

**EMPRESA FAMILIAR E A GOVERNANÇA CORPORATIVA: BREVES  
APONTAMENTOS SOBRE AS ESTRUTURAS DE GESTÃO DAS  
EMPRESAS FAMILIARES\***

FAMILY BUSINESS AND CORPORATE GOVERNANCE: BRIEF NOTES ON  
FAMILY BUSINESS MANAGEMENT STRUCTURES

Ricardo Lupion Garcia \*\*  
Cláudio Kaminski Tavares \*\*\*

**RESUMO:** O presente artigo tem por objetivo desenvolver o debate acerca da adoção de boas práticas de governança corporativa pelas empresas familiares. Para tanto, busca caracterizar, em um primeiro momento, o que são as empresas familiares, apresentando suas peculiaridades. Em seguida, busca definir a governança corporativa e suas peculiaridades na realidade jurídica e econômica brasileira. Ao final, comenta as estruturas fornecidas pela governança corporativa que podem contribuir para melhorar a relação entre os sócios e a família empresária, bem como consolidar a empresa familiar no mercado.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Governança corporativa. Governança familiar.

**ABSTRACT:** This paper aims to develop the debate about the implementation of corporate governance practices by family business. It begins trying to characterize what are the familiar business, presenting their peculiarities. After, it seeks to define corporate governance and its peculiarities in Brazilian legal and economic reality. At the end, he comments on the structures provided by corporate governance that can help improve the relationship between the partners and the family, as well as consolidate the family business.

**Keywords:** Family business. Corporate governance. Family Governance.

---

\* Artigo recebido em 24 maio de 2017  
Artigo aceito em 28 maio 2017

\*\* Pós-Doutor em Ciências Jurídico-Empresariais pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Mestre e Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professor Titular de Direito Empresarial na Escola de Direito da PUCRS. Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Direito (PPGDir) na PUCRS. Coordenador do Curso de Especialização em Direito Empresarial da Escola de Direito da PUCRS, Advogado. **E-mail: ricardo.lupion@pucrs.br.**

\*\*\* Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Especialista em Direito Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Advogado. **E-mail: claudio\_tavares@hotmail.com.**



## 1 Introdução

Nas empresas familiares, como o próprio nome diz, há forte interação entre a família e os negócios da família. Muito embora inexista no ordenamento jurídico pátrio qualquer norma que discipline especificamente as empresas ditas familiares e as empresas que não são marcadas pela presença da família, o direito, a administração, a economia e a psicologia, têm reconhecido que tais empresas possuem importantes peculiaridades que justificam serem tratadas em uma categoria à parte das empresas não-familiares.

A despeito de pesquisas quantitativas mais atuais sobre a repercussão das empresas familiares na economia brasileira, estima-se que 90% das empresas nacionais sejam familiares, estima-se que 90% das empresas brasileiras sejam familiares. Trata-se de um dado relevante, haja vista que exercem significativo papel na economia nacional, o qual somente é ofuscado quando levado em consideração o índice de mortalidade de tais empresas, dada a estimativa de que, a cada 100 empresas familiares, somente 30% chegam à segunda geração e 5% à terceira.<sup>1</sup>

Não obstante, entre as maiores empresas brasileiras, nos mais variados segmentos, destacam-se diversas sociedades que surgiram e se consolidaram no mercado como empresas familiares, podendo-se citar: Pão de Açúcar, Itaú-Unibanco, Gerdau, Votorantim, Grupo Globo, Natura, Suzano, Saraiva, entre outras.

A relevância e atualidade emergem não apenas da importância que as empresas familiares têm para a economia brasileira, mas também do necessário debate que o tema reclama, sobretudo se considerada a ainda incipiente produção por parte dos juristas brasileiros sobre o tema. Embora

---

<sup>1</sup> PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 24-25.



detenham notável qualidade, ainda são muito recentes as pesquisas que a analisam os aspectos jurídicos da empresa familiar na literatura brasileira.<sup>2</sup>

Sem pretender esgotar o tema, o presente trabalho tem por objetivo propiciar a reflexão sobre as estruturas de governança corporativa e adoção de suas práticas pelas empresas familiares.

Para tanto, procura definir os contornos da empresa familiar, haja vista tratar-se de premissa necessária para a abordagem pretendida. Em seguida, busca compreender a governança corporativa, delimitando seus principais marcos constitutivos e sua relevância para as empresas. Na parte final, comentará as principais estruturas de governança corporativa recomendadas às empresas familiares, destacando seus principais aspectos.

## 2 Empresas familiares

Definir *empresa familiar* se revela uma tarefa, para dizer o mínimo, desafiadora. Primeiro, porque a legislação sequer faz qualquer distinção entre uma *empresa familiar* e uma *empresa não familiar*.<sup>3</sup> Segundo, porque a própria definição de *família*, conceito que adjetiva as referidas empresas, transmudou-se ao longo das últimas décadas.

A Constituição Federal dispõe, em seu art. 226, que a família é a base da sociedade e tem especial proteção do Estado. Entretanto, não a define conceitualmente, tarefa da qual se encarregou a doutrina. Para Caio Mário da Silva Pereira, a família pode ser definida, em sentido genérico e biológico, como o conjunto de pessoas que descendem de tronco ancestral comum. Já

<sup>2</sup> Nesse sentido, a obra acima citada e COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. Ambas possuem textos que tratam, com profundidade, aspectos relevantes das empresas familiares.

<sup>3</sup> Aliás, o Código Civil sequer define o conceito de empresa, tendo o intérprete de extraí-lo a partir do conceito de empresário, previsto no art. 966. A propósito das acepções de empresa - no sentido subjetivo (como sujeito jurídico que exerce uma atividade, empresa-sujeito) e no sentido objetivo (como instrumento do exercício da atividade do empresário, empresa-objeto) consultar GARCIA, Ricardo Lupion. *Boa-fé objetiva nos contratos empresariais: contornos dogmáticos dos deveres de conduta*. Porto Alegre: Ed. Livraria do Advogado, 2011, págs. 81 a 95.



em sentido estrito, se restringe ao grupo formado pelos pais e filhos, e, em sentido universal, é considerada a célula social por excelência.<sup>4</sup>

Ao longo dos últimos anos, entretanto, a chamada família *tradicional* ou *patriarcal*, que nossa legislação civil tomou como modelo em 1916, transformou-se, dando lugar à família *moderna*, que parte de dois princípios básicos: a liberdade e a igualdade. Na sociedade contemporânea, a família não desempenha mais a função religiosa, econômica e política da família *patriarcal*. Até mesmo a função procriativa é acidental, não constituindo sua finalidade precípua. Atualmente, a afetividade desponta como elemento nuclear e definidor da união familiar.<sup>5</sup>

O tempo em que os vínculos iniciavam apenas com o formalismo do matrimônio civil já não existe mais. Nos dias atuais, temos não só um ordenamento jurídico que facilita a possibilidade da pessoa em se divorciar, como uma sociedade que aceita que a pessoa contraia novas núpcias, estando, assim, legitimada pelo direito de perseguir sua felicidade. Sem esquecer, ainda, que as uniões que outrora eram vistas como espúrias e à margem da lei e da sociedade, hoje já estão regulamentadas, de modo que não se fala mais em concubinato, mas sim em união estável. Tal mudança de paradigma se revela, por deveras, interessante para a investigação do tema proposto, na medida em que os reflexos do modo como se formam as famílias que constroem ou se agregam ao núcleo da empresa familiar e, no mais das vezes, dela se tornam dependentes economicamente são totalmente pertinentes para o estudo das empresas familiares.<sup>6</sup>

Ocorre, porém, que inexiste consenso entre os pesquisadores sobre o conceito de *empresa familiar*. Robert Donnelley considera familiar a “empresa

<sup>4</sup> PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**. 16. ed. v. 5. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007. p. 19.

<sup>5</sup> LÔBO, Paulo Luiz Netto. A Repersonalização das Relações de Família. In: BITTAR, Carlos Alberto (coord.). **O Direito de Família e a Constituição de 1988**. São Paulo: Saraiva, 1989. p. 54-78.

<sup>6</sup> KIGNEL, Luiz. O desafio da família empresária nas uniões civis de seus sucessores. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 101-104.



que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.<sup>7</sup> René Werner<sup>8</sup>, por sua vez, especifica que os valores da instituição devem estar ligados ao sobrenome da família ou à figura de seu fundador e que a sucessão dos seus gestores seja vinculada ao fator hereditário. De outra banda, José Sérgio Gonçalves<sup>9</sup> entende que, para ser considerada empresa familiar, além de um ou mais membros da família terem necessariamente de ser responsáveis pela administração do empreendimento, com a participação no nível executivo mais alto, eles também necessitam ser detentores da totalidade ou da maioria das ações ou quotas, de forma a ter o seu controle econômico.<sup>10</sup>

Eduardo Goulart Pimenta e Maira de Lima Abreu argumentam que o aspecto mais importante e eficaz para definir se uma empresa é familiar ou não é a identificação do poder de controle, de modo que poder-se-ia considerar familiar “aquela sociedade controlada por uma ou mais famílias, que definem as diretrizes e comandam a administração da sociedade, independente de haver ou não parentes nos órgãos de gestão”.<sup>11</sup>

Discordando, em certa medida, das definições acima mencionadas, Eduardo Secchi Munhoz entende que a expressão *empresa familiar* é equívoca, na medida em que tal expressão somente poderia designar os pequenos e médios empreendimentos, organizados de forma majoritária como

<sup>7</sup> DONNELLEY, Robert A Empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 7, n. 23, abr-jun, 1967. p. 161.

<sup>8</sup> WERNER, René Afonso Isaac. Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 175.

<sup>9</sup> GONÇALVES, José Sérgio. As Empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 40, n. 1, jan-mar, 2000, p. 8.

<sup>10</sup> Nesse sentido, também refere Robert Donnelley ao afirmar que na empresa familiar, a família quase sempre detém o controle acionário a fim de estabelecer os objetivos da organização e é em função desse controle que a família tende a desenvolver a liderança administrativa e perpetuar a ênfase de seus valores institucionais, que se sobrepõe aos valores puramente individuais. DONNELLEY, Robert A Empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 7, n. 23, abr-jun, 1967. p.161.

<sup>11</sup> PIMENTA, Eduardo Goulart. ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. Conceituação Jurídica da Empresa Familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 62.



sociedade limitada, onde as relações pessoais dos sócios afetam diretamente o destino da sociedade. Para o referido autor, no intuito de que a expressão *empresa familiar* não obscureça o fato de se tratarem de *sociedades de capital*, as grandes empresas com títulos negociados no mercado de capitais que são controladas por famílias devem ser compreendidas como *companhias abertas sob controle familiar*.<sup>12</sup>

Entretanto, conforme assinala Roberta Nioac Prado,<sup>13</sup> devido à grande divergência sobre o conceito de empresa familiar, a doutrina que trata do tema no Brasil e no resto do mundo acaba por não adotar nenhuma definição de maneira uniforme e unânime. Talvez, a falta de consenso acerca do conceito decorra do fato de que o estudo das empresas familiares ainda é relativamente novo e seu conceito foi criado através da contribuição de pesquisadores de gerenciamento e comportamento empresarial, bem como através do trabalho de consultores, psicólogos, administradores, economistas, advogados, entre outros.

Nesse passo, entendendo que as empresas familiares podem apresentar as mais diversas características em termos de porte, faturamento, estruturação jurídico-societária e segmento de negócio, Roberta Nioac Prado<sup>14</sup> elenca como as mais recorrentes, dentre os conceitos apontados pela doutrina, as seguintes definições:

(i) a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família 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

<sup>12</sup> MUNHOZ, Eduardo Secchi. Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 313.

<sup>13</sup> PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 20.

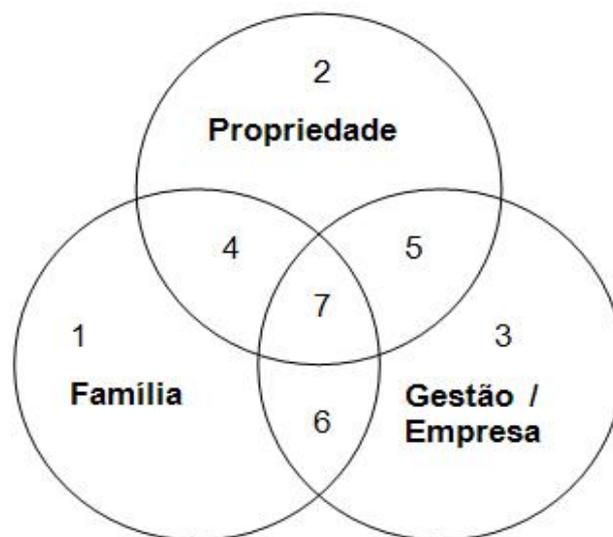
<sup>14</sup> PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 20.



propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou mais famílias.

É inegável, portanto, que um dos traços distintivos da empresa familiar diz respeito à íntima relação que a família possui não apenas com a titularidade das quotas ou ações da empresa, mas com a gestão dos negócios. Nesse sentido, destacou-se, a partir do início dos anos 1980, o *modelo de dois sistemas*, elaborado pelos pesquisadores Renato Tagiuri e John Davis, que afirmavam que as empresas familiares são compostas por dois subsistemas sobrepostos: a família e a gestão. Entretanto, John Davis, juntamente com Kelin Gersick, Marion Hampton e Ivan Lansberg, reconhecendo a importância da propriedade dentro do referido modelo, viria a desenvolver o chamado *modelo dos três círculos*,<sup>15</sup> que segue representado a seguir:

Figura 1: Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: (GERSICK *et al*, 2006, p. 6).

<sup>15</sup> GERSICK, Kelin, *et al*. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p. 4-5.

Esse modelo descreve o sistema da empresa familiar através de três subsistemas independentes, mas superpostos, quais sejam: a gestão, a propriedade e a família. Nos círculos superpostos estão identificados sete setores onde se pode identificar cada pessoa inserida no sistema da empresa familiar.

No número um (*família*) estão identificados os familiares que não trabalham na empresa e que não fazem parte da sociedade, são os descendentes diretos, sem dúvida, mas também podem estar incluídos aqui os denominados *agregados*, como por exemplo: os genros, as noras, os cunhados, as cunhadas, etc.

No número dois (*propriedade*) estão identificados os proprietários que não são da família e que não trabalham na empresa, o que pode ser o caso dos co-fundadores e sócios investidores.

No número três (*gestão/empresa*) estão identificados os profissionais que trabalham na empresa mas que não possuem nenhum vínculo familiar ou societário;

No número quatro (*interseção parcial entre 1-família e 2-propriedade*) estão identificados os familiares que detém participação na sociedade.

No número cinco (*interseção parcial entre 2-propriedade e 3-gestão/empresa*) estão identificados os profissionais que trabalham na empresa e possuem participação na sociedade, mas que não fazem parte da família.

No número seis (*interseção parcial entre 1-família e 3-gestão-empresa*) estão identificados os familiares que trabalham na empresa, mas que não possuem nenhuma participação na sociedade.

Por último, no número sete (*interseção parcial entre 1-família, 2-propriedade e 3-gestão-empresa*) estão identificados os familiares que além de trabalharem na empresa, possuem participação na sociedade. Por estar no centro da intersecção parcial entre os três círculos, é bem provável que esse



último grupo seja o que possui maior dificuldade em fazer a separação adequada entre a empresa, a propriedade e a família.<sup>16</sup>

Kelin Gersick *et al* referem que o modelo dos três círculos teve ampla aceitação por ser

uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está, de fato acontecendo e porquê. (...) O modelo de três círculos ajuda todos a ver como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação.<sup>17</sup>

Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família, gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento que muda ao longo do tempo. Cada subsistema progride por uma sequência de estágios, e, apesar de serem independentes e possuírem ritmo próprio, essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras.<sup>18</sup> Trata-se do chamado *modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar*, representado na figura a seguir, com o qual os referidos autores buscaram prover uma estrutura previsível para o desenvolvimento de empresas familiares ao longo do tempo, onde o reconhecimento do estágio atual em cada um dos três eixos auxilia na análise das dinâmicas de qualquer empresa familiar:<sup>19</sup>

<sup>16</sup> PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato, TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte:** como fortalecer os laços e desatar os nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006. p. 66-69.

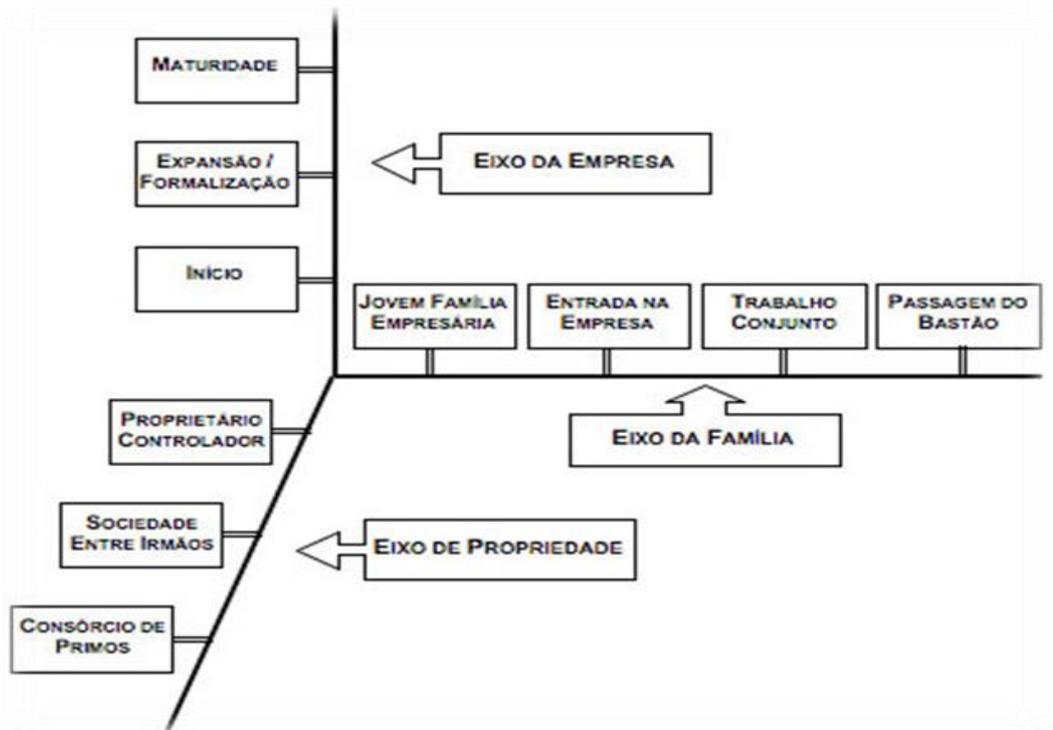
<sup>17</sup> GERSICK, Kelin, *et al*. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p. 7.

<sup>18</sup> GERSICK, Kelin, *et al*. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p. 7-8.

<sup>19</sup> GERSICK, Kelin, *et al*. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p. 15-18.



Figura 2: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: (GERSICK *et al*, 2006, p. 15).

À medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio, em qualquer uma das dimensões, ela assume uma nova forma.

Na dimensão de *desenvolvimento da propriedade*, três são os estágios apresentados: no primeiro está o proprietário controlador; no segundo a sociedade entre irmãos; e, no terceiro, o consórcio de primos. Importa ressaltar, porém, que esta dimensão não se limita às três categorias citadas, podendo a empresa familiar assumir uma direção desenvolvimentista subjacente.<sup>20</sup>

Na dimensão de *desenvolvimento da família*, quatro são os principais estágios. No primeiro estágio há a jovem família empresária, caracterizado por um período de intensa atividade, no qual a parceria conjugal, no início da vida adulta, lida com os problemas de criar uma família e alcançar certa estabilidade

<sup>20</sup> Entretanto, referem os autores que esses três estágios de desenvolvimento ainda explicam a maior parte de variação ao longo da maior gama de empresas familiares. GERSICK, Kelin, *et al*. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p. 19.

profissional para, finalmente, se tornarem donos do próprio negócio. No segundo há a entrada de filhos na empresa, caracterizada pela preocupação com a criação de critérios de entrada e planejamento de carreiras da geração de jovens adultos e sua decisão de entrar ou não na empresa. No terceiro há o trabalho em conjunto com a próxima geração, caracterizado pelas complexas relações existentes entre a família, sua comunicação e a meta de trabalhar em conjunto. No quarto estágio há a passagem do bastão, caracterizada pela preocupação do círculo familiar com a inevitável transição da gestão.

Por fim, na *dimensão de desenvolvimento da empresa*, três são os estágios básicos. No primeiro há o início do negócio, caracterizado pela questão da sobrevivência da empresa em seus primeiros anos. No segundo estágio há a expansão/formalização do negócio, caracterizada pela consolidação e expansão da empresa no mercado. No terceiro estágio há a maturidade, caracterizada por um estágio de estagnação da empresa. Esse último estágio possui apenas duas saídas: a renovação e reciclagem ou a morte da empresa familiar.<sup>21</sup>

Destarte, a partir do reconhecimento dos referidos subsistemas e da análise da dimensão de desenvolvimento da empresa em cada um deles, resta facilmente compreensível não apenas o interesse pelo estudo das empresas familiares, como entende-se necessário seu papel de destaque no âmbito das ciências da administração, da economia, da psicologia e do direito.

Assim, para fins de delimitar o objeto do presente trabalho, a partir das definições expostas, entende-se por empresa familiar toda a empresa, de responsabilidade limitada ou sociedade anônima aberta ou fechada,<sup>22</sup> onde

<sup>21</sup> GERSICK, Kelin, *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p. 15-25.

<sup>22</sup> Faz-se menção apenas aos dois tipos societários, tendo em vista que os demais tipos previstos no Código Civil caíram em desuso. Não obstante, importa consignar que não se desconhece a posição de autores que referem a possibilidade de uma empresa familiar consubstanciar uma espécie de empresa familiar. Nesse sentido: PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares**: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 17-75; e ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção. A empresa familiar individual de responsabilidade limitada. In: COELHO, Fábio



seja possível verificar, concomitantemente, as seguintes características: (i) estão presentes, pelo menos, duas gerações da família; (ii) a família ou o patriarca fundador da empresa teve forte influência sobre os valores institucionais e a cultura organizacional desta; e (iii) a família possui, senão toda, a maior parte da propriedade e controle acionário da empresa.

Assim, superada a primeira etapa, interessa agora compreender como as práticas de governança corporativa podem auxiliar o relacionamento dos sócios, acionistas e administradores das empresas familiares.

### **3 Governança corporativa**

Antes de adentrar à análise de como as boas práticas da governança corporativa podem auxiliar no relacionamento entre os sócios/acionistas e os administradores das empresas familiares, cumpre, primeiro, delimitar conceitualmente o que vem a ser a chamada governança corporativa.

Inexiste consenso na doutrina no que tange à sua origem. Entretanto, diversos autores referem a existência de quatro marcos históricos que contribuíram para o surgimento da governança corporativa.

As bases da governança corporativa se encontram nas mudanças ocorridas no sistema capitalista, no início do século XX. Na década de 20, nos Estados Unidos, havia uma forte crença no automatismo das forças do mercado, destacando-se o incentivo do lucro e a euforia contagiante com o crescimento da riqueza, ainda que expresso pela sobreprecificação exponencial dos ativos. Nessa época, as sociedades anônimas se multiplicavam e o número de acionistas aproximava-se de 20 milhões. Tratavam-se de um número crescente de proprietários passivos, que

enriqueciam sem esforço, tendo em vista o extraordinário crescimento do valor das companhias e, conseqüentemente, das ações.<sup>23</sup>

Foi justamente nesse cenário, que antecedeu o *Crash* de 1929, que Adolf Berle e Gardiner Means, através da pesquisa publicada sob o título “*The Modern Corporation and Private Property*” em 1932, constataram as mudanças do capitalismo e da moderna corporação, vislumbrando o fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão da empresa. Nesse sentido, assinalaram que no referido cenário era possível verificar um sistema acionário onde o proprietário da empresa (acionista) limitava-se a possuir apenas um símbolo da propriedade (ação), enquanto o poder e a responsabilidade, que outrora integravam a propriedade da empresa, eram transferidos para um grupo independente, que assumia o controle sobre a gestão dos negócios. Ou seja, estava evidenciada a dispersão da propriedade das ações, não se visualizando mais a concentração do poder econômico por determinado grupo de acionistas.<sup>24</sup>

A identificação da separação entre a propriedade e a gestão como uma das mudanças mais impactantes da chamada sociedade corporativa moderna, conforme referido por Adolf Berle e Gardiner Means, foi fundamental para que se desenvolvessem, a partir da década de 1970, os estudos sobre os denominados *conflitos de agência*.<sup>25</sup> Atento a tais conflitos e objetivando encontrar a fórmula de extrair uma melhor *performance* das companhias, surge no cenário econômico norte-americano, em meados da década de 1980, a

<sup>23</sup> ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 45-46.

<sup>24</sup> BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. p. 69-83.

<sup>25</sup> Jensen e Mecling definem a relação de agência como sendo aquela onde uma ou mais pessoas (principal) contrata outra pessoa (agente) para executar determinado serviço em seu nome que envolve delegar alguma autoridade de decisão ao agente. Deste modo, se ambas as partes da relação forem maximizadores de utilidade, existem boas razões para acreditar que o agente nem sempre vai agir no melhor interesse do principal. O princípio pode limitar as divergências de seu interesse estabelecendo incentivos apropriados para o agente e incorrendo em custos de monitoramento destinados a limitar as atividades aberrantes do agente. JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**. v. 3, 1976. p. 308.



figura de Robert Monks. Trata-se de experiente empresário norte-americano que defendeu, de forma pioneira, uma atuação mais eficaz dos acionistas minoritários, encorajando-os a exercerem um intervencionismo ativo nas corporações, marcadas pela falta de transparência na administração.<sup>26</sup> Seu ativismo, responsável pela mudança de mentalidade dos acionistas e operadores do mercado, é considerado como o primeiro marco histórico da governança corporativa.<sup>27</sup>

Poucos anos após, surge na Inglaterra aquele que viria a ser considerado o segundo marco histórico da governança corporativa. Trata-se da publicação do Relatório *Cadbury*.<sup>28</sup> Conforme explica Milton Nassau Ribeiro, após deflagrados escândalos entre as companhias abertas do Reuni Unido, a *London Stock Exchange*, a bolsa de valores londrina, formou um comitê destinado a implementar práticas de governança corporativa no mercado inglês. O resultado dos trabalhos do referido comitê, denominado *The Financial Aspects of Corporate Governance*, foi publicado em 1992 e se transformou em um verdadeiro marco da governança corporativa. Posteriormente, outros comitês foram encarregados de elaborar novos relatórios, os quais contaram com importantes avanços e mais abrangentes.<sup>29</sup> Em seguida, mais precisamente no ano de 1998, a *London Stock Exchange* consolidou os relatórios até então elaborados no intitulado *Combined Code of London Stock*

<sup>26</sup> ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

<sup>27</sup> Em 1992, Rober Monks, juntamente com Neil Minow, publica o livro *Power and accountability*, no qual reivindica a necessidade dos acionistas de monitorar as empresas, em especial os acionistas institucionais. Ainda na década de 1990, Monks mobiliza os grupos de acionistas minoritários a exigirem de uma postura mais ética e transparente por parte dos controladores das companhias através do fundo de investimentos LENS, por ele criado. Em 1995, novamente em parceria com Neil Minow, Monks publica o livro *Corporate governance*, o qual é o primeiro livro publicado com esse título e que se presta a ser um manual para a prática da governança corporativa, dada a riqueza de exemplos práticos.

<sup>28</sup> O relatório foi assim denominado dada a importante participação de Sir Adrian Cadbury, como seu presidente. Descendente direto de John Cadbury, fundador de uma tradicional marca britânica de chocolates, Adrian notabilizou-se na administração dos negócios familiares, tendo obtido reconhecido sucesso profissional.

<sup>29</sup> Após o Relatório Cadbury, foram publicados, validando ou revisando suas recomendações pioneiras, os Relatórios Greenbury, em 1995; Hampel, em 1998; Turnbull, em 1999; e Higgs, em 2003. Tais relatórios podem ser conferidos no site da European Corporate Governance Institute, através do link: [http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php).



*Exchange*, o qual é considerado modelo mundial em termos de código de boas práticas.<sup>30</sup>

O terceiro marco histórico da governança corporativa reside na publicação dos *Principles of Corporate Governance*, em 1999, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).<sup>31</sup> Trata-se do mais abrangente dos marcos constitutivos aqui destacados, devido tanto ao alcance dos aspectos tratados, quanto a difusão internacional dos princípios da boa governança e reconhecida influência na definição de códigos de melhores práticas em crescente número de países. Os referidos princípios foram revisados em 2004 e posteriormente atualizados, sobretudo em virtude da crise financeira mundial de 2008, que contribuiu fortemente para a revelação de graves lacunas na governança corporativa.<sup>32</sup>

Por fim, o quarto e último marco histórico da governança corporativa consiste na promulgação do *Sarbanes-Oxley Act*, aprovado pelo Congresso dos Estados Unidos em julho de 2002, e sancionada pelo presidente George W. Bush. A referida lei foi editada em decorrência dos escândalos envolvendo algumas das maiores corporações do mundo, como a *WorldCom*, à época considerada a segunda maior companhia de serviços de telecomunicações dos Estados Unidos, a *Enron*, tida como a sétima maior empresa dos Estados Unidos e uma das maiores companhias do setor de energia do mundo, e a *Arthur Andersen*, uma das cinco maiores empresas do setor de auditoria.<sup>33</sup>

Nesse passo, conforme definição apresentada pela OCDE, a governança corporativa pode ser traduzida no sistema segundo o qual as

<sup>30</sup> 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. 389.

<sup>31</sup> Trata-se de uma organização que atua nos âmbitos internacional e intergovernamental e congrega, atualmente, 34 países (desenvolvidos e emergentes), dentre os mais industrializados do mundo. Seus representantes atuam com o intercâmbio de informações e alinhamento de políticas, com o objetivo de potencializar seu crescimento econômico e colaborar com o desenvolvimento de todos os demais países membros.

<sup>32</sup> ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 173-177.

<sup>33</sup> SILVA, Edson da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 237-248.



corporações de negócio são dirigidas e controladas. Sua estrutura envolve um conjunto de relações (direitos e responsabilidades) distribuídos entre os diferentes participantes das empresas, como os órgãos de gestão, o seu conselho de administração, os seus acionistas e os stakeholders. Tem como objetivo primordial fornecer a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos e pela qual se determinam os meios para alcançar tais objetivos e monitorizar o desempenho.<sup>34</sup>

A governança corporativa denota, implícita ou explicitamente, quatro valores fundamentais: o senso de justiça (*fairness*), a transparência das informações (*disclosure*), a prestação responsável de contas (*accountability*) e conformidade no cumprimento de normas reguladoras (*compliance*). Em virtude disso, José Paschoal Rossetti e Adriana Andrade<sup>35</sup> destacam, como posturas essenciais para a boa governança corporativa

a integridade ética, permeando todos os sistemas de relações internas e externas: o senso de justiça, no atendimento das expectativas e das demandas de todos os “constituintes organizacionais”; a exatidão na prestação de contas, fundamental para a confiabilidade na gestão; a conformidade com as instituições legais e com os marcos regulatórios dentro dos quais se exercerão as atividades das empresas; e a transparência, dentro dos limites em que a exposição dos objetivos estratégicos, dos projetos de alto impacto, das políticas e das operações das companhias não sejam conflitantes com a salvaguarda de seus interesses.

Interessa notar, todavia, que os marcos históricos acima apontados tiveram origem em países de tradição jurídica anglo-saxônica (notadamente, Estados Unidos e Inglaterra), onde o mercado acionário se caracteriza pela presença de companhias com dispersão de capital, quer dizer, onde se constata a pulverização de valores mobiliários distribuídos entre inúmeros investidores.

<sup>34</sup> OCDE. **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**. Éditions OCDE, Paris. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

<sup>35</sup> ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed, São Paulo: Atlas, 2014. p. 142.



Contudo, na medida em que se volta a atenção para os mercados existentes nos países de tradição romano-germânica, é possível visualizar que o controle da empresa é detido por um acionista ou um grupo de acionistas.<sup>36</sup>

Por isso Fábio Ulhoa Coelho adverte que a governança corporativa se expandiu, no Brasil, não propriamente como uma solução para os conflitos de agência como ocorreu nos Estados Unidos, mas como uma forma de reter, na bolsa brasileira, um investidor cada vez mais atraído pelas oportunidades de investimento abertas com a globalização.<sup>37</sup> Isso porque, conforme aponta Milton Nassau Ribeiro, as empresas brasileiras, visando atrair mais investidores como forma alternativa de captação de recursos no mercado financeiro, inclusive acionistas minoritários e institucionais, careciam de uma administração mais transparente.<sup>38</sup>

Assim, são considerados como relevantes marcos da recente história da governança corporativa no Brasil, a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1995, o qual congrega profissionais diversos ramos que se dedicam ao estudo e à prática do tema e que, desde 1999, editam e publicam o *Código das Melhores Práticas de Governança*

<sup>36</sup> Essa é a conclusão alcançada por Rafael La Porta, Florencio Lopez-De-Silanes e Andrei Shleifer, ao identificarem que o modelo acionário descrito por Berle e Means, anteriormente referido, se restringe aos países que adotam o common law, enquanto nos demais países a tendência é se verificar a existência de acionistas, frequentemente um grupo familiar, que possuem controle considerável sobre as empresas, além de serem os detentores da maior parte das ações. LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Fabrício; e SHLEIFER, Andrei. Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*. v. 54. 1999. p. 471–517. Em recente análise em 356 empresas durante 6 anos (2004 a 2009) em 20 setores (Petróleo e Gás, Energia elétrica, Transportes, Construção, Agropecuária, Mineração, Alimentos e Bebidas, Têxtil, Comércio, Máquinas Industriais, Fundos de Investimento, Telecomunicações, Eletroeletrônico, Veículos e Peças, Minerais não Metálicos, Papel e Celulose, Indústria química, Siderurgia e Metalurgia, Software e Dados), verificou-se que 56,4% apresentaram, em algum dos anos (2004 a 2009), concentração de controle nas mãos de um só acionista. SEGURA, Liliane Cristina; ABREU, Rute; FORMIGONI, Henrique; DAVID, Maria de Fátima. “Concentração de controle acionário e as decisões de estrutura de capital das empresas abertas brasileiras”. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 2, n.2, 2015, p. 1-32

<sup>37</sup> 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.

<sup>38</sup> 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.



*Corporativa*, que reúne o que considera boas práticas de governança, bem como *Códigos de Conduta* e *Cadernos de Governança*, que contém contribuições, sugestões e recomendações frutos de debate e trabalho de seus associados. Outrossim, não menos relevância possui a criação do Novo Mercado pela Bovespa, no ano 2000. Criado com o intuito de dar mais vida a um pálido mercado acionário brasileiro, buscando resgatar - ou conquistar - a confiança do investidor brasileiro mediante o oferecimento de mais informação e imposição de limites ao poder societário, o Novo Mercado destaca-se como um relevante marco da governança corporativa.<sup>39</sup>

Não obstante, a reforma da Lei das Sociedades Anônimas (LSA), promovida pela Lei nº 10.303/2001 demonstrou que o legislador não permaneceu insensível à concepção de governança corporativa. Entretanto, conforme adverte Marcelo Von Adamek, as alterações promovidas na LSA figuraram como passos tímidos no que toca ao aprimoramento dos mecanismos de informação, concessão de tratamento mais equitativo aos acionistas minoritários, repressão de condutas ilegais e aprimoramento da fiscalização dos negócios.<sup>40</sup> Por tal motivo aponta-se que a aceitação e aplicação das práticas de governança pelo mercado brasileiro ocorreu de forma preponderantemente voluntária, impulsionada por iniciativas privadas.<sup>41</sup>

Ocorre que a adoção das práticas de governança corporativa não tem se consolidado no país somente em virtude da busca de investimentos. Ao contrário, ante a realidade do mercado brasileiro, fortemente marcado pela presença de empresas familiares, tais organizações têm despertado o interesse para a necessidade de se considerar a implementação de estruturas

<sup>39</sup> CASTRO, Rodrigo Rocha Monteiro de; WARDE JÚNIOR, Walfrido Jorge. Proselitismo corporativo: ficção e verdade no interdito à cumulação dos principais cargos da administração de companhias listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, São Paulo, v. 16, n. 60, abr./jun. 2013. p. 327-365.

<sup>40</sup> ADAMEK, Marcelo Von. **Responsabilidade Civil dos Administradores de S/A e as ações correlatas**. São Paulo: Saraiva. 2009. p. 117-118.

<sup>41</sup> LEITE, Leonardo Barém. Governança corporativa – considerações sobre a sua aplicação no Brasil (das “limitadas” às sociedades anônimas de capital pulverizado). 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. 505-506.



de governança, a fim de preservar a continuidade e regular gestão das referidas empresas, sobretudo através da administração de questões pertinentes às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados à empresa.<sup>42</sup>

Atentas a essa demanda e reconhecendo a importância do tema, diversas instituições elaboraram manuais com recomendações de boas práticas de governança corporativa, destacando-se as recomendações editadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pelo Corporação Financeira Internacional, organização ligada ao Banco Mundial. Assim, no próximo tópico, o presente trabalho procurará comentar as principais estruturas de governança corporativa familiar, cotejando as recomendações editadas pelas instituições antes mencionadas.

#### **4 Breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares: a relação entre a família e a gestão**

Conforme antes mencionado, à medida que a empresa familiar se desenvolve (em qualquer uma das dimensões) ela assume uma nova forma. Não raro, a propriedade acionária tende a se pulverizar ao longo do tempo, de modo que a empresa passa a ter como sócios membros da família que participam da administração e outros que não o fazem. As expectativas desses distintos grupos em relação à empresa, por exemplo, podem ser conflitantes e provocar disputas pelo controle; pelo grau de interferência que a família pode exercer na condução dos negócios; pelo nível de concentração acionária nas

---

<sup>42</sup> PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 39-40.



mãos das famílias; entre outros. Por isso, torna-se recomendável que sejam estabelecidas instituições de governança familiar. 43

Todavia, antes de iniciar a análise das estruturas de governança corporativa familiar, entende-se pertinente citar os resultados obtidos pela pesquisa realizada sob a coordenação dos especialistas em empresas familiares Pedro Podboi Adachi e Eduardo Najjar, denominada “Governança e sucessão em cem empresas familiares brasileiras”. Trata-se de pesquisa por amostragem, que consultou cem empresas familiares que atuam no cenário nacional nos mais diversos segmentos e dos mais variados portes. Sobre o processo de sucessão, a referida pesquisa verificou que muitas empresas ainda associam a sucessão empresarial com o falecimento do fundador, uma vez que tal motivo foi apontado como a principal causa para provocar a sucessão (38%), enquanto os conflitos entre sócios (9%), doença do fundador (8%) e saída do fundador (6%) alcançaram percentual muito inferior.<sup>44</sup>

No que toca à profissionalização da empresa familiar, verificou-se que em 72% das empresas analisadas, toda a diretoria era composta por familiares, e somente 3% delas possuía uma diretoria formada, exclusivamente, por profissionais sem nenhum vínculo com a família empresária. A análise da existência de diretores com participação societária identificou que em 60% das empresas da amostra, todos os diretores eram sócios ou acionistas. Ademais, identificou-se que, dentre as empresas pesquisadas, somente 14% possuía Conselho de Administração, 9% ainda estavam em processo de elaboração e o 77% restante não possuía. Resultado que se coaduna com a verificação de que 55% das empresas pesquisadas tinham como principal executivo o próprio fundador e, em 31% dos casos, um membro da segunda geração, de sorte que somente 3% das empresas possuíam como principal gestor um executivo contratado e sem vínculo com a família empresária. Para os referidos

<sup>43</sup> 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.

<sup>44</sup> NAJJAR, Eduardo Rienzo. ADACHI, Pedro Podboi. Berço de empreendedores: a verdade sobre a empresa familiar. **Revista da ESPM**. Ano 16, v. 17, n. 3, maio/jun. 2010, p. 86.



especialistas, os números obtidos demonstram a falta de preocupação das famílias com a profissionalização da estrutura de seus negócios/patrimônio.<sup>45</sup>

Nesse passo, o presente trabalho comentará, ainda que de forma breve, as principais estruturas de governança das empresas familiares.

#### **4.1 Conselho de Administração**

Considerado como a preocupação inicial da governança corporativa e remanescendo como seu tema central,<sup>46</sup> o Conselho de administração é tido como o principal órgão colegiado e deliberativo das companhias. Responsável pelas decisões estratégicas da companhia, decidindo sempre de acordo com a missão, a visão e os valores preestabelecidos pela organização, este órgão ressalta a separação entre a propriedade e gestão e figura como grande incentivador da inovação estratégica das empresas, sobretudo as familiares.<sup>47</sup>

Conforme determinação do art. 138 da LSA, “a administração da companhia competirá, conforme dispuser o estatuto, ao conselho de administração e à diretoria, ou somente à diretoria”, sendo o conselho de administração órgão de deliberação colegiada, competindo privativamente aos diretores, a representação da companhia. Nas companhias fechadas, a criação do conselho é facultativa, sendo obrigatória apenas entre as companhias abertas, de economia mista ou aquelas que adotem, em seus estatutos, o regime de capital autorizado.<sup>48</sup>

As atribuições do Conselho de Administração estão disciplinadas pelo art. 142, da LSA, dentre as quais pode-se destacar a incumbência de fixar a

<sup>45</sup> NAJJAR, Eduardo Rienzo. ADACHI, Pedro Podboi. Berço de empreendedores: a verdade sobre a empresa familiar. **Revista da ESPM**. Ano 16, v.17, n. 3, maio/jun. 2010, p. 87-90.

<sup>46</sup> ESTEVEZ, André Fernandes. Modelos de conselho de administração na governança corporativa. **Revista Síntese de Direito Empresarial**, São Paulo, v. 7, n. 38, maio/jun. 2014. p. 51.

<sup>47</sup> SILINGARDI, Bruno Modesto. As implicações da governança corporativa nas empresas familiares. **Revista Síntese de Direito Empresarial**, São Paulo, v. 6, n. 32, maio/jun. 2013. p. 86-88.

<sup>48</sup> Conforme artigo 4º, da Lei 640476, “para os efeitos desta Lei, a companhia é aberta ou fechada conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários”.



REPATS

orientação geral dos negócios da companhia, de eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes suas atribuições, bem como de fiscalizar a gestão dos diretores e solicitar-lhe informações sobre os negócios da empresa.

O mencionado rol legal de atribuições do Conselho de Administração, no entanto, não pode ser considerado taxativo. Isso porque, conforme destaca Paulo Fernando Campos Salles de Toledo, à medida que não interfira na esfera de atribuições legais de outro órgão da companhia, os estatutos, ou mesmo o regimento interno do Conselho, podem conferir-lhe outras funções, além de especificar e pormenorizar aquelas já existentes.<sup>49</sup>

Conforme a Cartilha de Recomendações da CVM, “o Conselho de Administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento”.<sup>50</sup>

O Manual do IFC, por sua vez, acrescenta que, além das competências de estratégia e supervisão (já previstas pela LSA), o Conselho de Administração deve assegurar a manutenção de uma “estrutura organizada de governança, inclusive um controle rígido do ambiente, níveis suficientes de divulgação, e um mecanismo adequado para a proteção dos acionistas minoritários”.<sup>51</sup>

Outrossim, conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa editado pelo IBGC, compete ao Conselho de Administração atuar como elo entre diretoria da companhia e seus sócios, a fim de garantir o melhor interesse da organização. Inclusive, para que o interesse da organização sempre prevaleça, o referido órgão deliberativo tem o dever de “prevenir e

<sup>49</sup> TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de. **O Conselho de Administração na sociedade anônima**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 37.

<sup>50</sup> COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

<sup>51</sup> INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. **Manual IFC de governança para empresas familiares**. p. 40-41. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/597941468157765948/pdf/450770WP0PORTU1siness0200801PUBLIC1.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.



administrar situações de conflitos de interesses, administrar divergências de opiniões e prestar contas aos sócios”, bem como solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, desde que não deve interfira em assuntos operacionais.<sup>52</sup>

No que tange à composição do Conselho de Administração, a LSA dispõe que o mesmo será composto de, no mínimo, três membros, eleitos em assembleia geral e com o prazo de gestão que não poderá ser superior três anos, sendo permitida a reeleição (art. 140). Entretanto, as recomendações de melhores práticas de governança aconselham a manutenção de um Conselho de dimensões gerenciáveis, constituído por, no mínimo, cinco e, no máximo, onze conselheiros. O número, é claro, pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês, porem devendo sempre ser ímpar.

Quando a economia brasileira ainda era incipiente e as sociedades anônimas ainda mantinham estruturas administrativas menos profissionais, os Conselhos de Administração eram considerados órgãos sem maior importância, compreendidos como um apêndice formal, mas despiciendo, das companhias. Nas empresas familiares tal situação era ainda mais grave, na medida em que o Conselho servia para alocar parentes importantes ou com grande participação no capital da empresa, mas que não necessariamente possuíam interesse ou capacidade de administrar o negócio.<sup>53</sup> Ou seja, não passavam de mera figura legal que não contribuía com nada de especial, próprio ou diferente para o processo de direção da empresa.<sup>54</sup>

Infelizmente, constata-se que a maior parte das empresas familiares tende, ainda, a manter conselhos quase que inteiramente compostos de

<sup>52</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. 2015. p. 39-41. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

<sup>53</sup> MAMEDE, Gladston. MAMEDE, Eduarda Costa. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 174.

<sup>54</sup> BERNHOEFT, Renato; GALLO; Miguel. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder e sucessão**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 108.



membros da família, e apenas em poucos casos designa diretores executivos de confiança que não pertencem à família empresária. Trata-se de prática geralmente utilizada como um modo de manter o controle da família sobre a direção de seu negócio.<sup>55</sup>

Segundo as recomendações do IBGC, a fim de promover a independência no julgamento de todos os conselheiros e a integridade do sistema de governança, os acionistas devem evitar a indicação de conselheiros internos, de modo a privilegiar a escolha de conselheiros externos e independentes. Aliás, adverte O IBGC que os conselheiros independentes deverão ocupar participação relevante em relação ao número total de conselheiros, na medida em que estes devem assumir maior protagonismo nas discussões, caso se verifique o acúmulo dos cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração.<sup>56</sup> Outrossim, o Manual do IFC destaca que a ausência de membros independentes no conselho pode dificultar à empresa familiar obter o acesso ao conhecimento especializado e à experiência que lhe faltam, bem como contribuir para que as discussões se centrem na estratégia e supervisão dos negócios, e não questões puramente familiares, além do fato de que os membros independentes do Conselho podem equilibrar possíveis choques entre diferentes membros da família, no caso de haver entre estes visões conflitantes quanto a questões ligadas aos negócios.<sup>57</sup>

Por derradeiro, em que pese o presente trabalho tenha abordado a criação do Conselho de Administração sob o viés da sociedade anônima,

<sup>55</sup> INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. **Manual IFC de governança para empresas familiares.** p. 43-44. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/597941468157765948/pdf/450770WP0PORTU1siness0200801PUBLIC1.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

<sup>56</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. 2015. p. 45-46. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

<sup>57</sup> INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. **Manual IFC de governança para empresas familiares.** p. 44. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/597941468157765948/pdf/450770WP0PORTU1siness0200801PUBLIC1.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.



interessa destacar que inexistente óbice para sua instituição no âmbito das empresas familiares que adotam o tipo societário de responsabilidade limitada. Nesse sentido, conforme assinala Paulo Fernando Campos Salles de Toledo, a despeito do Código Civil parecer sugerir que a sociedade limitada não pode ter conselho de administração, devido a aplicação da estrutura monista de administração, tanto a doutrina, quanto a realidade empresarial, refutam tal ideia. Isso porque os progressos e a aceitação cada vez maior dos princípios e práticas de governança corporativa aconselham vivamente que esse órgão, tão importante nas companhias que o adotam (desde que cumpra efetivamente suas funções), possa também fazer parte da estrutura administrativa das sociedades limitadas. Para tanto, faz-se necessário, somente, a expressa previsão no contrato social, adotando-se a regência supletiva da LSA, conforme possibilita o art. 1.053, parágrafo único, do Código Civil.<sup>58</sup>

Ademais, a proibição de sua criação não soaria lógica, na medida em que o Código Civil conferiu grande flexibilidade ao regime das sociedades limitadas, de modo a atender tanto às necessidades de empresas de pequeno porte, quanto de empresas de grande porte.<sup>59</sup> Nesse diapasão, Marlon Tomazette recomenda que se utilizem as regras das sociedades anônimas para a criação do referido Conselho de Administração.<sup>60</sup>

Além do mais, a instituição de conselho de administração é de evidente utilidade para as sociedades familiares limitadas de maior porte, especialmente naquelas em que faleceu o fundador e se verifique a

---

<sup>58</sup> TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de. As sociedades limitadas podem ter conselho de administração? In: **Poder de controle e outros temas de direito societário e mercado de capitais**, org. Rodrigo R. Monteiro de Castro e Luís André N. de Moura Azevedo. São Paulo: Quartier Latin, 2010. p. 362.

<sup>59</sup> GOUVÊA, Carlos Portugal. Em Defesa do Regime: As Regras Aplicáveis às Sociedades Limitadas como um Convite à Inovação Institucional. In: AZEVEDO, Luís André N. de Moura; castro, Rodrigo R. Monteiro de (OrgS.). **Sociedade Limitada Contemporânea**. São Paulo: Quartier Latin, 2013. p. 327-328.

<sup>60</sup> TOMAZETTE, Marlon. O conselho de administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fabio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coordenadores). **Empresa Familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 299.



necessidade de compor os interesses dos herdeiros e, ao mesmo tempo, de profissionalizar a gestão.<sup>61</sup>

Esse restou superado pela recente Instrução Normativa, nº 38, de 02/03/2017, expedida pelo Departamento de Registro Empresarial e Integração – DREI, publicada no DOU de 06/03/2017, que aprovou o novo Manual de Registro de sociedade limitada, o qual expressamente passou a admitir a possibilidade de criação de conselho de administração nas sociedades limitadas.<sup>62</sup>

#### 4.2 Conselho Familiar

Enquanto o Conselho de Administração é considerado o mais importante órgão da governança corporativa, na medida em que é o responsável pelas diretrizes das ações tomadas pela empresa, o Conselho Familiar surge como uma importante recomendação de governança familiar, visando assegurar a perpetuidade da família em harmonia e, assim, proporcionar a união e integração de todos os seus participantes. Nesse norte, compete ao Conselho Familiar implementar mecanismos de gestão familiar, criando estruturas formais onde os sócios familiares possam manifestar suas necessidades, dirimir dúvidas e administrar as necessidades, a fim de que os objetivos da família sejam alcançados sem interferir nos processos operacionais da empresa.<sup>63</sup>

O Manual do IFC, por sua vez, assinala que o Conselho Familiar geralmente é formado quando a família atinge um tamanho crítico, que torne muito difícil a manutenção de discussões proveitosas e tomada imediata de

<sup>61</sup> TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de. As sociedades limitadas podem ter conselho de administração? In: **Poder de controle e outros temas de direito societário e mercado de capitais**, org. Rodrigo R. Monteiro de Castro e Luís André N. de Moura Azevedo. São Paulo: Quartier Latin, 2010. p. 363.

<sup>62</sup> Conforme Anexo II, item 1.2.13.5. Conselho de Administração. Fica facultada a criação de Conselho de Administração na Sociedade Empresária Limitada, aplicando-se, por analogia, as regras previstas na Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976.

<sup>63</sup> WERNER, René Afonso Isac. Teoria e prática da governança familiar. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 189.



decisões adequadas por parte da assembleia familiar. Ao contrário do Conselho de Administração, sua composição, estrutura e funcionamento irá diferir de uma empresa familiar para outra, assemelhando-se apenas em suas competências.<sup>64</sup>

Conforme salienta o IBGC, os objetivos do conselho de família não se confundem com os do conselho de administração e podem ser resumidos, entre outras atribuições: na definição dos limites entre interesses familiares e empresariais; na preservação dos valores familiares (ex.: história, cultura e visão compartilhada) e no tratamento da organização como fator de união e continuidade da família; na definição de critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens da família; e na definição de critérios para a indicação, se for o caso, de membros da família para atuarem como colaboradores ou administradores.<sup>65</sup> Ou seja, o Conselho Familiar visa “blindar” a organização de assuntos particulares dos sócios membros da família controladora.<sup>66</sup>

Além do Conselho Familiar, destacam-se também, como práticas de governança familiar, as assembleias familiares e os chamados *Family offices*, que nada mais são do que escritórios que tem por finalidade administrar questões mais concretas da família empresária.<sup>67</sup> Contudo, tais escritórios não substituem os Conselhos Familiares (ou assembleias), tendo em vista que se limitam gerência dos aspectos pessoais e patrimoniais da família.<sup>68</sup>

- 
- <sup>64</sup> INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. **Manual IFC de governança para empresas familiares.** p. 30. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/597941468157765948/pdf/450770WP0PORTU1siness0200801PUBLIC1.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.
- <sup>65</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. 2015. p. 36-37. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.
- <sup>66</sup> SILINGARDI, Bruno Modesto. As implicações da governança corporativa nas empresas familiares. **Revista Síntese de Direito Empresarial**, São Paulo, v. 6, n. 32, maio/jun. 2013. p. 89.
- <sup>67</sup> PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória.** São Paulo: Saraiva, 2011, p. 39-46.
- <sup>68</sup> LANZ, Thomas Michael. Conselhos: consultivo, de administração e familiar. In: PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares: uma visão interdisciplinar.** São Paulo: Noeses, 2015. 229-230.



### 4.3 Acordos de sócios e protocolos familiares

Por fim, interessa analisar, ainda, como estrutura de governança corporativa das empresas familiares, a utilização dos acordos de sócios e dos protocolos familiares.

Pois bem, conforme esclarece Paulo Lucena de Menezes, os acordos de sócios, compreendidos em sentido amplo, oferecem subsídios eficazes para a superação de muitos problemas recorrentes nas sociedades familiares. Isso porque podem, entre outras vantagens, favorecer a composição de interesses, conferir maior estabilidade e transparência à administração, permitir a implementação políticas de longo prazo e prevenir litígios.<sup>69</sup>

Os acordos sociais, firmados entre acionistas ou entre quotistas, possuem características especiais que os distinguem do modelo padrão de contrato utilizado no Direito Privado, na medida em que são firmados entre os sócios de uma mesma sociedade e visam regular o exercício de direitos decorrentes do *status socii*. Embora sejam regulados especificamente pelo art. 118 da LSA, o rol de matérias referida pela lei não é taxativa. Na prática, são utilizados para regular a estabilização, organização e exercício do poder de controle mediante acordos de votos e bloqueios.<sup>70</sup> Por esse motivo, Eduardo Secchi Munhoz aponta tratar-se de um instrumento extremamente poderoso para reforçar o poder do acionista controlador,<sup>71</sup> ainda que, dependendo do

<sup>69</sup> MENEZES, Paulo Lucena de. Acordo de Acionistas. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de. **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Virgília, 2008. p. 218.

<sup>70</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar**: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 395-407.

<sup>71</sup> MUNHOZ, Eduardo Secchi. Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar**: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 326-327.



caso concreto, pode-se estar diante de acordo que represente abuso do poder de controle.<sup>72</sup>

Sem estar alheio a tal problemática, o IBGC recomenda que os acordos entre os sócios devem prever mecanismos para a resolução de situações de conflito de interesses, bem como que não devem vincular ou restringir, de qualquer forma, o exercício do direito de voto de quaisquer membros do conselho de administração.<sup>73</sup>

Os protocolos familiares, por sua vez, não são firmados entre todos os sócios da empresa, mas entre a família empresária. Através deles, são constituídos um conjunto de preceitos éticos que deve pautar as relações mantidas entre os sócios/familiares, podendo envolver questões que tenham reflexos sobre a empresa. Entretanto, devem ser vistos com certa cautela, na medida em que as relações familiares contemplam hipóteses reduzidas para a convenção, dadas as faculdades jurídicas indisponíveis.<sup>74</sup>

Como ferramenta de governança, aponta o IBGC que os protocolos familiares podem minimizar algumas questões recorrentes nas empresas familiares, como, por exemplo: as dificuldades decorrentes dos processos sucessórios; os conflitos ocasionados por familiares sem qualificação para a posição almejada; as tentativas de influenciar decisões empresariais por membros que não atuam na gestão; a ambiguidade dos sócios na hora de usar o “chapéu” familiar ou empresarial; dentre outras.<sup>75</sup>

Nesse sentido, ainda, destacam Marcelo Rodrigues e Renato Vilela que o protocolo familiar, discutido e aceito por todos os membros da família, figura

<sup>72</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 420-421.

<sup>73</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

<sup>74</sup> MAMEDE, Gladston. MAMEDE, Eduarda Costa. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 171-172.

<sup>75</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Governança da Família Empresária Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações**. 5. ed. 2015. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos\\_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria\\_IBGC.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2017.



como interessante ferramenta para estabelecer as direções intenções gerais no momento da sucessão, na medida em que um entendimento construído ao longo do tempo e formalizado pode ser capaz de evitar a instauração de conflitos entre herdeiros que se sentirem preteridos em razão de receber um ativo específico, e não outro.<sup>76</sup>

Assim, pode-se constatar que o fator mais relevante na confecção do protocolo familiar é o consenso das partes envolvidas, sobretudo se considerado o fato de que os referidos protocolos não possuem eficácia jurídica imediata, tal qual os acordos de sócios.<sup>77</sup>

## 5 Conclusão

Por todo o exposto, observou-se inicialmente que, a despeito da ausência de definição legal, a conceituação da empresa familiar figura como ponto controverso na doutrina. Contudo, a partir das diversas - e muitas vezes similares - apresentadas, entendeu-se possível definir a empresa familiar como aquela que comporte, concomitantemente, as seguintes características: (i) presença de, pelo menos, duas gerações da família; (ii) forte influência da família ou de seu patriarca fundador sobre os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa; e (iii) detenção, senão de toda, da maior parte da propriedade e controle acionário da empresa.

Destaca-se das demais empresas pela conjugação da família, na equação que, até então, só versava sobre a propriedade e a gestão dos negócios. Por isso, possui papel de destaque no âmbito das ciências da administração, da economia, da psicologia e do direito em virtude da complexidade que encerra, uma vez que interrelaciona conhecimentos de

<sup>76</sup> RODRIGUES, Marcelo; VILELA, Renato. Família Matarazzo: as práticas de governança e o planejamento sucessório de duas gerações. In: PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015. 42.

<sup>77</sup> FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fabio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa Familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 347.



diversas áreas de estudo referidas, podendo sua análise ser considerada como interdisciplinar.

Em relação à governança corporativa, foi possível constatar que suas bases se encontram nas mudanças ocorridas no sistema capitalista, a partir da concepção moderna de corporação, na qual se evidenciou o fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão da empresa, o qual foi de fundamental importância para o desenvolvimento dos *conflitos de agência*. Denota, implícita ou explicitamente, quatro valores fundamentais: o senso de justiça (*fairness*), a transparência das informações (*disclosure*), a prestação responsável de contas (*accountability*) e conformidade no cumprimento de normas reguladoras (*compliance*). A partir de tais valores, recomenda a adoção daquelas que seriam as melhores posturas para o governo da empresa.

Não obstante, foi possível verificar que, ao contrário do que ocorreu nos países do *common law*, caracterizados pela pulverização de valores mobiliários distribuídos entre inúmeros investidores, a governança corporativa se expandiu, no Brasil, não propriamente como uma solução para os conflitos de agência, mas como uma forma de atrair investimentos e captar de recursos perante o mercado financeiro.

Outrossim, entendeu-se que a adoção das práticas de governança corporativa despertou fortemente o interesse das empresas familiares, a fim de preservar sua continuidade e regular gestão. Dentre as práticas recomendadas, destacou-se a adoção da instituição de Conselho de Administração e de Conselho de Família, bem como a utilização de acordos de sócios e protocolos familiares, a fim de assegurar uma melhor gestão da empresa.

Foi possível constatar, ainda, que a legislação vigente ainda é muito tímida em relação à implementação das práticas de governança, sobretudo se cotejada com as recomendações dos Códigos e Manuais abordados no trabalho. O sucesso na adoção de tais práticas e a escolhas das estruturas disponíveis, entretanto, dependerá sempre do caso concreto, devendo ser levando em conta o atual estágio de desenvolvimento da empresa familiar, bem como o público que dela participa. Assim,



Assim, não figurando como objetivo do presente trabalho esgotar o tema proposto, mas sim convidar o leitor ao debate e reflexão de questões relevantes na adoção de práticas de governança corporativa pelas empresas familiares, destacadas de forma breve, a fim de contribuir na difusão do tema, ainda incipiente na literatura jurídica, bem como na busca pela reflexão acerca das possíveis mudanças na legislação pátria.



## REFERÊNCIAS

ADAMEK, Marcelo Von. **Responsabilidade Civil dos Administradores de S/A e as ações correlatas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder e sucessão**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, jul./set. 2002.

CASTRO, Rodrigo Rocha Monteiro de; WARDE JÚNIOR, Walfrido Jorge. Proselitismo corporativo: ficção e verdade no interdito à cumulação dos principais cargos da administração de companhias listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, São Paulo, v. 16, n. 60, abr./jun. 2013. p. 327-365.

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.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

DONNELLEY, Robert A Empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 7, n. 23, abr-jun, 1967. p. 161-198.

ESTEVEZ, André Fernandes. Modelos de conselho de administração na governança corporativa. **Revista Síntese de Direito Empresarial**, São Paulo, v. 7, n. 38, maio/jun. 2014. p. 38-55.

FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fabio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa Familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 333-350.

GARCIA, Ricardo Lupion. **Boa-fé objetiva nos contratos empresariais: contornos dogmáticos dos deveres de conduta**. Porto Alegre: Ed. Livraria do Advogado, 2011.



GERSICK, Kelin, et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

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. 135-152.

GONÇALVES, José Sérgio. As Empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v. 40, n. 1, jan-mar, 2000, p. 8.

GOUVÊA, Carlos Portugal. Em Defesa do Regime: As Regras Aplicáveis às Sociedades Limitadas como um Convite à Inovação Institucional. AZEVEDO, Luís André N. de Moura; castro, Rodrigo R. Monteiro de (OrgS.). **Sociedade Limitada Contemporânea.** São Paulo: Quartier Latin, 2013. p. 297-351.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. **Manual IFC de governança para empresas familiares.** p. 44. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/597941468157765948/pdf/450770WP0PORTU1siness0200801PUBLIC1.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Governança da Família Empresária Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações.** 5. ed. 2015. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos\\_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria\\_IBGC.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2017.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, 1976. p. 305-360.

KIGNEL, Luiz. O desafio da família empresária nas uniões civis de seus sucessores. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória.** São Paulo: Saraiva, 2011. p. 99-120.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Fabrício; e SHLEIFER, Andrei. Corporate Ownership Around the World. **The Journal of Finance**, v. 54. 1999. p. 471–517.



LANZ, Thomas Michael. Conselhos: consultivo, de administração e familiar. In: PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015. p. 221-260.

LEITE, Leonardo Barém. Governança corporativa: considerações sobre a sua aplicação no Brasil (das “limitadas” às sociedades anônimas de capital pulverizado). 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. 503-529.

LÔBO, Paulo Luiz Netto. A Repersonalização das Relações de Família. In: BITTAR, Carlos Alberto (coord.). **O Direito de Família e a Constituição de 1988**. São Paulo: Saraiva, 1989. p. 54-78.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Costa. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 174.

MUNHOZ, Eduardo Secchi. Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 313-332.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE (2016). **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**. Éditions OCDE, Paris. 2016. Disponível em: <[http://www.oecd-ilibrary.org/governance/principios-de-governo-das-sociedades-do-g20-ocde\\_9789264259195-pt](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/principios-de-governo-das-sociedades-do-g20-ocde_9789264259195-pt)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato, TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer os laços e desatar os nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**. 16. ed. v. 5. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007.

PIMENTA, Eduardo Goulart. ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. Conceituação Jurídica da Empresa Familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 49-64.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 17-75.



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. 381-402.

RODRIGUES, Marcelo; VILELA, Renato. Família Matarazzo: as práticas de governança e o planejamento sucessório de duas gerações. In: PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015. 1-44.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 395-424.

SILINGARDI, Bruno Modesto. As implicações da governança corporativa nas empresas familiares. **Revista Síntese de Direito Empresarial**, São Paulo, v. 6, n. 32, maio/jun. 2013. p. 77-100.

SILVA, Edson da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de. As sociedades limitadas podem ter conselho de administração? 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.

\_\_\_\_\_. **O Conselho de Administração na sociedade anônima**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TOMAZETTE, Marlon. O conselho de administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coord.). **Empresa Familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 289-312.

WERNER, René Afonso Isaac. Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 175-197.

