudos sociais, econômicos e jurídicos sobre as empresas familiares³⁴. Especificamente nos Estados Unidos³⁵, “*existem atualmente 40 institutos de pesquisa ligados a grandes universidades americanos estudando as empresas*

³³ ESTOL, Kátia Felipe e FERREIRA, Maria Cristina. *O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar*, in www.scielo.com.br [Internet] <disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf>, acessado em 02.05.11>

³⁴ Exemplificativamente, veja os sites institucionais que desenvolvem estudos sobre o tema: <http://www.familybusinessmagazine.com>; < <http://www.ffi.org/> (Family Firm Institute); <<http://www.fbn-i.org/summit>> (Family Business Network); <<http://www.harvard.edu/çist/Family-business-network>>; <http://www.kellogg.northwestern.edu/.../family/events>.

³⁵ Segundo Roberta Nioac Prado, no site *Havard Business Publishing* se encontra mais de 500 livros, papares e estudos de cases internacionais relativos a empresas familiares. *Empresas Familiares – Governança Corporativa, Familiar e Jurídico-Sucessória*, in PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Direito, gestão e prática:*

familiares e suas características, inclusive Havard, Yale e Wharton. E há nas livrarias mais de 3.000 títulos tratando do tem, só em inglês. Ao ritmo de dois livros por semana, dá para ler sobre isso até 2035. Boa parte do material teórico tem servido às famílias proprietárias de empresas como suporte para que modernizem suas companhias e aprendam a lidar com naturalidade quando surgirem os conflitos entre parentes”³⁶.

4 - Família, Gestão e Propriedade

Independentemente do critério adotado pelo analista para classificar as empresas familiares, percebe-se a existência de alguns pontos comuns que permeiam todas as categorias e são inerentes a toda e qualquer empresa familiar. Embora possam ser definidas das mais variadas formas, tais empresas possuem características semelhantes ligadas à sua *origem e história*, as quais são identificáveis em todos os critérios de classificação.

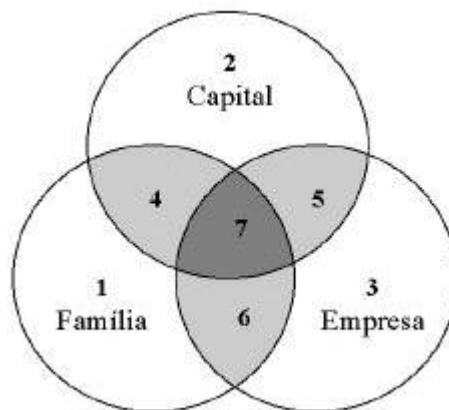
Trata-se da existência de 3 (três) eixos ou sistemas independentes e superpostos que se fazem presentes nas empresas familiares, quais sejam: *propriedade, família e gestão*. Pessoas com o vínculo de parentesco (*família*), em determinado momento passam a ter a *propriedade e titularidade* de um negócio (aqui entendido como poder-controle), exercendo sobre a *administração e gestão* do empreendimento o poder de mando (direto, indireto ou agrupado, como vimos anteriormente).

Tal sobreposição dos sistemas *família, empresa e gestão* foi bem retratada pelo modelo dos “3 Círculos” desenvolvido em *Havard*, pelos professores *Kelin E. Gersick, Jonh Davis, Marion Mac Colom e Ivan Lansberg*³⁷. Veja-se:

empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011, p.22.

³⁶ “Os desafios enfrentados por filhos que trabalham na empresa do pai”, publicada na revista *Exame*, Edição 838, de 16 de março de 2005, p.25.

³⁷ GERSIK, Kelin; DAVIS, Jonh; HAMPTON, M; LANSBERG, I. *De geração a geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócios, 1997



Donde se extrai que nas posições de número:

- 1) *Membro da Família controladora*, que não detém participação acionária nem cargo de gestão;
- 2) *Pessoa de fora da Família controladora*, que detém participação acionária mas não possui cargo;
- 3) *Pessoa de fora da Família controladora*, sem participação acionária, detentora de cargo de gestão;
- 4) *Membro da Família controladora*, que detém participação acionária e não exerce cargo de gestão;
- 5) *Pessoa de fora da Família*, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão;
- 6) *Membro da Família controladora*, sem participação acionária, com cargo de gestão;
- 7) *Membro da Família controladora*, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão.

Assim, verifica-se a coexistência, simultaneidade e concorrência de papéis do indivíduo dentro de entes distintos (*família e empresa*), gerando consequências diversas em sua vida e, não raro, um problema a ser enfrentado nas empresas familiares. Com essa superposição de funções, há um entrelaçamento de visões (indivíduo como parente e indivíduo como empresário) que causam reverberações que, se não forem compreendidas e separadas, transformam-se num grave imbróglio jurídico-familiar.

Isto porque, como já dito por Marco Aurélio Cattani, “*a empresa familiar assenta-se sobre os subsistemas família e negócio, onde embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança introduzida num dos subsistemas, fatalmente, irá provocar mudanças nos demais. Encontrar estratégias que os satisfaçam mutuamente é o ponto-chave da empresa familiar.*”³⁸

Os conflitos existem, e por vezes são contínuos dentro das empresas familiares. Os interesses da família nem sempre coincidem com os do negócio, gerando descompasso na condução de cada assunto. Pelo que se observa:

“Na empresa familiar estão em jogo contínuo as relações família e trabalho, cujos conflitos incidem sobre seu funcionamento e rumos, no sentido de sua expansão e declínio. E deste embate resulta um leque de possibilidades que podem configurar-se, simultaneamente, causa e conseqüências de grandes sofrimentos para o pai e para o filho – em seus papéis reeditados no status de pai-presidente e filho-sucessor – assim como podem promover avanços gratificantes para os personagens e a empresa, dependendo dos encaminhamentos dados à resolução dos conflitos.”³⁹

A nosso sentir, a principal contribuição do gráfico dos 3 (três) Círculos feito por Kelin E. Gersick e outros é de conseguir, de forma didática, demonstrar as diferentes possibilidades de ocupação de cada envolvido dentro da *família, gestão e propriedade*. Através desse desenho, é possível ilustrar esses 3 (três) eixos de forma superpostas, mas ao mesmo tempo independentes, com a visualização do envolvimento de cada membro da família em cada contexto.

Dessa maneira, a partir da posição que cada indivíduo ocupa no gráfico, fica fácil identificar os interesses inerentes a essa localização, confrontando com os interesses dos demais envolvidos. Ou seja, com esse desenho se consegue apurar as prioridades pessoais do indivíduo em relação às necessidades da empresa, permitindo compreender se caminham no mesmo sentido ou em contraposição.

³⁸ CATTANI, Marco Aurélio. *Empresa Familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa*. Dissertação (mestrado em Administração). Departamento de ciências econômicas. Porto Alegre, UFRGS, 1993, *Apud* CAMPOS, Luciene Junge e MAZZILLI, Cláudio. *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso, in www.fumesc.com.br* [Internet] <disponível em http://www.fumesc.com.br/adm_materialdidatico/per7e8/gmicroepeqemp/03-%20Textos%20Complementares%20-%20Sucessao%20na%20Empresa%20Familiar.pdf, acessado em 02.05.11>

³⁹ CAMPOS, Luciene Jung e MAZZILLI, Cláudio. *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso, in www.fumesc.com.br* [Internet] <disponível em http://www.fumesc.com.br/adm_materialdidatico/per7e8/gmicroepeqemp/03-%20Textos%20Complementares%20-%20Sucessao%20na%20Empresa%20Familiar.pdf, acessado em 02.05.11>

Como exemplo, cite-se a pessoa na posição de nº 4 (membro da família/proprietária/não funcionária) que provavelmente deve querer aumentar os dividendos para aumentar a sua receita, enquanto um outro indivíduo na condição de nº 6 (membro da família/funcionário/não proprietário) provavelmente deseja não distribuir os lucros mas sim reinvestir na empresa para ampliar suas atividades.

Da mesma forma, pense na posição do patriarca localizado no nº 7. Sendo ele importante para os 3 (três) círculos, vive um conflito constante entre priorizar a divisão do lucro e remuneração do investimento (como proprietário), reinvestir e expandir das atividades (como gestor), ou ainda, investir na preparação, formação e treinamento dos sucessores (família).

Em face desse conflito de interesses e prioridades que naturalmente surgem pelas peculiaridades das empresas familiares é que se faz necessária a implementação de estruturas e medidas de *Governanças* pelos envolvidos. A adoção de práticas de boa governança nas esferas *Corporativa, Familiar e Jurídica* se torna imprescindível para diminuir os conflitos de toda natureza entre os familiares (que, repita-se, são inerentes e vão sempre surgir).

Por isso, e como dito no início deste trabalho, a família deve ter uma *visão empresarial* das disciplinas Direito, Administração, Psicologia e Sociologia, a fim de que esteja apto a realizar a *análise estratégica* dos seus objetivos pessoais e empresariais, para então escolher os meios, estruturas, caminhos e alternativas mais adequados ao seu caso.

Aqui, importante ressaltar que não existem fórmulas ou definições pré-concebidas do que venha a ser sempre melhor em um ou outro caso. Não existe o que é bom ou ruim para todos os casos, melhor ou pior. Será sempre preciso avaliar as características e peculiaridades de cada família, gestão e propriedade, para então extrair das melhores formas de racionalização no Direito, Administração, Psicologia e Sociologia para sanar futuros conflitos.

Respeitadas as proibições normativas impostas pelo *Princípio da Normatividade* (ou Juridicidade)⁴⁰, as empresas familiares teriam a lastro no *Princípio da Autonomia Privada* para melhor definir qual seria o conjunto de medidas adotar na direção dos seus negócios.

O que sempre se recomenda é que as medidas de *Governança* (de preferência em todos os âmbitos e graus - *Corporativa, Familiar e Jurídica*) sejam adotadas preventivamente, como forma de antecipação os conflitos para assim evitá-los, ou caso não consiga precavê-los,

⁴⁰ Para melhor compreensão sobre o tema, recomendamos a leitura do artigo denominado “*O Caráter Normativo dos Princípios*” escrito pelo Prof. Frederico de Andrade Gabrich, Revista Forense. Rio de Janeiro: Forense, 2007, vol. 393, p. 107 a 124.

ao menos dispor de maneiras alternativas de soluções de conflitos (sem qualquer necessidade de se instaurar um procedimento contencioso entre as partes, e muito menos judicial).

5 - Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança Jurídica

O conceito de *Governança* utilizado neste trabalho pode ser facilmente compreendido pela extração da sua definição pela língua portuguesa. No Dicionário Houaiss⁴¹, *Governança* significa “*ato de governar (se), governo, governação*”. Já no conceito de Aurélio Buarque de Holanda, *Governança* é “*governação*”⁴².

Em seguida, reportando ao que venha a ser *Governar* e *Governação*, tem-se como significado o ato de “*ter mando, direção, dirigir, administrar. Controlar, dirigir ou fortemente influenciar as ações e o comportamento de (algo ou alguém) (...) tratar devidamente de seus próprios negócios e interesses (...)*”⁴³

Desse conceito, percebe-se que a *Governança* (isto é, tratar, dirigir, administrar, controlar seus próprios negócios e interesses, com ações e comportamentos) dentro das empresas familiares pode se materializar sob 3 (três) diferentes formas. São elas: *Governança Corporativa Governança Familiar e Governança Jurídica*.

A *Governança Corporativa* segundo o que define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é o “*sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e organizadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle*”⁴⁴. São medidas voluntárias adotadas pelos órgãos de administração das empresas, com vistas a uma melhor e mais transparente gestão (o que gera segurança para os investidores e demais interessados (*stakeholders*), atraindo capital e financiamento).

Em outras palavras, é um “*sistema de gestão empresarial que privilegia o uso de instrumentos (lei, regulamentos e práticas comerciais) para compatibilizar interesses de todos que se relacionam com a Cia*”. É também um “*sistema que assegura ao sócios proprietários o governo estratégico e a efetiva monitoração da diretoria executiva (...)*. A boa

⁴¹ HOUAISS, Antônio. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, p. 1470.

⁴² FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999, p.1000.

⁴³ HOUAISS, Antônio. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, p. 1470.

⁴⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBCG. *Código de melhores práticas de governança corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibcg.org.br>, acessado em 14.02.12 >

*Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance)”*⁴⁵

Geralmente, essas práticas são utilizadas nas seguintes áreas das empresas:

- (i) Gestão;
- (ii) Conselho de Administração;
- (iii) estrutura de Propriedade;
- (iv) Auditoria Independente;
- (v) Conselho Fiscal;
- (vi) conflito de interesses.

Também, ainda segundo os estudos feitos pelo IBCG, importante destacar os princípios e valores norteadores da *Governança Corporativa* a ser adotada pelas empresas:

- a) *Transparência* – disponibilizar às partes todas as informações que são dos seus interesses (via além do simples dever de informar imposto por lei);
- b) *Equidade* – tratamento justo de todos os acionistas, sócios e *stakeholders*;
- c) *Prestação de Contas (accountability)* – gestores devem prestar contas assumindo integralmente as consequências por seus atos e omissões;
- d) *Responsabilidade Corporativa* – agentes devem zelar pela sustentabilidade das organizações

Já a chamada *Governança Familiar* se refere às medidas tomadas no âmbito familiar pelas pessoas ligadas por relação de parentesco. Servem para melhor reger suas relações enquanto família e pessoas ligadas por vínculo consanguíneo ou civil, a fim de não atrapalhar a empresa e sua gestão. Segundo Roberta Nioac Prado, pode ser definida como “*conjunto de regras e estruturas privadas que tem por objetivo administrar questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma empresa*”⁴⁶.

⁴⁵ RIBEIRO, Milton Nassau. Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

⁴⁶ *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*. São Paulo: Saraiva, 2011, p.40.

Como exemplo, cite as possibilidades de implementação da: Assembleia Familiar ou Conselho da Família, Comitês Familiares, *Family Office*, Código de Ética, Protocolo ou Acordo Familiar.

Por último, verifica-se a existência da *Governança Jurídica* como conjunto de medidas jurídicas implementadas pelos acionistas ou sócios para atingir os objetivos pretendidos com a *Governança Corporativa* e *Governança Familiar*, além de outros como o planejamento sucessório, proteção patrimonial e elisão fiscal nas empresas familiares. Entendemos como pertencente a *Governança Jurídica* toda e qualquer estruturação, meio ou alternativa jurídica não proibida em lei, portanto lícita, utilizada pelos interessados para compor seus objetivos no âmbito familiar, gestão e propriedade.

De certo, a *Governança Jurídica* permeia e adentra nas demais *Governanças Corporativa e Familiar*, mas com elas não se confundem já que as áreas de conhecimento nesses dois últimos casos vão além do Direito. Conforme o quadro abaixo, poderia se dizer que em cada esfera se vale:

Tipo de Governança	Áreas do Conhecimento <i>Interdisciplinariedade</i>
Governança Corporativa	Administração, Finanças, Contabilidade, Sociologia e Direito Societário
Governança Familiar	Psicologia, Psiquiatria, Sociologia, Direito de Família e Direito Societário
Governança Jurídica	Direito de Família, Direito Sucessório, Direito Societário e Direito Tributário

Aqui, discordamos da respeitosa opinião de Roberta Nioac Prado, para quem a *Governança Jurídica* (termo adotado por nós como correto) é no seu entendimento melhor denominada de “*Governança Jurídico-sucessória*” porque compreende “*a adequada estrutura de planejamento sucessório nos âmbitos dos Direitos Societário e da Família e das Sucessões.*”⁴⁷

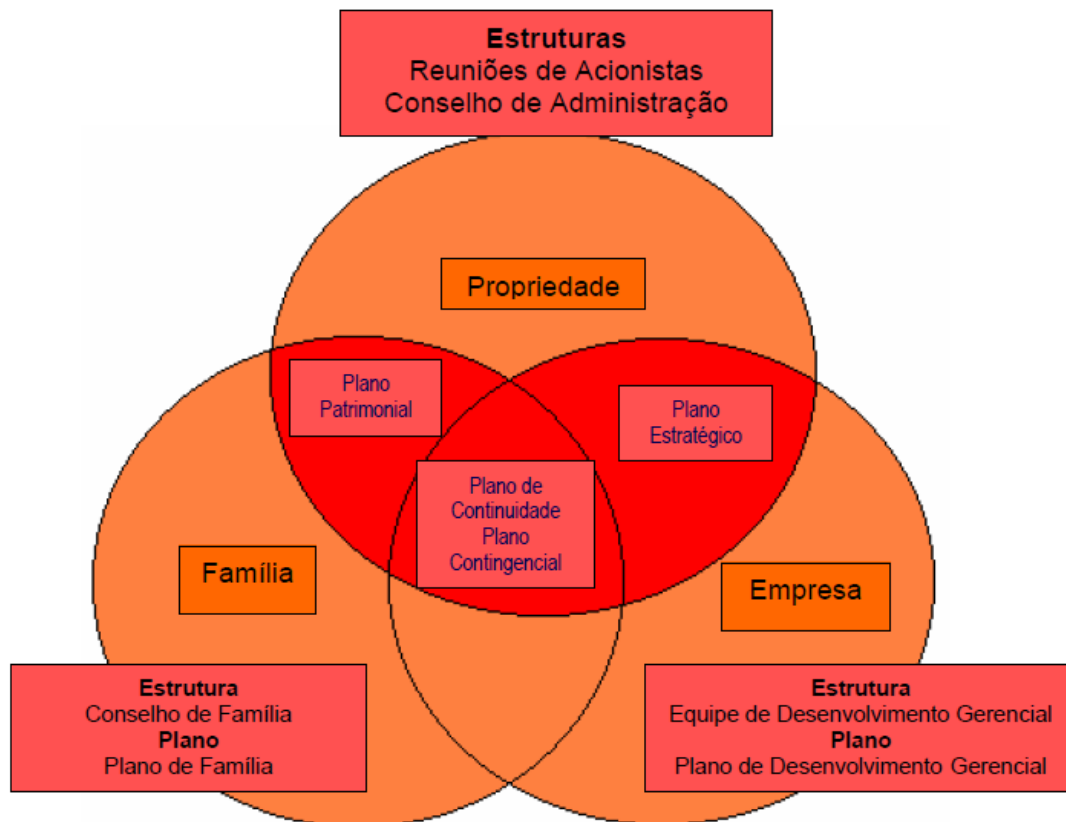
⁴⁷ *Empresas Familiares – Governança Corporativa, Familiar e Jurídico-Sucessória*, in PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011, p.46 e 47.

No nosso entendimento, compreendemos que a definição acima estaria correta, porém incompleta, na medida em que a estruturação jurídica adotada pela empresa familiar pode abranger outros aspectos que não sejam os sucessórios. Por isso, preferimos compreender o termo *Governança Jurídica* de forma ampla e abrangente, incluindo todas as áreas do Direito que de alguma forma pode ajudar na estruturação dos objetivos da família, gestão e propriedade.

À título de ilustração, cite-se a criação de *Holdings*, redação de Acordo de Acionistas ou Cotistas, firmamento de pactos antenupciais, elaboração de testamentos, realização de Doações condicionadas (com cláusulas de incomunicabilidade, impenhorabilidade, inalienabilidade e de reversão), e ainda, qualquer medida de planejamento para racionalização lícita de incidência tributária.

Por oportuno, cabe transcrever o Organograma⁴⁸ proposto por *Kelin E. Gersick* para a separação dos 3 (três) tipos de Governanças listados acima, visando amenizar a insegurança e conflitos dentro das empresas familiares. Aqui nesse esquema, o d. estudioso chama de “Estrutura” o que propomos chamar de “Governança” em concordância com outros autores. Veja:

⁴⁸ Chamado por *Kelin E. Gersick* de “Administrando Empresas Familiares em Desenvolvimento – Estrutura e Plano dos Três Círculos”, em seu livro *De Geração para Geração: Ciclo das Empresas Familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.



Segundo *Kelin E. Gersick*, “a proposta é que cada um dos três subsistemas da empresa familiar possa se beneficiar com uma estrutura de coordenação (*Propriedade – reuniões de acionistas e conselho de administração; Empresa – equipe de desenvolvimento gerencial; Família – Conselho de Família*) que auxilie na realização de suas tarefas de desenvolvimento. Ou, ainda, com planos que possam orientar o trabalho nessas tarefas.”⁴⁹

6 - Governança Jurídica e seu 1º Desafio Jurídico: consciência sobre a transmutação das relações familiares

Como discorrido acima, a coexistência dos sistemas da *família, empresa e gestão* gera questões e conseqüências jurídicas de interesse do Direito. Ela reflete e desencadeia comportamentos humanos relevantes que merecem atenção do campo jurídico.

Na medida em que os indivíduos dentro do contexto sobreposto *família e empresa* são capazes de gerar atos, declarações, negócios, direitos, poderes, faculdades, obrigações e

⁴⁹ *De Geração para Geração: Ciclo das Empresas Familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

deveres, isto é, praticarem *atos jurídicos lícitos*, suas atitudes devem ser conhecidas, estudadas e receber o devido tratamento do ordenamento jurídico. A partir do momento em que tais atos jurídicos e relações negociais são capazes de *criar, modificar ou extinguir relações* entre duas ou mais pessoas, quer sejam de caráter patrimonial ou quer sejam extra-patrimonial, ora na conjectura familiar e ora no domínio da empresa, suas circunstâncias devem ser estudadas pelo Direito, sob pena de se manter a insegurança emocional e jurídica que aflige os interessados conforme dito acima.

Por isso, é preciso lançar um olhar técnico-jurídico no sentido de separar esses eixos de relações (*família, empresa e gestão*) que a princípio estão sobrepostos nas empresas familiares. Em primeiro plano, entendemos necessário a identificação clara das funções desempenhadas por cada indivíduo em cada uma daquelas esferas, separadamente. É preciso distinguir os atos e relações jurídicas praticados pelo sujeito quando está desempenhando um papel no contexto familiar, do outro desenvolvido por esse mesmo indivíduo quando assume uma posição dentro do negócio familiar.

No início, tem-se a *família* e o vínculo de parentesco que une por laços de afeto e sentimentos os envolvidos. Os parentes regem suas relações observando as *regras e princípios* do ordenamento jurídico atinentes ao Direito de Família⁵⁰, delimitando suas tratativas pelas normas cogentes de interesse do Estado (de ordem pública) e da autonomia privada permitida dentro desse ramo familiar. O norte jurídico que disciplina essas relações se perfaz pelo agrupamento dos seguintes *princípios e valores* positivados na ordem jurídica brasileira:

- 1) *Princípio da Proteção da Dignidade da Pessoa Humana* (art. 1º, inciso II da Constituição da República/88);
- 2) *Princípio da Solidariedade Familiar* (art. 3º, inciso I, da Constituição da República/88);
- 3) *Princípio da Igualdade entre Filhos* (art. 227, parág. 6º da Constituição da República/88);
- 4) *Princípio da Igualdade entre os Cônjuges e Companheiros* (art.226, parág. 5 da Constituição da República/88 e art.1.511 do Código Civil);

⁵⁰ Princípios extraídos do livro *Manual de Direito das Famílias e das Sucessões* /Coordenadores: Ana Carolina Brochado Teixeira, Gustavo Pereira Leite Ribeiro. Belo Horizonte: Del Rey: Mandamentos, 2008, p. 35/50.

- 5) *Princípio da Igualdade na Chefia Familiar* (arts. 226, parág. 5, e 227 parág. 7, da Constituição da República/88, e arts. 1.566, incisos III e IV, 1.631 e 1.634 do Código Civil);
- 6) *Princípio da Não-Intervenção ou da Liberdade* (art.1.513 do Código Civil);
- 7) *Princípio do Melhor Interesse da Criança* (art.227, caput, da Constituição da República/88, e arts. 1.583 e 1.584 do Código Civil);
- 8) *Princípio da Afetividade*;
- 9) *Princípio da Função Social da Família*.

Nesse contexto, os princípios constitucionais descritos acima se mostram como regras obrigatórias impostas pelo Estado, a regulamentar as relações dos indivíduos envolvidos dentro do eixo familiar. O resultado gera uma indubitável limitação do seu livre dirigismo dentro da sua *autonomia existencial*, bem como uma restrição na sua liberdade negocial (*autonomia privada*).

Porém, são essas as regras indisponíveis e obrigatórias que os familiares estão “constrangidos” pelo Estado a observar no relacionamento e tratamento com seus próprios parentes. É que, no ramo do Direito de Família:

“a autonomia de vontade sempre foi de diminuto relevo no campo do Direito de Família, pois existem regras para poder casar e que invalidam o matrimônio quando não observados direito cogentes, tal como existe um conjunto de características que permitem reconhecer a existência de uma união considerada estável e destinatária da proteção estatal. Do mesmo modo, como não será possível reconhecer vínculos de parentesco e de obrigações em relações que divirjam da norma escrita e que não podem ser modificadas pelas simples vontade das pessoas, como são clássicas as situações que proíbem a renúncia aos alimentos, em um mostra muito clara da intervenção do Direito Público. O Direito de Família justamente destoa do restante do Direito Privado quando, com as exceções das separações e divórcios extrajudiciais da Lei 11.441/07, limita a autonomia da vontade com a imperatividade de suas normas, todas elas coerentes com o propósito de manutenção e preservação dos direitos pessoais presentes nas relações jurídicos-familiares, cujo enfoque diverge da livre movimentação individual encontrada no campo das relações de cunho exclusivamente patrimonial e econômico.”⁵¹

Ocorre que, quando os parentes deixam de ser apenas uma *família*, para então se tornarem uma *empresa familiar*, a natureza jurídica das suas relações se transforma. O que até então era tratado como relação de parentesco pelos interessados dentro do âmbito familiar,

⁵¹ MADALENO, Rolf. *Curso de Direito de Família*. Rio de Janeiro: Forense, 2008, p.11.

vale dizer, no âmago do Direito de Família pelas normas e valores descritos acima, agora muda de natureza e passa a ser visto como uma *distinta, separada e inconfundível* relação empresarial.

Ao deixar de ser uma mera família para se tornar uma *família empresária*, em que parentes entre si e parentes com terceiros passam a se relacionarem na condição de *sócios* (e não mais de *parentes*), seja qual for o tipo jurídico de sociedade escolhido, o núcleo da relação se modifica e deve ser tratado como um ato ou relação jurídica de disciplina e subordinação afeta ao Direito Empresarial, mais especificamente Direito Societário.

Isto porque, para o ramo do Direito Comercial, não interessa a relação de parentesco eventualmente existente entre os envolvidos, mas sim o vínculo *associativo e societário* que os unem. O que se torna importante são as *vontade e objetivo* comuns, que levam aquelas pessoas a conjugar esforços de qualquer natureza para constituir uma sociedade empresária, nos exatos termos do já citado art. 981 do Código Civil.

Acontece nas empresas familiares o que Gladston Mamede e Eduarda Mamede convencionaram chamar de “*transmutação das relações familiares*”, onde as relações jurídicas que eram apenas familiares no início, enquanto somente existia a família, passam agora a serem empresariais, com a constituição ou aquisição da empresa familiar. Para aqueles juristas, que citam a ocorrência do fenômeno da *transmutação* na formatação de *holdings* familiares:

“com a constituição da *holding* familiar, essa lógica privada *aguda*, radical, desfaz-se. Não apenas as relações do direito do herdeiro com a parcela que lhe toca no patrimônio, mas suas relações com os demais herdeiros. Não é mais uma questão de Direito de Família, de Direito Sucessório ou de Direito de Propriedade. Passa-se a ter uma questão de Direito Empresarial e, mais precisamente, de Direito Societário. Os herdeiros não serão proprietários do patrimônio familiar, mas titulares das quotas ou ações da sociedade que, por seu turno, será a proprietária daquele patrimônio e, assim, conservará a sua unidade.”⁵²

Em outras palavras, a relação de parentesco não importa mais, mas sim a relação societária negociada entre eles para constituir via Contrato ou Estatuto o vínculo societário que todos passarão doravante a observar, juntamente com as normas positivas do Direito

⁵² MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding Familiar e suas Vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. São Paulo: Atlas, 2011, p.140.

Empresarial⁵³. Inclusive, as *normas e princípios* que passarão a reger as relações societárias daí derivadas serão:

- 1) *Princípio da Livre Iniciativa*⁵⁴ (art. 1º, inciso IV e art. 170, *caput* da Constituição da República/88), tendo como desdobramentos o *Princípio da Livre Movimentação Interna de Capitais*⁵⁵ e “*Princípio do Livre Empreendimento*”⁵⁶;
- 2) *Princípio da Liberdade de Contratar* (art. 1º, inciso VI e art. 170, *caput*, conjugado com o art. 5º, inciso II, Constituição da República/88);
- 3) *Princípio da Boa-fé* (art. 422 do Código Civil);
- 4) *Princípio da Probidade* (art. 422 do Código Civil);
- 5) *Princípio da Função Social dos Contratos* (art.421 do Código Civil);
- 6) *Função Social da Propriedade* (art. 1.228, parágrafo 1º do Código Civil);

De fato, é indubitável a ocorrência da *transmutação das relações nas empresas familiares*. Com a adição dos ingredientes *propriedade e gestão empresariais* dentro do contexto da *família*, o vínculo *parental* perde espaço para o *societário*, sendo todas as relações jurídicas daí surgidas dentro do sistema *empresa familiar* regulamentadas e disciplinadas somente pelo Direito Societário.

No entanto, o que se vê na prática são casos em que os parentes-sócios das empresas familiares são *incapazes* de compreender o fenômeno em si da *transmutação das relações*, assim como perceber que a maior parte das dificuldades enfrentadas nessas instituições vem da própria *falta de clareza* sobre a mudança na natureza jurídica dessas relações. Para a

⁵³ Por não fazerem parte do foco deste trabalho, deixaremos de citar alguns dos Princípios do Direito Empresarial que não nos interessam no momento, quais sejam: *Princípios do Regime Jurídico Privado* (atende imediatamente aos interesses dos sócios e mediamente aos do Estado), *Livre Concorrência* (prevenção e repressão às atitudes contra a ordem econômica), *Função Social e Preservação da Empresa* (proteção da comunidade e do Estado, que tem interesse na conservação da atividade empresarial).

⁵⁴ Ao definir esse Princípio, Gladston Mamede ensina “no processo histórico brasileiro, a Constituição da República de 1988 fez a opção pela *liberdade de ação jurídica e econômica (livre iniciativa)*, disposta como princípio constitucional (artigos 1º, IV e 170 *caput*), dando-lhe status de fundamentos do Estado Democrático de Direito”. Direito Empresarial Brasileiro: empresa e atuação empresarial. São Paulo: Atlas, 2011, vol. 01, p.36.

⁵⁵ “Se traduz pela “garantida de que investimentos lícitos podem ser feitos e liquidados, livremente, sem que haja necessidade de autorização ou aprovação estatal para tanto”. MAMEDE, Gladston. *Direito Empresarial Brasileiro: empresa e atuação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2011, vol. 01, p.38.

⁵⁶ “Previsão anotada no art. 170, parágrafo único, da Constituição da República assegura a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei”. MAMEDE, Gladston. *Direito Empresarial Brasileiro: empresa e atuação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2011, vol. 01, p.40.

maioria das famílias, a confusão de papéis, cargos e funções continua no dia a dia das relações com:

- a) ora os *sócios* da empresa familiar se relacionando de forma amadora e pouco profissional como se fossem *parentes*, dispensando tratamentos, exigências e emoções inerentes às regras e princípios das relações afetivas do Direito de Família dentro da corporação; e,
- b) ora os *parentes* se tratando como *sócios* dentro do âmbito familiar, levando para a esfera afetiva-particular as frustrações, mágoas e ressentimentos profissionais adquiridos no desenvolvimento dos negócios societários familiares.

Normalmente, os envolvidos realmente não conseguem elaborar, digerir e separar o que acontece em cada um dos sistemas coexistentes das empresas familiares (*propriedade, família e gestão*), misturando razões e sentimentos. A tomada de decisões dentro desse tipo de corporação fica prejudicada por emoções carregadas de afeto-raiva das relações familiares, atrelada às dificuldades profissionais do próprio negócio em si (tais como, acirramento da concorrência, políticas econômicas, dificuldades sociais, exigências do mercado, etc.).

Luciene Jung Campos e Cláudio Mazilli puderam observar que essa ignorância (falta de conhecimento) é recorrente nas empresas familiares. Segundo esses estudiosos, “*situações de sucessão e o alto grau de complexidade da situação, não remete, necessariamente à conotação de confusão e caos, mas a capacidade de ser elaborada pelos sujeitos envolvidos. A falta de tratamento dessa dimensão da empresa pode estar respondendo por distúrbios de ordem física e afetiva, uma vez que sentimentos de raiva e culpa somam-se às responsabilidades inerente à direção de uma empresa, particularmente em situações mercadológicas desafiadoras como as atuais.*”⁵⁷

Portanto, realmente é preciso dispensar efetivo tratamento jurídico ao fenômeno da *transmutação das relações nas empresas familiares*. Os parentes e sócios, juntamente com o operador do Direito, terão o dever de separar as relações ocorridas em cada um dos sistemas da *propriedade, família e gestão* (como vimos, eixos simultâneos e sobrepostos nas empresas familiares), visando identificar a natureza jurídica de cada uma delas para, então, dar o devido

⁵⁷ CAMPOS, Luciene Jung e MAZZILLI, Cláudio. *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso*, in www.fumesc.com.br [Internet] <disponível em http://www.fumesc.com.br/adm_materialdidatico/per7e8/gmicioepeqemp/03-

e específico tratamento de Direito de Família ou de Direito Empresarial a cada uma dessas situações jurídicas. Caso essa consciência seja adquirida, sem dúvida que boa parte dos conflitos e insegurança jurídica existentes nas empresas familiares diminuirão, em prol da harmonia e continuidade das gerações nas empresas familiares.

7 – Conclusão

De fato, as empresas familiares representam a grande maioria das organizações do mundo, o que lhes garante um lugar de destaque na economia mundial e torna relevante a realização de estudos aprofundados sobre a dinâmica e funcionamento dessas organizações.

A par dos diferentes conceitos existentes para defini-las, inexistindo coesão na doutrina sobre qual critério utilizar, entendemos a corporação só será considerada como de *natureza familiar* se pessoas ligadas pelo vínculo de parentesco detiverem a totalidade ou maior parte das cotas sociais ou ações com direito de voto dentro de uma empresa. Somente se os membros de uma mesma família detiverem a maior parcela do poder-controle da instituição que lhes permita *definir* a gestão e administração da empresa é que ela será tida como de *característica familiar*.

Nesse sentido, a cumulação de 2 (dois) requisitos nas empresas familiares seriam fundamentais para sua relevância:

- (i) *poder-controle* sobre a deliberação da administração e gestão da organização;
- (ii) *vínculo de parentesco* entre aqueles que detêm o poder-controle da instituição;

Tais corporações vivem um processo dinâmico e complexo, em que as diferentes idades cronológicas dos seus membros (às vezes acentuadas pelo conflito entre gerações), os diferentes estágios do *grupo familiar*, e ainda, o estágio de maturação da empresa no mercado, ocorrem todos ao mesmo tempo confundindo papéis e funções dos envolvidos nesse contexto.

Trata-se do conflito entre *gestão*, *propriedade* e *família*. São 3 (três) eixos ou sistemas independentes e superpostos que se fazem presentes nas empresas familiares, nos quais pessoas com o vínculo de parentesco (*família*), em determinado momento passam a ter a *propriedade* e *titularidade* de um negócio (aqui entendido como poder-controle), exercendo

sobre a *administração e gestão* do empreendimento o poder de mando (direto, indireto ou agrupado, como vimos anteriormente).

Por isso, a maior parte das organizações familiares enfrenta problemas existenciais, jurídicos e estratégicos relacionados à escolha equivocada dos recursos disponíveis para o alcance da sua permanência ao longo do tempo. A condução dos negócios normalmente é feita de maneira improvisada, sem estratégica, valendo-se de ferramentas reativas para literalmente responder aos problemas e “apagar incêndios” com repercussões administrativas e jurídicas (em vez de antecipá-los ou até mesmo preveni-los).

Assim sendo, acreditamos que a melhor alternativa a ser adotada pelas empresas familiares é a inserção de medidas de *Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança Jurídica* como elementos integrantes das *estratégias* adotadas por cada Empresa. A família deve se valer de planejamentos, estruturas e atitudes nos âmbitos da gestão e família para atingir os seus objetivos empresariais utilizando as inúmeras possibilidades dadas pelas disciplinas do Direito, Administração, Psicologia e Sociologia.

Em especial, a família pode fazer uso da *Governança Jurídica* para embasar a sua gestão com estruturas, meios ou alternativas jurídicas não proibidas em lei, portanto lícitas, para compor seus objetivos no âmbito familiar, gestão e propriedade, tais como: criação de *Holdings*, redação de Acordo de Acionistas ou Cotistas, firmamento de pactos antenupciais, elaboração de testamentos, realização de Doações condicionadas (com cláusulas de incomunicabilidade, impenhorabilidade, inalienabilidade e de reversão), e ainda, qualquer medida de planejamento para racionalização lícita de incidência tributária.

No entanto, para se implementar a *Governança Jurídica* os próprios familiares têm um primeiro desafio que é o de tomar consciência da *transmutação das relações familiares*. Para separar os interesses em jogo e tratar os problemas de gestão como de *gestão*, os de propriedade como de *propriedade*, e ainda, os de família como de *família*, é preciso compreender com clareza o exercício simultâneo de diferentes papéis, cargos e funções que merecem tratamentos distintos. A partir do momento que se deixa de ser somente uma *família* (com interesse apenas e regida só por princípios do *Direito de Família*) e se torna uma *família empresária* (com interesse e submetida às regras do Direito Empresarial), a natureza jurídica das relações mudam merecendo tratamentos distintos.

8 - Bibliografia

ANTONELLI, Luiz Marcelo. *Sucessão e sobrevivência nas empresas familiares*, in www.ichs.ufop.br [Internet] <disponível em <http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt1204.htm>, acessado em 02.05.11>

As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil, in www.ibge.gov.br [Internet] <disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>, acessado em 02.05.11>

BROCHADO Teixeira, ANA Carolina e RIBEIRO, Gustavo Pereira Leite (Coordenadores). *Manual de Direito das Famílias e das Sucessões*. Belo Horizonte: Del Rey: Mandamentos, 2008.

CAMPOS, Luciene Jung e MAZZILLI, Cláudio. *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: um estudo de caso*, in www.fumesc.com.br [Internet] <disponível em http://www.fumesc.com.br/adm_materialdidatico/per7e8/gmicroepeqemp/03-%20Textos%20Complementares%20-%20Sucessao%20na%20Empresa%20Familiar.pdf, acessado em 02.05.11>

CARLTON, Milena Corrêa. *Ciclo de Vida das Empresas Familiares*, in *Revista Eletrônica de Administração*. Facef, vol 02, 2ª ed, Janeiro-Junho 2003.

CATTANI, Marco Aurélio. *Empresa Familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa*. Dissertação (mestrado em Administração). Departamento de ciências econômicas. Porto Alegre, UFRGS, 1993.

DUARTE, Ronnie Preuss. *Teoria da empresa: à luz do novo Código Civil brasileiro*. São Paulo: Método, 2004.

Estatísticas, in www.portaltudoemfamilia.com.br [Internet] <disponível em <http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=97>, acessado em 02.05.11>

ESTOL, Kátia Maria Felipe e FERREIRA, Maria Cristina. *O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar*, in www.scielo.com.br [Internet] <disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf>, acessado em 02.05.11>

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GABRICH, Frederico de Andrade. *Análise Estratégica do Direito*. Belo Horizonte: Universidade Fumec – FCH, 2010.

GABRICH, Frederico de Andrade. *O Caráter Normativo dos Princípios*. Revista Forense. Rio de Janeiro: Forense, 2007, vol. 393.

GERICK, Kelin E. *De Geração para Geração: Ciclo das Empresas Familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBCG. *Código de melhores práticas de governança corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibcg.org.br>, acessado em 14.02.12 >

MADALENO, Rolf. *Curso de Direito de Família*. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

MAMEDE, Gladston. *Direito Empresarial Brasileiro: empresa e atuação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2011, vol. 01.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding Familiar e suas Vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. São Paulo: Atlas, 2011.

PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011.

RIBEIRO, Milton Nassau. *Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa*. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

SALES, Nacir. *Blindagem de Bens 2*. São Paulo: N. Negócios, 2011.

WALTER, Lerner, BARRUECO, Fernando Mauro e PEROTTI, Paulo Salvador Ribeiro (Coordenadores). *Empresas Familiares: aspectos jurídicos e estratégicos para uma boa gestão*. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

[www.wikipedia.com](http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar) [Internet] <disponível em
http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar, acessado em 02.05.11>

www.prosperarebrasil.com.br [Internet] <disponível em
http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf, acessado em 02.05.11>

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

ZORZANELLI, Giovani. *Tipos de Empresa Familiar*, in
www.administradores.com.br [Internet] <disponível em
http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empresa-familiar/51129/,
acessado em 02.05.11>