

ESCOLA DE DIREITO  
CURSO DE DIREITO

RODRIGO JOÃO JAPUR FONTANIVE

**A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A LONGEVIDADE DAS  
EMPRESAS FAMILIARES**

Porto Alegre  
2023

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

## A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A LONGEVIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES

## THE IMPORTANCE OF CORPORATE GOVERNANCE FOR THE LONGEVITY OF FAMILY BUSINESSES

Rodrigo João Japur Fontanive\*  
Ana Cláudia Redecker\*\*

### RESUMO

A presente pesquisa teve como principal objetivo o estudo da governança corporativa para as empresas familiares. Para isso, foram explorados os conceitos de governança, sua evolução histórica e os fundamentos para que ela seja efetiva. O estudo apresentou uma análise sobre os resultados que a governança proporciona, destacando sua relação direta com a longevidade e sucesso dos empreendimentos. Ficou evidente que a implementação da governança pode resultar em um aumento de confiança perante o mercado, pelo fato da empresa se tornar mais ética e transparente. Por fim, foram abordados os benefícios que a governança promove, pois quando implementada de forma adequada, tem o potencial de trazer uma série de bons resultados para as empresas familiares, como é o caso da melhoria de gestão e a redução de conflitos internos. A metodologia utilizada no trabalho consistiu em revisões bibliográficas e análise da legislação. Após o estudo, verificou-se que a não adesão a um sistema de governança pode levar a uma diminuição dos resultados positivos para as empresas, aumentando o risco de irregularidades e dificultando o acesso a recursos financeiros e o seu sucesso no longo prazo.

**Palavras-chave:** governança; empresas familiares; longevidade; benefícios; sucesso.

### ABSTRACT

The primary aim objective of the present research was to study corporate governance in family business. This involved exploring the concepts of governance, its historical evolution, and the foundations for its effectiveness. The study included an analysis of the benefits that governance can provide, highlighting its direct relationship with the longevity and success of businesses. It was evident that implementing governance can increase market confidence, as the company becomes more ethical and transparent. Finally, the study discussed the advantages governance can bring when implemented correctly. It has the potential to yield significant improvements for family businesses, such as enhanced management and reduction of internal conflicts. The methodology employed in the research comprised bibliographic reviews and analysis of laws. After the study, it was found that non-adherence to a governance system can lead to a decrease in positive outcomes for companies, increasing the risk of irregularities and hindering access to financial resources and their long-term success.

**Keywords:** governance; Family business; longevity; benefits; success.

---

\* Graduando em direito pela Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). E-mail: rodrigo.fontanive@edu.pucrs.br

\*\* Orientadora: Professora do curso da Escola de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). E-mail: ana.redecker@pucrs.br.

**SUMÁRIO:** 1. INTRODUÇÃO. 2. BREVES ASPECTOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA. 2.1. MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 2.2. PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA. 2.3. A LIGAÇÃO DO DIREITO SOCIETÁRIO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA. 3. A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES. 3.1. A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES. 3.2. CASOS PRÁTICOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA FAMILIAR. 3.3. BENEFÍCIOS DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES. 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS. REFERÊNCIAS.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da conscientização sobre a importância da transparência nas práticas dos negócios, as empresas estão mais interessadas na adoção de medidas que as mantenham atualizadas e alinhadas com as demandas do mercado. Nesse cenário, foi introduzida a governança corporativa, que engloba um conjunto de práticas, regras e costumes que visam organizar a instituição, facilitar o seu crescimento e fortalecer a sua imagem.

A ideia de governança corporativa surgiu em meados de 1970, com o famoso escândalo de *Watergate* nos EUA, em que foram reveladas possíveis doações ilegais de empresas para a campanha de reeleição do então presidente, Richard Nixon. Esses eventos destacaram a necessidade de estabelecer práticas e estruturas que suscitam a transparência, a ética e a responsabilidade nas organizações. No Brasil, o tema ganhou destaque nos últimos anos, principalmente após a fundação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA), em 1995.

Apesar do surgimento da governança estar atrelado ao escândalo de *Watergate*, ela se estende as múltiplas esferas de atuação, sendo aplicada em diversos contextos. No presente trabalho, o objetivo é apresentar um estudo sobre o surgimento da governança corporativa e a sua importância para as empresas familiares, ao comprovar seu papel como uma das principais impulsionadoras para assegurar a longevidade das organizações.

Logo, a ideia é elucidar os benefícios decorrentes da implementação da governança corporativa e ressaltar a sua essencialidade para a preservação de um ambiente sustentável e menos conflituoso. Para que isso aconteça, é essencial que o ambiente corporativo seja pautado por princípios e diretrizes que visam aprimorar a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa.

A análise desse tema é relevante, pois reflete em empresas mais sólidas, confiáveis e preparadas para enfrentar os desafios empresariais. É crucial que as empresas busquem especialistas e práticas adequadas para garantir sua aplicação efetiva, a fim de assegurar a sua permanência no mercado. A reputação e a imagem corporativa são valores essenciais, e sua vulnerabilidade pode acarretar na perda de confiança pelas partes interessadas (*stakeholders*), tendo como consequência um impacto negativo na sua captação de recursos.

O trabalho fornecerá uma visão geral sobre a governança, abordando sua definição, contextualizando sua origem histórica, os modelos mundialmente praticados e a sua ligação com o direito empresarial. Posteriormente, aprofundar-se-á na temática da governança especificamente nas empresas familiares, mostrando a sua relevância no processo de sucessão. Serão abordados casos práticos, demonstrando os resultados que a governança pode proporcionar para essas

organizações. Por fim, serão explicitados os benefícios da governança corporativa e como ela pode auxiliar as empresas familiares.

Assim, a pesquisa foi dividida em dois tópicos principais, sendo que no primeiro será discutido a governança em sentido mais amplo. No segundo momento, serão abordados os benefícios da aplicação da governança para a longevidade dos empreendimentos familiares.

Quanto à metodologia utilizada para apurar as informações, consiste numa revisão bibliográfica de doutrinadores do Direito Empresarial, especialistas em administração de empresas e economia, além de artigos e revistas.

## 2 BREVES ASPECTOS HISTÓRICOS DA ORIGEM DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Embora não seja um tema recente, a governança corporativa tem ganhado visibilidade nos últimos anos em vários países, tanto em mercados desenvolvidos quanto em emergentes. A expressão “governança corporativa” vem sendo vista como sinônimo de transparência, ética, relacionamento com investidores e capacidade de enfrentar a concorrência do mercado, promovendo a perenidade das organizações. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) “a governança corporativa consiste no sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, de controle e demais partes interessadas (*stakeholders*)”.<sup>1</sup>

A concepção de governança corporativa teve origem na década de 1970, em decorrência do notório escândalo de *Watergate* nos Estados Unidos. A partir das investigações posteriores, os órgãos reguladores e legisladores americanos identificaram falhas de controle, que permitiram as grandes corporações realizarem doações políticas ilegais e subornarem autoridades governamentais.<sup>2</sup>

Por conta desses acontecimentos, surgiram iniciativas para estabelecer princípios e práticas de governança que promovessem a transparência, a ética e a responsabilidade das empresas. Um dos exemplos foi o movimento criado em 1978 pelo *American Law Institute* (ALI). Entretanto, somente após dezesseis anos de estudos e debates acerca do tema, o ALI publicou os “*principles of corporate governance*”.<sup>3</sup>

A partir da década de 1980, o movimento pela governança corporativa ganhou ainda mais força nos Estados Unidos, quando grandes investidores institucionais começaram a se mobilizar contra empresas cuja gestão era considerada irregular e prejudicial aos interesses dos acionistas.<sup>4</sup> Um dos principais

<sup>1</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. p. 20. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf). Acesso em: 06 maio 2023.

<sup>2</sup> A. C. Fernando. **Corporate governance: principles, policies and practices**. 2. ed. [S.l.]: Pearson Education India, 2012.p. 76.

<sup>3</sup> CARDOSO FILHO, Gamaliel Faleiros; SIMÃO FILHO, Adalberto. Implementação da nova empresarialidade através da governança corporativa: mecanismo de contribuição para a cidadania e de inclusão social. **Revista paradigma**, [S. l.], n. 23, 2015. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/444>. Acesso em: 06 maio 2023.

<sup>4</sup> BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, 2005. p. 112. Disponível em:

protagonistas da evolução da governança foi Robert A.G Monks, forte propagador dos princípios e defensor de posições para a obtenção de melhores práticas na condução dos negócios sociais.<sup>5</sup> Cabe ressaltar que Monks é autor de várias obras influentes que ajudaram a difundir os ideais e os princípios dessa área de estudo.

Entre suas publicações mais conhecidas destacam-se "*power and accountability*", publicado em 1992, e "*corporate governance*", apresentado em 1995, em coautoria com Nell Minow. Este último foi o primeiro livro que continha a designação "*corporate governance*".<sup>6</sup> No mesmo ano foi publicado o *cadbury report*, um avanço significativo para a governança corporativa e o primeiro código do tema no mundo.<sup>7</sup> Ele define a governança como "o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, e coloca os conselheiros de administração no centro de qualquer discussão sobre o assunto".<sup>8</sup>

Passados alguns anos, foi promulgada a *Lei Sarbanes Oxley (SOX)* em julho de 2002, como resultado da exposição da vulnerabilidade do mercado a fraudes, evidenciada após diversos escândalos ocorridos em grandes empresas americanas como *Enron*, *WorldCom* e *Arthur Andersen*.<sup>9</sup> A referida lei teve como propósito principal restaurar a confiança no mercado norte-americano, buscando maior controle sobre as atividades e maior engajamento dos altos escalões da organização, ressaltando a importância dos padrões éticos na elaboração das informações econômicas e financeiras divulgadas aos investidores. Embora seja uma lei americana, ela estabelece requisitos aplicáveis em qualquer país, porém obrigatórios apenas para empresas que possuem ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE). No Brasil, existem normas semelhantes na Comissão de Valores Imobiliários (CVM).<sup>10</sup>

No território nacional, a governança corporativa se expandiu como uma forma de reter investidores atraídos pelas oportunidades de investimento abertos com a globalização, ao invés de ser uma solução para conflitos de agência como nos EUA. As empresas brasileiras buscavam uma administração mais transparente para atrair

---

[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%2024%20Aspectos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%2024%20Aspectos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil_P_BD.pdf). Acesso em: 02 maio 2023.

<sup>5</sup> RICCA; Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares**. São Paulo: CLA Cultural LTDA, 2012. p. 36-37.

<sup>6</sup> CAMPOS, Maiana Martinez. **Governança corporativa: aplicabilidade na empresa familiar**. 2006. 134 f. Orientador: Maria da Graça Pitiá Barreto. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. p. 20. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/36342/1/GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA-%20aplicabilidade%20na%20empresa%20familiar.pdf>. Acesso em: 06 maio 2023.

<sup>7</sup> ALONSO, Vera Lucia Chaves; ALONSO JUNIOR, Nelson; FIORINI; Filipe Antônio. **Governança corporativa: conceitos e aplicações**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso em: 05 jun.2023.

<sup>8</sup> LODI, João Bosco. **Governança corporativa, o governo da empresa e o conselho de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.24.

<sup>9</sup> COELHO NETO, Nilton José. Governança corporativa: teoria e benefícios de sua aplicação na gestão. **Revista ibero- americana de humanidades, ciências e educação**, São Paulo, v.7, n.10. out. 2021, p. 515-516. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/2592/1000>. Acesso em: 17 maio 2023.

<sup>10</sup> CARIOCA, Karla Jeanny Falcão; LUCA, Márcia Martins Mendes de; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Implementação da lei *sarbanes-oxley* e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do ceará – Coelce. **Revista universo contábil**, Blumenau, v. 6, n.4, p. 50-67, out./dez. 2010. p. 57. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/1388/1422>. Acesso em: 17 maio 2023.

investidores como uma alternativa para captação de recursos no mercado financeiro.<sup>11</sup>

Assim, em 27 de novembro de 1995 um grupo de 36 pioneiros fundou o Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA). Bengt Hallqvist, um administrador de empresas, e João Bosco Lodi, professor e consultor, idealizaram a criação do instituto.<sup>12</sup>

Além disso, em dezembro de 1997, outros marcos significativos na governança foram estabelecidos. O fator sinergia I foi lançado como o primeiro fundo de investimento a se envolver na proposta de aprimorar a governança das empresas em que se investia. No ano seguinte, em 1998, esse exemplo foi seguido pela *Dynamo* (com o *Dynamo Puma*) e pela Bradesco *Templeton* (com o Bradesco *Templeton Valor e Liquidez*).<sup>13</sup>

Todos esses fundos fizeram parte de um programa do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDESPar) chamado "valor e liquidez", cujo objetivo era reunir ações de empresas com baixa liquidez e grande potencial de crescimento em fundos de investimento.<sup>14</sup>

Com o tempo, as preocupações em relação à governança corporativa se expandiram para abranger questões como propriedade, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente, entre outras. Como reflexo dessa evolução, em 1999 o nome do instituto foi alterado para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).<sup>15</sup>

Desde 1999, o instituto disponibiliza o código das melhores práticas de governança, um documento de referência que serve como guia para as empresas e para as organizações que desejam implementar boas práticas de governança em suas operações, independentemente de seu porte, origem ou setor.<sup>16</sup> Ele foi baseado em outros códigos de melhores práticas, tais como *Cadbury*, *General Motors*, *Hampel*, *National Association of Corporate Directors* (NACD) e *Viênot*.<sup>17</sup>

<sup>11</sup> COELHO, 2010 apud GARCIA; TAVARES, 2017, p. 497.

<sup>12</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Nossa história**. [2023?]. Disponível em: [https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos\\_nossa-historia](https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos_nossa-historia) Acesso em: 01 maio 2023.

<sup>13</sup> AZEVEDO, Simone; MUTO, Silvio. Em plena crise da Rússia em um ambiente legislativo precário, investidores foram à luta contra os abusos dos acionistas controladores. *In*: 10 anos de governança corporativa no Brasil. **Revista capital aberto**, Rio de Janeiro, 2008. p. 11-15. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/pageflip/10%20Anos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20no%20Brasil/10%20Anos%20de%20Governanca%20Corporativa%20no%20Brasil/assets/basic-html/page11.html>. Acesso em: 01 jun. 2023.

<sup>14</sup> AZEVEDO, Simone; MUTO, Silvio. Em plena crise da Rússia em um ambiente legislativo precário, investidores foram à luta contra os abusos dos acionistas controladores. *In*: 10 anos de governança corporativa no Brasil. **Revista capital aberto**, Rio de Janeiro, 2008. p. 11-15. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/pageflip/10%20Anos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20no%20Brasil/10%20Anos%20de%20Governanca%20Corporativa%20no%20Brasil/assets/basic-html/page11.html>. Acesso em: 01 jun. 2023.

<sup>15</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Nossa história**. [2023?]. Disponível em: [https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos\\_nossa-historia](https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos_nossa-historia) Acesso em: 01 maio 2023.

<sup>16</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Nossa história**. [2023?]. Disponível em: [https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos\\_nossa-historia](https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos_nossa-historia). Acesso em: 17 abr. 2023.

<sup>17</sup> BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005. Disponível em:

Atualmente, o código está na 5ª edição e estabelece princípios e diretrizes que visam aprimorar a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa, promovendo uma gestão mais eficiente e responsável.<sup>18</sup>

Do ponto de vista conceitual, o surgimento do instituto da governança corporativa teve como objetivo superar o problema conhecido como "conflito de agência", que ocorre devido a uma separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Neste cenário, o acionista, que é o proprietário, delega a um agente especializado, que é o executivo, o poder de tomar decisões em relação à sua propriedade.<sup>19</sup>

No Brasil, o conflito de agência é comum, porém acontece com mais frequência em empresas com capital social concentrado, como as chamadas "companhias familiares", especialmente quando essas empresas se expandem e atraem novos sócios, como herdeiros ou investidores externos.<sup>20</sup> Os principais conflitos acontecem entre acionistas majoritários e minoritários.<sup>21</sup>

Entretanto, essa situação pode acarretar divergências sobre a melhor gestão dos negócios. Isso levou ao surgimento do "problema do agente principal", no qual os executivos contratados para gerir as empresas acabam tomando decisões que priorizam seus próprios interesses, em detrimento dos interesses dos acionistas e demais *stakeholders*. Para evitar isso, foram criados mecanismos eficientes de controle de gestão, que são conhecidos como "boas práticas de governança corporativa".<sup>22</sup>

Realizada uma breve exposição acerca dos aspectos históricos da origem da governança corporativa, examinar-se-á no próximo item os modelos de governança praticados mundialmente.

## 2.1 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Inicialmente, faz-se necessário conceituar o que é um modelo de governança corporativa, para na sequência discorrer brevemente acerca de cada modelo existente. Segundo Lethbridge, o modelo de governança é composto por um conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais que regulam a relação entre os administradores, os acionistas e as outras partes interessadas. O desenvolvimento e as características desses podem estar relacionados a grupos de

---

[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%2024%20Aspectos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%2024%20Aspectos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil_P_BD.pdf). Acesso em: 14 jun. 2023.

<sup>18</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. p. 20. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf). Acesso em: 17 abr. 2023.

<sup>19</sup> TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito empresarial sistematizado: doutrina, jurisprudência e prática**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 486.

<sup>20</sup> CRUZ, André Santa. **Direito empresarial: volume único**. 10. ed. São Paulo: Método, 2020. p. 631-633.

<sup>21</sup> NASSIF, Elaina; SOUZA, Crisomar Lobo de. Conflitos de agência e governança corporativa. **Revista do departamento de administração da FEA**, São Paulo, v. 7, n.1, p. 01-20, jan./dez. 2013. p. 02. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/download%20/9496/19670>. Acesso em: 17 maio 2023.

<sup>22</sup> CRUZ, André Santa. **Direito empresarial: volume único**. 10. ed. São Paulo: Método, 2020. p. 632.

países e refletir as particularidades de cada modelo de gestão e cultura empresarial.<sup>23</sup>

Existem basicamente cinco modelos preponderantes de governança corporativa no mundo: o Anglo-saxão, que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido; o Alemão; o Japonês; o Latino-europeu (Itália, França, Espanha e Portugal), e o Latino-americano (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru). Cada um possui suas particularidades em relação à estrutura de poder, transparência e responsabilidade social.<sup>24</sup>

O anglo-saxão tem como seu propósito maior a pulverização do controle acionário e a separação da propriedade e da gestão.<sup>25</sup> Por existir baixa concentração nas mãos de um único acionista ou grupo, ninguém consegue tomar decisões de maneira isolada. Neste modelo, o mercado avalia as administrações através do preço das ações, sem precisar de um monitoramento direto.

A gestão presente neles é a *shareholders*, que é voltada para atender os interesses dos acionistas. Nos países que adotam esse modelo, o mercado acionário é altamente desenvolvido, o que se reflete na alta liquidez das ações e na descentralização das participações acionárias. Por outro lado, é exigido que as empresas tenham muita transparência e divulguem informações regularmente, além de imporem controles rigorosos para prevenir o uso indevido de informações confidenciais.<sup>26</sup>

Ao contrário do modelo de gestão anglo-saxão, na Alemanha o enfoque da gestão é dirigido aos *stakeholders*, isto é, além dos acionistas, são relevantes os interesses dos fornecedores, funcionários, clientes e outras partes interessadas. Na estrutura de grandes empresas, há duas camadas de conselhos: a de gestão (*Vorstand*) e a de supervisão (*Aufsichtsrat*). O último é composto por representantes dos funcionários, sindicatos e bancos, e é responsável por definir as diretrizes da gestão compartilhada, a cargo do conselho de gestão.<sup>27</sup>

No modelo alemão, uma parte significativa do capital das corporações é controlado pelos maiores acionistas e os bancos.<sup>28</sup> Portanto, a participação acionária é mais concentrada e o financiamento predominante é o bancário.

<sup>23</sup> LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.4, n.8, p. 209-231, dez. 1997. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435> Acesso em 16 de maio de 2023.

<sup>24</sup> LEAL, Maria José; CAMURI; Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de ciências gerenciais**, v. 12, n. 15, p. 59-74, 2008. p. 64-73. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/2652>. Acesso em: 06 maio 2023.

<sup>25</sup> LEAL, Maria José; CAMURI; Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de ciências gerenciais**, v. 12, n. 15, p. 59-74, 2008. p. 67. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/2652>. Acesso em: 06 maio 2023.

<sup>26</sup> BERTONCELLO, Maria Terezinha. **Governança corporativa em empresas familiares**. 2011. 57 f. Orientador: Nilton de Marchi. 2011. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011. p. 24. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1478/TCC%20Maria%20Terezinha%20Bertoncello.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 maio 2023.

<sup>27</sup> CAMPOS, Maiana Martinez. **Governança corporativa: aplicabilidade na empresa familiar**. 2006. 134 f. Orientadora: Maria da Graça Pitiá Barreto. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. p. 45. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/36342>. Acesso em: 17 maio 2023.

<sup>28</sup> LEAL, Maria José; CAMURI; Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de ciências gerenciais**, v. 12, n. 15, p. 67, 2008. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/2652>. Acesso em: 06 maio 2023



Com os bancos tendo grande influência, o mercado de capitais tem uma menor expressão nesse modelo, logo as ações têm menor liquidez e a propriedade é bastante concentrada.

Uma das características do sistema corporativo Japonês são os *keiretsu*, conglomerados de várias empresas e bancos unidos por redes de participação cruzadas entre elas.<sup>29</sup> Deste modo, cada empresa no *keiretsu* possui uma participação acionária de todas as empresas do grupo.

A forma como as empresas são administradas no Japão é parecida com a da Alemanha, pois ambos dão muita importância aos bancos e trabalham em conjunto para tomar decisões que levem em conta os diferentes interesses internos e externos.<sup>30</sup> O modelo destaca a estratégia industrial de longo prazo e as fontes estáveis de capital, sendo que tem como prioridade o crescimento e a participação no mercado.<sup>31</sup>

Uma característica distintiva do modelo latino-europeu é a combinação de empresas pertencentes a grandes grupos familiares e empresas estatais. O controle acionário é concentrado, isto é, a posse das ações de uma empresa ficam sob controle de um número pequeno de acionistas, diferente do que ocorre nos países anglo-saxões, que possuem uma estrutura pulverizada. Devido à concentração de propriedade, observa-se a predominância de forças internas no contexto de forças de controle mais influentes.<sup>32</sup>

O modelo latino-americano é influenciado por quatro características: “I. concentração patrimonial; II. grandes grupos privados familiares; III. baixa expressão do mercado de capitais e IV. tradição jurídica do Código Civil latino-europeu [...]”<sup>33</sup>. Uma das características dessa concentração é a gestão ser realizada por acionistas majoritários, existindo a possibilidade dos controladores decidirem sem considerar os interesses do universo de acionistas, principalmente os minoritários.<sup>34</sup>

No que diz respeito à liquidez da participação acionária, no modelo latino-americano há uma baixa liquidez nos mercados especulativos, prevalecendo à autoridade dos blocos de ações. Mesmo com essas particularidades, têm sido

<sup>29</sup> SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 f. Orientador: Rubens Famá. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. p. 24. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/publico/Dissertacao\\_Alexandre\\_Di\\_Miceli.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/publico/Dissertacao_Alexandre_Di_Miceli.pdf). Acesso em: 17 maio 2023.

<sup>30</sup> LEAL, Maria José; CAMURI; Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de ciências gerenciais**, v. 12, n. 15, p. 59-74, 2008. p. 68. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/2652>. Acesso em: 24 maio 2023.

<sup>31</sup> STAUB, Irineu Dario; MARTINS, Henrique Cordeiro; RODRIGUES, Suzana Braga. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. **Economia & gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 36-55, jan./jun. 2002. p. 39. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/109/100>. Acesso em: 17 maio 2023.

<sup>32</sup> LEAL, Maria José; CAMURI; Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de ciências gerenciais**, v. 12, n. 15, p. 59-74, 2008. p. 64. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/2652>. Acesso em: 16 maio 2023.

<sup>33</sup> CAMPOS, Maiana Martinez. **A governança corporativa: aplicabilidade na empresa familiar**. 2006. 134 f. Orientadora: Maria da Graça Pitiá Barreto. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. p. 46. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/36342>. Acesso em: 24 maio 2023.

<sup>34</sup> CAMPOS, Maiana Martinez. **A governança corporativa: aplicabilidade na empresa familiar**. 2006. 134 f. Orientadora: Maria da Graça Pitiá Barreto. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. p. 36-47. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/36342>. Acesso em: 24 maio 2023.

amplamente empregados critérios de transparência e qualidade das informações, o que impulsiona o progresso da governança corporativa.<sup>35</sup>

Observa-se que cada modelo de governança corporativa tem suas próprias vantagens e desvantagens. No entanto, todos os modelos têm em comum a busca por uma gestão ética, transparente e responsável, que maximize o valor dos negócios.

Exposta a diferenciação entre os modelos de governança praticados mundialmente, discorrer-se-á no próximo item acerca dos princípios da governança corporativa.

## 2.2 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os princípios e as boas práticas de governança corporativa foram inicialmente elaborados com o intuito de atender às necessidades das sociedades anônimas de capital aberto. No entanto, essas práticas podem ser igualmente aplicáveis e benéficas para empresas fechadas ou sociedades limitadas.<sup>36</sup> Logo, as organizações que seguem essas diretrizes agregam muito mais valor, não apenas em sua marca, mas também para os seus profissionais e, por conseguinte, são reconhecidas como instituições diferenciadas.

É importante que a governança expresse a preocupação da organização de forma ampla e não apenas de seus sócios e acionistas. Ademais, é fundamental que a empresa se empenhe em oferecer produtos confiáveis para obter lucros de maneira sustentável, tendo em vista que é complicado consolidar sua posição no mercado e manter suas operações em andamento em um cenário que os consumidores prezam por preços justos, boa reputação e confiabilidade na organização.

O IBGC, no seu código das melhores práticas de governança corporativa, estabelece que a governança se sustenta em quatro princípios fundamentais de boas práticas, que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.<sup>37</sup>

O princípio da transparência estabelece que a sociedade tem o dever de disponibilizar e divulgar informações que vão além das exigências legais.<sup>38</sup> A alta administração deve cultivar o desejo de fornecer informações claras e confiáveis, tanto internamente quanto externamente, uma vez que os investidores valorizam uma comunicação eficaz.<sup>39</sup>

O princípio da equidade é caracterizado pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em conta seus direitos, deveres e necessidades.<sup>40</sup> Isso inclui a proteção dos direitos dos acionistas

<sup>35</sup> LEAL, Maria José; CAMURI; Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de ciências gerenciais**, v. 12, n. 15, p. 59-74, 2008. p. 72. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/2652>. Acesso em: 28 maio 2023.

<sup>36</sup> TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito empresarial sistematizado: doutrina, jurisprudência e prática**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p.488.

<sup>37</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. p. 20-21. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf). Acesso em: 28 maio 2023.

<sup>38</sup> TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito empresarial sistematizado: doutrina, jurisprudência e prática**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 487.

<sup>39</sup> ASSI, Marco. **Governança, riscos e compliance**. [S.l.]: Saint Paul, 2017. p. 19-21.

<sup>40</sup> SANTOS, Eric Gardel de Oliveira; SANTOS, Raiza Gabriele Lima dos. A governança corporativa: aplicação em empresa familiar. **Investigação, engajamento e emancipação humana**, [S.l.], p.

minoritários e a implementação de medidas efetivas para prevenir o abuso de poder por parte dos controladores.<sup>41</sup>

A prestação de contas (*accountability*) consiste em fornecer regularmente relatórios e informações sobre a atuação dos administradores e demais agentes da governança corporativa.<sup>42</sup> Esta prática visa promover a transparência nas atividades da organização, permitindo que os investidores e outros *stakeholders* avaliem o desempenho e a conduta da empresa.

Por sua vez, o princípio da responsabilidade corporativa enfatiza a importância da sustentabilidade, que implica em garantir a longevidade da corporação levando em consideração questões sociais e ambientais.<sup>43</sup> A empresa deve atuar de forma responsável, considerando não apenas seus interesses, mas também o impacto que suas ações podem desencadear na sociedade e no meio ambiente.

A adoção dos princípios pode prevenir consequências desagradáveis geradas pelos conflitos típicos de empresas familiares ao longo do tempo. Atualmente, estima-se que mais de 80% das empresas familiares enfrentam problemas dessa natureza. A ausência desses valores básicos de governança pode aumentar os conflitos e ameaçar a sobrevivência das empresas familiares, frequentemente causado pela falta de transparência ou tratamento diferenciado entre membros da família com os mesmos direitos.<sup>44</sup>

Em suma, os princípios e práticas de governança corporativa têm um papel fundamental na criação de valor para as empresas, independentemente de seu tipo ou porte. Ao adotar essas diretrizes, as organizações podem fortalecer sua marca, atrair investidores, garantir a sustentabilidade em longo prazo e evitar conflitos internos.

A transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são pilares essenciais que devem ser seguidos por todos os envolvidos na estrutura da empresa, desde a alta administração até os colaboradores de todos os níveis hierárquicos. Essa abordagem promove uma gestão eficiente, transparente e responsável, atendendo aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos e contribuindo para o sucesso e a perenidade da organização.

Ao analisar os princípios mencionados, é possível chegar a duas conclusões: em primeiro lugar, a transparência e a prestação de contas tornam as atividades da empresa mais compreensíveis, facilitando a tomada de decisões de investimento. Em segundo, ao oferecer tratamento equitativo aos acionistas, a empresa atrai mais investidores, resultando em maior liquidez. Tecidas as considerações acerca dos princípios, no próximo item analisar-se-á a ligação do direito societário com a governança.

---

381-397, 2020. p. 385. Disponível em:

[https://www.editorarealize.com.br/editora/ebooks/join/2019/5f59265fee9c6\\_09092020160047.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/ebooks/join/2019/5f59265fee9c6_09092020160047.pdf).

Acesso em: 12 maio 2023.

<sup>41</sup> CRUZ, André Santa. **Direito empresarial**: volume único. 10. ed. São Paulo: Método, 2020. p. 631.

<sup>42</sup> ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance**. [S.l.]: Saint Paul, 2017. p. 19-21.

<sup>43</sup> CRUZ, André Santa. **Direito empresarial**: volume único. 10. ed. São Paulo: Método, 2020. p. 631.

<sup>44</sup> RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares**: sucessão e profissionalização. São Paulo: CLA Cultural Ltda, 2012. p. 12.

## 2.3 A LIGAÇÃO DO DIREITO SOCIETÁRIO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA

O direito societário pode ser compreendido como o conjunto de leis e normas que regulam a criação, o funcionamento, a organização e a dissolução da empresa. Ele desempenha um papel de relevância na governança, estabelecendo regras e princípios que orientam a estrutura e o funcionamento das sociedades empresariais.

As ações do governo e das instituições podem ajudar a fortalecer o mercado de capitais no Brasil. No país, existem diversas iniciativas governamentais e institucionais que visam impulsionar o mercado de capitais, promovendo a boa governança corporativa.

Dentre esses incentivos, pode-se destacar as ações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, as mudanças na legislação das Sociedades Anônimas (S.As), o apoio recorrente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), as práticas sugeridas pela CVM e os incentivos criados pela Bovespa.<sup>45</sup>

Com relação às Sociedades Anônimas, estas se sujeitam às regras da Lei nº 6.404/76, sendo possível a aplicação do Código Civil apenas nas suas omissões (art. 1.089).<sup>46</sup> Ressalta-se que as S.As são caracterizadas pelo fato de ter seu capital dividido em ações, e a responsabilidade dos acionistas ser limitada ao valor pelo qual subscreveram ou adquiriram as ações.<sup>47</sup> Portanto, os acionistas não são pessoalmente responsáveis pelas dívidas e obrigações da empresa para além do montante que investiram.

Embora as ações de uma sociedade anônima sejam, em princípio, negociáveis livremente, é possível restringir ou condicionar a transferência dessas por meio do estatuto social ou de um acordo de acionistas. Essas restrições podem incluir a necessidade de respeitar o direito de preferência, ou seja, de oferecer as ações primeiramente aos demais acionistas antes de vendê-las a terceiros.

Já a sociedade em comandita por ações está prevista nos artigos 1.090 a 1.092 do CC, estando submetida em caso de omissões, ao regime da sociedade anônima.<sup>48</sup> Este tipo de sociedade é similar a sociedade anônima, porém possui diferenciação de responsabilidade entre os acionistas.

O Código Civil no seu artigo 1.053, parágrafo único, prevê que as normas da sociedade anônima poderão ser aplicadas supletivamente às normas da sociedade limitada. Por outro lado, as regras das sociedades simples são aplicadas subsidiariamente.<sup>49</sup>

<sup>45</sup> KALATZIS, Aquiles Elie Guimarães; SIRQUEIRA, Aieda Batistela de; TOLEDO, Franklina Maria Bragion de. Boas práticas de governança corporativa e otimização de portfólio: uma análise comparativa. **Revista econômica**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 521-544, set./dez. 2017. Disponível em: [https://www.anpec.org.br/revista/vol8/vol8n3p521\\_544.pdf](https://www.anpec.org.br/revista/vol8/vol8n3p521_544.pdf). Acesso em: 02 jun. 2023.

<sup>46</sup> BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 24 maio 2023.

<sup>47</sup> TAVARES, Osvaldo Hamilton. Aspectos fundamentais e práticos das sociedades anônimas. *In: Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, n. 2, p. 138-147, jul./dez. 1995. p. 138.

<sup>48</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 211-212.

<sup>49</sup> BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 24 maio 2023.

Ressalta-se que a terceira turma do Superior Tribunal de Justiça por meio do Recurso Especial nº 1396716, entendeu ser possível a aplicação subsidiária da Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76) às sociedades limitadas para suprir lacunas em sua regulamentação legal.<sup>50</sup>

Por meio dessa decisão, o STJ firmou entendimento no sentido de que, apesar de haver uma previsão no Código Civil, a aplicação da referida lei é supletiva às sociedades limitadas. Isso pode ser justificado pela analogia, que é admitida no nosso ordenamento como forma de preenchimento de lacunas quando leis especiais forem omissas com relação a algum tema.

A aplicação subsidiária da Lei das Sociedades por Ações em sociedades limitadas pode contribuir para o fortalecimento da governança, garantindo que a transparência e outros pilares sejam seguidos. Neste sentido, o parágrafo único do artigo 116 da Lei nº 6.404/76 busca estabelecer a prática da governança corporativa, com o propósito de garantir que o acionista controlador não apenas assegure que a empresa exerça suas atividades sociais, mas também desempenhe sua função social, assumindo responsabilidade perante os acionistas minoritários, os trabalhadores e a comunidade.<sup>51</sup>

O acionista controlador é aquele que possui poder de controle sobre a sociedade, seja por deter a maioria das ações com direito a voto ou por meio de outros instrumentos de controle. Além disso, exerce efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento da companhia. Assim dispõe:

Art. 116 - Parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.<sup>52</sup>

No contexto da lei das sociedades anônimas, a responsabilidade do acionista controlador por danos decorrentes de atos praticados com abuso de poder é uma medida para mitigar potenciais prejuízos aos demais acionistas e à própria empresa. De acordo com o art. 117, caput da referida lei: “o acionista controlador responde pelos danos causados por atos praticados com abuso de poder”<sup>53</sup>.

De acordo com o arts. 45 e 985, ambos do CC, através da inscrição do ato constitutivo em registro competente, que a sociedade adquire personalidade jurídica. Portanto, a pessoa jurídica tem regime jurídico próprio, e o seu patrimônio deve ser administrado e contabilizado de forma independente do patrimônio das pessoas físicas que fazem parte da sociedade.

<sup>50</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (3. Turma). **Recurso Especial nº 1396716/MG**. Relator: Min. Paulo de Tarso Sanseverino, 24 março de 2015. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/pesquisa/?aplicacao=processos.ea&tipoPesquisa=tipoPesquisaGenerica&termo=REsp%201396716>. Acesso em: 24 maio 2023.

<sup>51</sup> FRANÇA, Mônica Maria de. A implantação da governança corporativa na sociedade anônima com a finalidade de proteção dos direitos dos acionistas minoritários, dignidade dos trabalhadores e da comunidade. **Legis augustus**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 116-132, jul./dez.2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229104354.pdf>. Acesso em: 08 de maio 2023.

<sup>52</sup> BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm). Acesso em: 08 maio 2023.

<sup>53</sup> BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm). Acesso em: 08 maio 2023.

Assim, em tese, tanto nas sociedades limitadas quanto nas sociedades por ações, as dívidas da sociedade não alcançam seus sócios e administradores. No Código Civil a previsão está no art. 1052: “na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social”<sup>54</sup>.

Por sua vez, o art. 1º da Lei 6.404/76 prevê: “a companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas”<sup>55</sup>.

No entanto, o art. 50 do Código Civil permite a extensão da responsabilidade aos sócios quando abusos são cometidos:

Art. 50. Em caso de abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade ou pela confusão patrimonial, pode o juiz, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber intervir no processo, desconsiderá-la para que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações sejam estendidos aos bens particulares de administradores ou de sócios da pessoa jurídica beneficiados direta ou indiretamente pelo abuso. (Redação dada pela Medida Provisória nº 881, de 2019).<sup>56</sup>

A desconsideração da personalidade jurídica é uma medida que visa responsabilizar os administradores ou sócios da empresa pelos atos praticados em nome dessa pessoa jurídica. Isso apenas quando ocorrem abusos ou confusão patrimonial, conforme exposto no artigo mencionado. Assim, é permitido que os bens particulares dos administradores ou sócios sejam alcançados para satisfazer obrigações da pessoa jurídica.

A confusão patrimonial acontece quando há utilização de bens e ativos empresariais em proveito pessoal de sócios e familiares. Em termos de boas práticas de governança, não é adequado a confusão patrimonial, já que isso inviabiliza e dificulta o controle da gestão.<sup>57</sup> Como exemplos práticos de confusão patrimonial cita-se o pagamento pela empresa de contas pessoais dos sócios e a aquisição pela empresa de serviços pessoais dos sócios e seus familiares. Essas práticas podem ter consequências graves, como é o caso da desconsideração da personalidade jurídica e a imputação de responsabilidades individuais aos sócios e administradores pelas dívidas da sociedade.<sup>58</sup>

Tanto os órgãos públicos, quanto as empresas privadas, podem ser responsabilizadas pelo uso inadequado dos dados pessoais do cidadão. Diante

<sup>54</sup> BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>55</sup> BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>56</sup> BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>57</sup> PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: família, propriedade e gestão: conflito de interesses, direito e governança. *In*: PONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.p. 55-69.

<sup>58</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo, SP: IBGC, 2014. p. 25-26. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21047>. Acesso em: 14 jun. 2023.

desse cenário, a proteção de dados pessoais se tornou tema importante em todos os países, incluindo o Brasil.

O primeiro passo foi na Europa, com a *General Data Protection Regulation* (GDPR), também conhecido como Regulamento (UE) 2016/679, que estabelece regras relativas ao tratamento, por uma pessoa, empresa ou organização, de dados pessoais relativos a pessoas na UE.<sup>59</sup>

A GDPR foi fonte de inspiração para o legislador elaborar as normas para o contexto brasileiro. Desta forma, observa-se que o legislador reconheceu a necessidade de uma norma mais abrangente e específica para regular o tratamento de dados pessoais em qualquer formato. Assim, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709/2018 foi sancionada no ano de 2018.<sup>60</sup>

No capítulo VII, seção II, denominado “Das Boas Práticas e da Governança”, o art. 50 prevê:

Art. 50. Os controladores e operadores, no âmbito de suas competências, pelo tratamento de dados pessoais, individualmente ou por meio de associações, poderão formular regras de boas práticas e de governança que estabeleçam as condições de organização, o regime de funcionamento, os procedimentos, incluindo reclamações e petições de titulares, as normas de segurança, os padrões técnicos, as obrigações específicas para os diversos envolvidos no tratamento, as ações educativas, os mecanismos internos de supervisão e de mitigação de riscos e outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais.<sup>61</sup>

A governança no âmbito da LGPD refere-se às estruturas, processos e controles estabelecidos pelas organizações com o objetivo de garantir a conformidade com os princípios e requisitos da lei. A implementação de boas práticas de governança é fundamental para proteger os direitos dos titulares de dados, garantir a segurança e a privacidade das informações pessoais e estabelecer uma cultura de responsabilidade e transparência no tratamento de dados.

Portanto, a governança e o direito societário estão ligados a LGPD, tendo em vista que ambas as áreas levam em consideração as exigências da legislação em relação a proteção de dados pessoais. A implementação das práticas de governança e o cumprimento das obrigações previstas na LGPD, são essenciais e relevantes para garantir a conformidade legal e garantir os direitos das pessoas envolvidas nas relações societárias.

De acordo com o art. 5º da Lei nº 10.411/2002, a CVM é uma entidade autárquica em regime especial, ligada ao ministério da fazenda. A comissão possui personalidade jurídica e patrimônio próprio, sendo dotada de autoridade administrativa independente. Deste modo, observa-se que a CVM não está sujeita a

<sup>59</sup> JORNAL OFICIAL UNIÃO EUROPÉIA. **Regulamento (UE) 2016/679 do parlamento europeu e do conselho**. 2016. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>. Acesso em: 24 maio 2023.

<sup>60</sup> BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 24 maio 2023.

<sup>61</sup> BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 24 maio 2023.

subordinação hierárquica, pois seus dirigentes possuem mandato fixo e estabilidade, e a instituição possui autonomia financeira e orçamentária.<sup>62</sup>

Em 2002, a CVM emitiu as recomendações sobre a governança corporativa, que são diretrizes destinadas a orientar as práticas de governança corporativa nas empresas brasileiras. Desde então, a CVM tem desempenhado um papel importante na promoção da transparência e da adoção de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança corporativa) pelas empresas de capital aberto.<sup>63</sup>

Recentemente, a CVM publicou a Resolução nº 59/2021, que utilizou como referência a normativa da União Europeia (UE 2021/1253).<sup>64</sup> Essa norma pretende orientar de forma mais clara a divulgação da ESG por parte das companhias brasileiras, de forma a ter relatórios mais eficazes.

Assim, a CVM desempenha um papel importante ao estabelecer diretrizes e regulamentações que incentivam a adoção de práticas de governança corporativa e a divulgação de informações da ESG pelas empresas brasileiras, promovendo uma cultura empresarial mais sustentável, transparente e alinhada com os princípios de responsabilidade social e ambiental.

No âmbito do direito societário, ela desempenha um papel fundamental ao estabelecer normas e regulamentos que regem a atuação das empresas, pois promove a necessidade da adoção de boas práticas, fortalecendo a confiança dos investidores e contribuindo para o desenvolvimento do mercado.

Em suma, a ligação entre as ações do governo, das instituições e o direito societário reside na busca por estruturas legais e regulatórias que estimulem a adoção de boas práticas de governança corporativa, protejam os investidores e contribuam para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro. Para tanto, no próximo tópico ingressará efetivamente na governança corporativa para empresas familiares, cujo tema é objeto central da presente pesquisa.

### 3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas de controle familiar representam a forma mais antiga e ainda predominante de negócios em todo o mundo. Essas podem variar em tamanho, ter capital aberto ou fechado, e empregar poucos ou milhares de funcionários.<sup>65</sup> Elas

<sup>62</sup> BRASIL. **Lei nº 10.411, de 26 de fevereiro de 2002**. Altera e acresce dispositivos à Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10411.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10411.htm). Acesso em: 01 jun. 2023.

<sup>63</sup> COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendação da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 27 maio 2023.

<sup>64</sup> COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Resolução CVM 59, de 22 de dezembro de 2021**. Altera a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, e a Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html>. Acesso em: 27 maio 2023.

<sup>65</sup> BORTOLON, Patrícia Maria; LEAL, Ricardo Pereira Câmara; ZBOROWSKI, Isabel Barbosa. Empresas familiares no índice Ibovespa. *In: FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (coord.). Governança corporativa em empresas familiares*. São Paulo: Saint Paul, 2011. p. 31.



mostram consistentemente resultados econômicos superiores em comparação com outras companhias.<sup>66</sup>

A jornada empreendedora é repleta de desafios e incerteza. Desde o instante em que uma ideia começa a ganhar vida, até o estabelecimento e crescimento de uma empresa, os empreendedores sabem que sua empresa pode passar por algum tipo de dificuldade ao longo de seus ciclos de vida. Essa noção de ciclos no crescimento das empresas parece ser aceita até mesmo pelos próprios fundadores que, hoje, mais do que no passado, vivem um maior estado de tensão em relação à estabilidade econômica de seus negócios.<sup>67</sup>

Nesse cenário, surge a governança corporativa nas empresas familiares. Ela é um mecanismo que possui papel crucial na estruturação e sustentabilidade das organizações. Esse é um tema ainda pouco difundido, desta forma, faz-se necessário um aprofundamento das questões voltadas a essas organizações, pois mergulhar nesse mundo das empresas familiares é um desafio permanente.

As empresas familiares são aquelas cujo controle acionário é exercido direta ou indiretamente por uma ou poucas famílias. Em geral, os membros dessas famílias ocupam cargos de liderança e tomam decisões estratégicas como mentores e executivos principais.<sup>68</sup>

Entre suas características, pode ser destacado que as empresas se tornam familiares quando são reconhecidas como tal por pelo menos duas gerações, pois é a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar. Além disso, a empresa pode ser considerada familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário.<sup>69</sup>

Embora desempenhem um papel importante na economia global e sejam fundamentais na geração de empregos e renda, as empresas familiares podem enfrentar conflitos sérios entre as gerações e herdeiros, que podem levar a degeneração organizacional e até mesmo ao encerramento prematuro do negócio.

Nas empresas familiares, a governança tende a ser mais complexa em virtude de haver interferências familiares, como o relacionamento com parentes, e até mesmo a sucessão de liderança. Consequentemente, o sucesso dessas empresas depende muito da disposição da família em estabelecer mecanismos formais e legais para lidar com suas diferenças e possíveis conflitos, a fim de evitar a diluição da empresa ao longo do tempo.

É essencial que a família reconheça a importância de separar as questões familiares das questões empresariais e estabeleça políticas claras para a tomada de decisões, a nomeação de líderes e a resolução de conflitos. Observa-se na prática que as empresas que não se esforçam para unir a ética, às boas práticas de governança podem se envolver em grandes crises e colocar o próprio negócio em risco. Diante do exposto, surge o questionamento dos meios que podem ser utilizados para evitar que esses impasses apareçam.

<sup>66</sup> GIACOMIN, Rosilene; ADACHI, Pedro Podboi. Empresas familiares e sua importância no atual cenário econômico. **Academia brasileira de direito civil**, v.3, n.2, 2018. p. 02. Disponível em: <https://abdc.emnuvens.com.br/abdc/article/viewFile/27/23>. Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>67</sup> FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (coord.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011. p. 25.

<sup>68</sup> BORNHOLDT, Werner. **Governança nas empresas de controle familiar**. Gramado, RS: Edelbra, 2014, p.19.

<sup>69</sup> PRADO, Roberto Nioac. Empresas familiares: família, propriedade e gestão. conflitos de interesses, direito e governança. *In*: FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (coord.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011. p. 56-57.

Em termos mais gerais, as empresas familiares representam cerca de 65% a 95% do total das empresas nos diferentes países. Além disso, elas contribuem com mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) em quase todos os países, exceto aqueles que são totalitários e os de terceiro mundo.<sup>70</sup>

No Brasil, de acordo com as informações obtidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 90% das empresas brasileiras seguem o modelo familiar. Essas representam aproximadamente 75% da força de trabalho do país e produzem 65% do Produto Interno Bruto (PIB).<sup>71</sup> Posteriormente, foi realizada uma nova pesquisa pelo referido instituto, que revelou que mais de 70% das empresas não conseguem sobreviver a segunda geração.<sup>72</sup>

Essa evidência empírica não somente contraria a expectativa de alguns economistas e sociólogos de que o aumento da racionalidade e da burocracia faria com que as empresas familiares se extinguissem ao longo do tempo, mas também mostra que as dinastias familiares podem se consolidar até mesmo nas economias modernas e ocidentais.<sup>73</sup>

A governança é fundamental para garantir a continuidade das empresas, assim como para preservar o patrimônio e os valores dessas famílias. No entanto, a implementação pode ser um processo desafiador, principalmente pelas relações pessoais envolvidas. Existem riscos e desafios que devem ser considerados e enfrentados para que o desenvolvimento seja efetivo. Entre eles, estão a resistência à mudança por parte dos membros da família e a dificuldade em separar questões familiares das empresariais.

Cabe destacar que a governança não se limita a uma única pessoa, e envolve a interação entre a empresa, seus *stakeholders* e seus princípios. Portanto, é essencial que seja composta por uma diversidade de participantes, ampliando assim seu alcance e eficácia. Embora geralmente seja composta por indivíduos em posições de confiança, seu impacto transcende a liderança.

É frequente nos depararmos com empresas familiares que possuem uma abordagem "conservadora", onde o poder está concentrado nas mãos dos fundadores. Essa concentração de poder pode resultar em tomadas de decisões centralizadas e com pouca transparência.

Na governança corporativa, existem diferentes órgãos que desempenham papéis-chaves para garantir a efetividade, transparência e responsabilidade na administração de uma empresa. Portanto, diante de um contexto que requer renovações, a utilização deles é fundamental para garantir a longevidade dos empreendimentos.

Deste modo, os órgãos de governança corporativa precisam ser compreendidos em cada contexto da empresa familiar, pois alguns podem servir e

<sup>70</sup> BORNHOLDT, Werner. **Governança nas empresas de controle familiar**. Gramado, RS: Edelbra, 2014. p.28.

<sup>71</sup> SEBRAE. **Empresas familiares**. 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 18 abr. 2023.

<sup>72</sup> ABREU, Vitor. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. Sebrae, 19 dez. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 abr. 2023.

<sup>73</sup> *THE ECONOMIST. To have and to hold. Special Report: Family Companies*, 18 abr. 2015. p. 2-3. Disponível em: [https://www.economist.com/sites/default/files/20150418\\_family.pdf](https://www.economist.com/sites/default/files/20150418_family.pdf). Acesso em: 06 maio 2023.

outros não. Isso depende do porte da empresa, da complexidade dos sistemas familiar, societário e empresarial. Os principais órgãos são o conselho de sócios, assembleias, conselho de administração e/ou consultivo, conselho de família e *family office*.<sup>74</sup>

O conselho de sócios é um dos órgãos mais importantes da governança nas empresas familiares, porém não está previsto em lei. Na prática, alguns acionistas, geralmente controladores, se reúnem e tomam as principais decisões. Dentre os objetivos, é possível ressaltar a intenção de prevenir que as relações familiares societárias interfiram na gestão da empresa bem como de fornecer apoio ao conselho de administração e ao conselho de família.<sup>75</sup> Em resumo, ele funciona como uma proteção da empresa em relação aos acionistas e familiares. Portanto, a consequência é uma administração das empresas mais leve e ágil, gerando riqueza e liquidez para os acionistas.

A empresa que opta pelas boas práticas de governança adota como linhas a transparência, prestação de contas e equidade. Para que essas estejam presentes em suas diretrizes de gestão, é necessário que o conselho de administração, exerça seu papel na organização.<sup>76</sup>

O conselho de administração é um órgão colegiado, previsto na Lei das Sociedades por Ações, nos arts. 138 e 140. A sua competência está prevista no art. 142 da Lei nº 6.404/1976, dentre as suas principais atividades, pode-se destacar a determinação de estratégias, a eleição, destituição de diretores, a fiscalização da gestão dos diretores, a eleição e a destituição dos auditores independentes.<sup>77</sup>

É necessário que as suas atividades estejam normatizadas em um regimento interno, deixando claro seu papel e responsabilidades, e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva. Também, deve estimular a criação formal de um código de ética da empresa.<sup>78</sup>

No entanto, não é recomendada a sua adoção de forma abrupta, pois o processo de implementação surge naturalmente à medida que a governança corporativa da empresa amadurece e se torna mais sólida. O conselho de administração é a principal instância para unir os interesses e ações da família, dos proprietários e dos gestores contratados.<sup>79</sup> Além disso, ele desempenha um papel fundamental na proteção da empresa contra os "problemas de agência".<sup>80</sup>

O conselho de família é instituído no acordo familiar societário empresarial para cuidar dos interesses da família, tendo como consequência um

<sup>74</sup> BORNHOLDT, Werner. **Governança nas empresas de controle familiar**. Gramado, RS: Edelbra, 2014, p.190

<sup>75</sup> BORNHOLDT, Werner. **Governança nas empresas de controle familiar**. Gramado, RS: Edelbra, 2014, p.195-204

<sup>76</sup> RICCA; Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares**. São Paulo: CLA Cultural LTDA, 2012. p. 41.

<sup>77</sup> BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 05 jun. 2023.

<sup>78</sup> LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 47.

<sup>79</sup> MESA CORPORATE GOVERNANCE. O conselho une interesses e promove ação. *In: O conselho de administração nas empresas familiares*. Estudo especial: as empresas familiares III. São Paulo, p. nov. 2007.p. 07. Disponível em: [http://corporategovernance.com.br/wp-content/uploads/2019/01/mesa\\_03.pdf](http://corporategovernance.com.br/wp-content/uploads/2019/01/mesa_03.pdf). Acesso em: 30 maio 2023.

<sup>80</sup> O conteúdo "problemas de agência" foi explicado no capítulo 2: Breves aspectos históricos da origem da governança corporativa do presente trabalho.

acompanhamento dos negócios por parte dos familiares. Portanto, ele previne a interferência na administração da empresa devido a questões familiares.<sup>81</sup>

De qualquer forma, há um elemento comum presente tanto nas definições de empresa familiar quanto nas motivações para a sua criação e manutenção: a relação entre família e empresa, que vai além da esfera da gestão e abrange também a propriedade e a influência dos familiares sobre a condução dos negócios. É nesse contexto que se justifica a adoção do modelo tridimensional de empresas familiares, que considera não apenas a relação entre família e empresa, mas também a dimensão da propriedade.<sup>82</sup>

No próximo tópico verificar-se-á como a governança corporativa pode ser uma ferramenta eficaz para o planejamento sucessório das empresas familiares.

### 3.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Para muitos, alcançar o sucesso empresarial e passá-lo de uma geração para outra é um objetivo valioso e altamente desejado. O processo de sucessão é uma fase crítica para a gestão de uma empresa familiar, pois dele dependerá o sucesso e a continuidade da operação.

No entanto, é importante reconhecer que garantir a transição bem-sucedida de um negócio familiar requer planejamento estratégico, governança corporativa eficaz e uma abordagem cuidadosa para lidar com os desafios, como o caso da sucessão. Logo, os herdeiros precisam compreender e incorporar cada uma das características da empresa para dar continuidade ao modelo de gestão consolidado.

Desde o final do século XX, os negócios passaram por mudanças drásticas. O avanço acelerado da tecnologia e a globalização têm transformado a forma como as empresas operam. Com isso, as mudanças nas preferências e no poder do consumidor têm levado as empresas a mudarem, amadurecerem ou até mesmo desaparecerem em um ritmo mais acelerado do que antigamente.

Dentro desse contexto de transformações nos negócios, a sucessão nas empresas familiares também se torna um ponto crucial. À medida que as indústrias evoluem e se transformam rapidamente, a passagem do comando de uma geração para outra se torna um desafio cada vez mais importante. Uma sucessão bem-sucedida não envolve apenas a transferência de poder e responsabilidades, mas também exige que os sucessores sejam capazes de se adaptar e inovar.

O ditado popular “pai rico, filho nobre, neto pobre” pode se tornar uma realidade para muitas organizações, na medida que quando a empresa passa de uma geração para a outra, é possível que ocorram problemas de gestão e governança que podem levar a uma deterioração dos negócios e, conseqüentemente, a perda de riqueza ao longo do tempo.

<sup>81</sup> BORNHOLDT, Werner. **Governança nas empresas de controle familiar**. Gramado, RS: Edelbra, 2014. p. 258-269.

<sup>82</sup> BERTUCCI, Janete Lara Oliveira; SILVA, Elismar Álvares da; PIMENTEL, Thiago Duarte; PEREIRA, Rafael Diogo. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009. p. 156. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6563/mecanismos-de-governanca-e-processos-de-sucessao--um-estudo-sobre-a-influencia-dos-elementos-da-governanca-corporativa-na-orientacao-do-processo-sucessorio-em-uma-empresa-familiar/i/pt-br>. Acesso em: 30 maio 2023.

A sucessão dentro do sistema da família empresária é um processo de transição que ocorre em três dimensões: (1) liderança da família, (2) exercício da propriedade e (3) gestão dos negócios. Essa transição ocorre quando uma geração passa a responsabilidade para a próxima geração de profissionais, sejam eles membros familiares ou não. É um processo complexo e significativo que ocorre ao longo de cada geração. Portanto, requer sabedoria, empatia e uma visão de longo prazo para ser conduzida adequadamente.<sup>83</sup>

O processo sucessório nas empresas familiares geralmente se baseia no modelo de socialização. Na socialização, o fundador compartilha seu conhecimento, experiência e valores com o sucessor.<sup>84</sup> O fundador desempenha o papel de proprietário e principal líder da empresa. A cultura organizacional do empreendimento pode estar ligada aos seus valores e crenças.<sup>85</sup>

Existem duas fases principais no processo de socialização: a socialização familiar, que é comum a todos os descendentes dos fundadores; e a fase de socialização que é exclusiva aos possíveis sucessores do fundador.<sup>86</sup>

Pelo fato de o desenvolvimento dos sucessores ser algo relevante, é essencial estar atento a uma variedade de aspectos. Dentre esses, pode ser destacada a importância dos sucessores começarem em cargos mais baixos. Uma vez que tenham adquirido as habilidades e a experiência necessária, eles devem progredir para cargos de maior responsabilidade. A transição gradual e a sua preparação aumentam as chances de sucesso na continuidade da empresa familiar. Também, a sua capacidade prática deve ser exercitada com frequência, por isso é fundamental que ele participe da execução e das decisões com acompanhamento e apoio dos fundadores.<sup>87</sup>

A fim de assegurar uma sucessão bem-sucedida e promover a profissionalização dos processos organizacionais, é essencial adotar boas práticas de governança corporativa. Essas práticas têm como objetivo principal aumentar o valor da empresa, facilitar o acesso ao capital e contribuir para sua longevidade.

O planejamento é essencial para garantir a continuidade da empresa, sendo aconselhável dedicar atenção a sete aspectos para garantir uma transição bem-sucedida: valores, propósito dos negócios, comunicação, formação, facilitador externo, processo e mandatos/incentivos.<sup>88</sup> Esses componentes são fundamentais para evitar conflitos, garantir o alinhamento de objetivos, promover o diálogo aberto, preparar os envolvidos, trazer perspectivas externas, definir responsabilidades,

---

<sup>83</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo: IBGC, 2020. p. 13

<sup>84</sup> RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares**. São Paulo: CLA Cultural LTDA, 2012. p. 81-82

<sup>85</sup> LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & regionalidade**, v. 28, n. 84, set./dez. 2012. p.02. Disponível em: [https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1630/1328](https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1630/1328). Acesso em: 05 jun. 2023.

<sup>86</sup> RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares**. São Paulo: CLA Cultural LTDA, 2012. p. 82.

<sup>87</sup> RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares**. São Paulo: CLA Cultural LTDA, 2012. p. 82-84.

<sup>88</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo: IBGC, 2020. p. 25-27.

monitorar o progresso e motivar os líderes da próxima geração a assumir o negócio familiar.<sup>89</sup>

No próximo tópico analisar-se-á alguns casos práticos envolvendo a governança corporativa.

### 3.2 CASOS PRÁTICOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Nesta seção, será demonstrado por meio de casos práticos, que existe uma forte ligação entre a governança corporativa e o sucesso ou fracasso das empresas, tendo em vista que escândalos corporativos contribuem para estimular os debates sobre a transparência e a confiabilidade das informações fornecidas pelas empresas.

A Parmalat desempenhou um papel crucial na economia italiana, pois foi a maior empresa de alimentos do país, empregando 36.400 mil trabalhadores em 30 países. Uma de suas características era a de ter uma estrutura de propriedade concentrada, nas mãos de um grupo familiar (Tanzi).<sup>90</sup> Ela entrou com pedido de falência no final de 2003, e muitos consideraram o maior colapso financeiro da história corporativa europeia, sendo rapidamente apelidada de “*Enron da Europa*”.<sup>91</sup> A insolvência permitiu que a empresa continuasse em operação, pagando trabalhadores e fornecedores, até a elaboração de um plano de recuperação. Após a declaração de insolvência da empresa, Calisto Tanzi, o fundador do grupo, foi preso e interrogado por promotores italianos.<sup>92</sup>

A má governança e a fraude foram os principais motivos que ocasionam falhas corporativas, pois a Parmalat não era conhecida por ter boas práticas de governança. Um dos exemplos foi de que as agências de pesquisa e *rating* de governança corporativa, conhecidas como *Governance Metrics International (GMI)* e *Institutional Shareholder Services (ISS)*, citaram a falta de políticas de governança sólidas por parte da empresa. Além do exposto, foram identificados outros motivos que contribuíram para a baixa pontuação da empresa, como é o caso da independência do conselho e a falta de divulgação das informações.<sup>93</sup>

O conflito de interesses entre o acionista controlador e os acionistas minoritários foi determinante para que a empresa entrasse em declínio. O acionista

<sup>89</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo: IBGC, 2020. p. 26.

<sup>90</sup> DEUS, Fagner Oliveira de. **Governança corporativa, internacionalização e off-shore companies: o caso Parmalat**. 2006. 152 f. Orientador: Germano Mendes de Paula. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006. p. 82. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/11961/1/FODEUSDISSPRT.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>91</sup> BUCHANAN, Bonnie; YANG, Tina. *The benefits and costs of controlling shareholders: the rise and fall of Parmalat*. **Elsevier**, v.19, p.27-52, mar.2005. p. 28. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0275531904000789?via%3Dihub>. Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>92</sup> RIO GRANDE DO SUL. Comissão de Representação Externa. **Relatório de acompanhamento da situação do grupo Parmalat**. mar. 2006. p. 04-07. Disponível em: [https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp\\_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf](https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf). Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>93</sup> BUCHANAN, Bonnie; YANG, Tina. *The benefits and costs of controlling shareholders: the rise and fall of Parmalat*. **Elsevier**, v.19, p.27-52, mar.2005. p. 38. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0275531904000789?via%3Dihub>. Acesso em: 09 jun. 2023.

controlador (Calisto Tanzi) passou a ser fundador, CEO e *chairman* (presidente) ao mesmo tempo. Além disso, o segundo maior acionista da Parmalat detinha apenas 5% das ações, o que demonstra que a empresa evitava o compartilhamento de poder. A estrutura de propriedade da companhia criou um ambiente propício ao oportunismo empresarial, fator que contribuiu para o colapso da empresa.<sup>94</sup>

No cenário nacional, a Parmalat Brasil S.A Indústria de Alimentos chegou por volta de 1974, instalando a sua primeira unidade industrial em 1977. Em 2003, essa subsidiária respondia por cerca de 15% das receitas mundiais do grupo.<sup>95</sup> Portanto, apesar da maior parte do faturamento da empresa ser proveniente da Itália, o Brasil desempenhou por anos um papel significativo na sua receita.<sup>96</sup>

No dia 24 de junho de 2005, a Parmalat entrou com pedido de recuperação judicial, sendo esse deferido posteriormente. Após a decisão, ingressaram com um agravo de instrumento, no qual foi negado e confirmado mais uma vez sua recuperação judicial.<sup>97</sup>

A utilização da Lei de Recuperação e Falências foi a forma encontrada pela empresa para a sua reestruturação e volta ao mercado.<sup>98</sup> A aprovação da sua recuperação facilitou a renegociação das dívidas financeiras com 17 instituições bancárias.<sup>99</sup> Assim, a falência da Parmalat não foi resultado do declínio inevitável dos negócios, mas sim de uma falha na implementação de uma governança corporativa adequada.<sup>100</sup>

Ao analisar casos emblemáticos, como o exposto, o Brasil e o mundo devem buscar instrumentos atualizados de proteção geral, considerando as consequências que podem aparecer. A governança corporativa não é a via única de controle e correção de todos os problemas públicos e privados, mas é um instrumento crucial para garantir a eficiência e transparência na gestão.

Em contraposição, existem empresas familiares que demonstram adotar boas práticas de governança e conseguem alcançar a longevidade de seus

<sup>94</sup> BUCHANAN, Bonnie; YANG, Tina. *The benefits and costs of controlling shareholders: the rise and fall of Parmalat*. **Elsevier**, v.19, p.27-52, mar.2005. p. 38. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0275531904000789?via%3Dihub>. Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>95</sup> RIO GRANDE DO SUL. Comissão de Representação Externa. **Relatório de acompanhamento da situação do grupo Parmalat**. mar. 2006. p. 04. Disponível em: [https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp\\_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf](https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf). Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>96</sup> LOIOLA, Elizabeth. A reestruturação na indústria de laticínios: os exemplos de Nestlé e Parmalat. **Organizações & sociedades**, v.5, n.13, set./dez.1998. p.29-30. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/98xfGB7pMpyTCMCSZJQLmD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2023.

<sup>97</sup> ANDRADE, Vinicius Leal Batista de. **A recuperação judicial da Parmalat**. [2023?]. p.02-06. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/open-pdf/cj045874.pdf/consult/cj045874.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2023.

<sup>98</sup> RIO GRANDE DO SUL. Comissão de Representação Externa. **Relatório de acompanhamento da situação do grupo Parmalat**. mar. 2006. p. 06. Disponível em: [https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp\\_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf](https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf). Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>99</sup> RIO GRANDE DO SUL. Comissão de Representação Externa. **Relatório de acompanhamento da situação do grupo Parmalat**. mar. 2006. p. 18. Disponível em: [https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp\\_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf](https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf). Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>100</sup> BUCHANAN, Bonnie; YANG, Tina. *The benefits and costs of controlling shareholders: the rise and fall of Parmalat*. **Elsevier**, v.19, p.27-52, mar.2005. p. 38-48. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0275531904000789?via%3Dihub>. Acesso em: 09 jun. 2023.

empreendimentos. É o caso da Magazine Luiza, uma empresa de matriz nacional e grande varejista no segmento de móveis e eletroeletrônicos. A companhia começou no ano de 1957, na cidade de Franca (SP), com o casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato. Manteve-se em crescimento e chegou na terceira geração familiar. Atualmente é administrada por Frederico Trajano, filho de Luiza.<sup>101</sup>

O processo de implementação e formalização das práticas começou em 1992, com a elaboração do seu primeiro código de ética e conduta.<sup>102</sup> A companhia adota práticas recomendadas pelo IBGC, inclusive as contidas no código brasileiro de governança corporativa: companhias abertas, emitido pelo grupo de trabalho interagentes.<sup>103</sup>

Entre as boas práticas que a companhia segue, pode ser destacado o fato de o capital social ser composto apenas por ações ordinárias, proporcionando direito de voto a todos os acionistas, bem como a existência do plano de integração de novos membros do conselho de administração.<sup>104</sup> Em 2017, a empresa estabeleceu seu programa de integridade, que tem como objetivo reforçar a ética, a boa conduta e a transparência em seu ambiente corporativo.<sup>105</sup>

As boas práticas de governança desempenham um papel fundamental para que a empresa continue em funcionamento. Isso contribui para a sua sustentabilidade e crescimento ao longo dos anos. Ela é reconhecida por sua governança e tem se destacado no mercado varejista brasileiro, que é um setor extremamente competitivo e que passa por diversas dificuldades.

A Votorantim é outro exemplo de empresa familiar que é referência em governança corporativa, foi fundada em 1918 e é controlada pela família Ermírio de Moraes. Atua em setores estratégicos da economia, como é o caso de cimentos, metais, energia e celulose.<sup>106</sup> Ela estabeleceu o conselho de administração, bem como comitês de assessoramento ao conselho, auditoria, finanças, pessoas e reputação. Esses órgãos incluem membros externos e independentes

<sup>101</sup> DIAS, Luciana Athouguia. **Cultura organizacional como fator crítico de sucesso em uma grande empresa familiar de varejo**: magazine luiza. 2018. 119 f. Orientador: Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Estácio, Rio de Janeiro, 2019. p. 72-75. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/3732121/luciana-dias.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>102</sup> MAGANIZE LUIZA. **Visão geral**. 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Visao-Geral?SM7R98aCJ9JwGD8JN+X76w==&linguagem=pt>. Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>103</sup> GT INTERAGENTES. **Código brasileiro de governança corporativa**: Companhias. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/data/files/F8/D2/98/00/02D885104D66888568A80AC2/Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa\\_1\\_.pdf](https://www.anbima.com.br/data/files/F8/D2/98/00/02D885104D66888568A80AC2/Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa_1_.pdf). Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>104</sup> MAGANIZE LUIZA. **Formulário de referências**. 2022. p.343-344. Disponível em: [https://ri.magazineluiza.com.br/Download/MGLU3\\_Formulario-de-Referencia-2022?R8hmAdUtlNHWUzkPJufzoQ==&idcanal=yaz3N2Yu5ryqjFliATbsIA==](https://ri.magazineluiza.com.br/Download/MGLU3_Formulario-de-Referencia-2022?R8hmAdUtlNHWUzkPJufzoQ==&idcanal=yaz3N2Yu5ryqjFliATbsIA==). Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>105</sup> MAGAZINE LUIZA. **Manual de integridade**. 30 jul. 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=FMaQTGN7jE7utTPZYANYCg==&linguagem=pt>. Acesso em: 09 jun. 2023.

<sup>106</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. p. 105. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf). Acesso em: 12 jun. 2023.



especializados em diversas áreas, como finanças, estratégia, gestão de riscos e *compliance*.<sup>107</sup>

No próximo tópico serão expostos os benefícios das boas práticas de governança e como elas ajudam a criar um ambiente de negócios mais saudável, ao promover a transparência e a responsabilidade dentro da empresa, bem como as consequências que essas ações produzem perante o mercado.

### 3.3 BENEFÍCIOS DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

A reestruturação de uma organização é impulsionada pela governança corporativa. No entanto, é essencial que a sua adoção traga benefícios estratégicos de gestão, auxiliando acionistas, sócios e administradores na tomada de decisão dos seus negócios.<sup>108</sup>

A implementação da governança corporativa traz como principal benefício à melhoria do padrão geral de gestão empresarial. Esse processo envolve uma reestruturação interna, começando pelas pessoas responsáveis pelo pensamento estratégico do negócio e pela criação das ferramentas de gestão que moldam a empresa.<sup>109</sup>

Muitas empresas estão buscando se adequar às práticas de governança, pois está comprovado que após a sua adoção, ocorre a redução de conflitos internos no ambiente empresarial. Isso gera confiabilidade perante o mercado, uma vez que os investidores tendem a confiar mais nas empresas que são monitoradas por um sistema de gestão que possui como princípios a prestação de contas, a equidade, a transparência e a responsabilidade corporativa.<sup>110</sup> As empresas agregam valor, tendo em vista que existem maior transparência e clareza nas suas estruturas.

De acordo com a CVM, a análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.<sup>111</sup> Nesse contexto, a adoção de boas práticas pelas empresas é considerada um fator determinante para atrair

<sup>107</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. p. 105. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf). Acesso em: 12 jun. 2023.

<sup>108</sup> SOUZA, Andrea Brasil e; BAUER, Maristela Mercedes; COLETTI, Luciana. A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO CONTROLE INTERNO NA ÁREA CONTÁBIL. **Revista gestão e desenvolvimento**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 148-174, 2020. p.153. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1723>. Acesso em: 14 jun. 2023.

<sup>109</sup> COELHO NETO, Nilton José. Governança corporativa: teoria e benefícios de sua aplicação na gestão. **Revista ibero-americana de humanidades, ciências e educação**, São Paulo, v.7, n.10, p. 512-522, out. 2021. p. 518. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/2592/1000>. Acesso em: 24 maio 2023.

<sup>110</sup> BIANCHI, Márcia; SILVA, Carolina Vianna da; GELATTI, Rosemary; ROCHA, João Marcos Leão da. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999 e 2008. **Contexto**, Porto Alegre, v.9, n. 15, 2009. p.3-23. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11329/6702>. Acesso em: 12 jun. 2023.

<sup>111</sup> COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. jun. 2002. p. 01-02. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 24 maio 2023.

investidores, portanto, os custos envolvidos para a implementação da governança devem ser avaliados como um investimento estratégico.<sup>112</sup>

Os principais fundos de investimento têm preferência por empresas familiares que possuam um sistema de governança, isso ocorre porque, em comparação com outras empresas, elas são consideradas mais sólidas. A maioria dessas instituições procura e investe nas empresas familiares que possuam práticas de governança, ao mesmo tempo em que evitam investir em negócios regulados pelo Estado.<sup>113</sup>

Uma empresa familiar pode atrair sócios e investidores ao implementar regras de processo e estruturas de governança. Nesses casos, o valor da empresa é avaliado por um valor muito maior do que em relação a uma empresa similar sem governança. Após a implementação da governança, ela tem o potencial para promover uma maior harmonia nas relações familiares e aprimorar a gestão de conflitos. Essa comunicação contribui para o sucesso das empresas<sup>114</sup> e assim proporciona um ambiente propício para a resolução de impasses de forma equitativa, evitando desavenças que poderiam afetar diretamente nos negócios da empresa.

É perceptível a forte presença de grupos familiares em empresas de capital fechado.<sup>115</sup> De acordo com o IBGC, existem diversos motivos para a adoção de práticas de governança corporativa nessas companhias.<sup>116</sup> Entre as motivações, se destacam a busca por preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade e sustentabilidade, administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito.<sup>117</sup>

A longevidade empresarial se trata do tempo em que uma empresa se mantém no mercado. Nesse sentido, a boa governança é fundamental para que a empresa continue operando, tendo em vista que proporciona uma reflexão sobre os ciclos de crescimento, garante uma gestão alinhada com valores e visão estratégica

<sup>112</sup> COELHO NETO, Nilton José. Governança Corporativa: teoria e benefícios de sua aplicação na gestão. **Revista ibero-americana de humanidades, ciências e educação**, São Paulo, v.7, n.10, p. 512-522, out. 2021. p. 518. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/2592/1000>. Acesso em: 24 maio 2023.

<sup>113</sup> BORNHOLDT, Werner. **Governança nas empresas de controle familiar**. Gramado, RS: Edelbra, 2014, p.23.

<sup>114</sup> VELLOSO, Simone Pitten; GRISCI, Carmen Ligia Iochins. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **Revista de administração e contabilidade da Unisinos**, Porto Alegre, v.11, n.4, p. 367-381, out./dez.2014. p. 375-377. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/115519/000963965.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 jun. 2023.

<sup>115</sup> MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 03-17, abr./jun. 2007. p. 01. Disponível em:

<https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/447/413/0>. Acesso em: 17 jun. 2023.

<sup>116</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedade limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo, SP: IBGC, 2014. p. 13-16. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21047>. Acesso em: 17 jun. 2023.

<sup>117</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedade limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo, SP: IBGC, 2014. p. 12. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21047>. Acesso em: 17 jun. 2023.

de longo prazo, e antecipa tendências de ordem ambiental.<sup>118</sup> Desta forma, a governança é fundamental para o sucesso dos empreendimentos, logo os benefícios que foram expostos demonstram que esse mecanismo é importante para todas as empresas, sendo altamente valorizado internamente e externamente.

Por fim, é imperativo que os empreendimentos adotem as boas práticas de governança, estabelecendo estruturas adequadas, pois aderindo às práticas, as empresas poderão garantir sua sustentabilidade e prosperidade no mercado atual, que é altamente competitivo.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar o papel da governança no âmbito empresarial, destacando a sua relevância e importância como um mecanismo para uma gestão eficiente, transparente e responsável. Inicialmente, foi apresentado o conceito de governança, mostrando o seu objetivo, para em seguida analisar sua evolução no cenário internacional e nacional.

Posteriormente, foram abordados os modelos mundialmente praticados de governança, seguido de uma reflexão sobre cada um possuir as suas particularidades. Apesar das diferenças, todas desejam melhorar a gestão das empresas, por meio de transparência e ética.

A fim de aumentar a confiança e a credibilidade das organizações, os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa se mostraram relevantes para as empresas familiares. Os cidadãos devem ter acesso a informações que lhes possibilitem saber o que acontece nas organizações para poder assim se posicionar e, caso queiram, fazer investimento na empresa.

Por sua vez, o direito societário compreende o conjunto de leis e regulamentos que regulam a criação, funcionamento, organização e dissolução da empresa. Assim no caso da governança, ele fornece uma estrutura mais segura para a administração, protegendo o interesse dos sócios, da sociedade e dos consumidores.

Também, foi tratada a importância da governança nos casos de sucessões, ao disponibilizar instrumentos para que ocorra uma transição mais suave e bem-sucedida nas empresas familiares, garantindo a continuidade da empresa.

Ainda, foi apresentada a importância e os benefícios de aplicação da governança nas empresas familiares, cerne do trabalho, que por meio da demonstração de casos práticos foi possível verificar a importância que essa ferramenta possui ao ser aplicada nas organizações, refletindo em uma gestão mais eficiente e na longevidade das empresas no mercado. Além disso, constatou-se a diminuição de conflitos de interesses na gestão da empresa.

Por meio dos casos referidos, ficou demonstrado que mesmo não sendo possível resolver todos os impasses apenas com a governança, ela é fundamental e deve ser vista como um investimento, ao invés de um custo. As boas práticas de governança adotadas pela Magazine Luiza e pela Votorantim, desempenham um papel fundamental para que as empresas continuem em funcionamento.

---

<sup>118</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedade limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo, SP: IBGC, 2014. p. 16. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21047>. Acesso em: 17 jun. 2023.

Com base nas informações apresentadas neste estudo, conclui-se que o campo da governança está em constante crescimento e desempenha um papel cada vez mais fundamental nas empresas familiares. Restou evidenciado que as organizações precisam e devem seguir as boas práticas e os princípios de governança. Ela tornou-se indispensável para as organizações que desejam manter a confiança perante o mercado e estabelecer uma reputação sólida.

## REFERÊNCIAS

A. C. Fernando. **Corporate governance: principles, policies and practices**. 2. ed. [S.l.]: Pearson Education India, 2012.

ABREU, Vitor. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. Sebrae, 19 dez. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 abr. 2023.

ALONSO, Vera Lucia Chaves; ALONSO JUNIOR, Nelson; FIORINI, Filipe Antônio. **Governança corporativa: conceitos e aplicações**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2023.

ANDRADE, Vinicius Leal Batista de. **A recuperação judicial da Parmalat**. [2023?]. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/open-pdf/cj045874.pdf/consult/cj045874.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2023.

ASSI, Marco. **Governança, riscos e compliance**. [S.l.]: Saint Paul, 2017.

AZEVEDO, Simone; MUTO, Silvio. Em plena crise da Rússia em um ambiente legislativo precário, investidores foram à luta contra os abusos dos acionistas controladores. In: 10 anos de governança corporativa no Brasil. **Revista capital aberto**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/pageflip/10%20Anos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20no%20Brasil/10%20Anos%20de%20Governanca%20Corporativa%20no%20Brasil/assets/basic-html/page11.html>. Acesso em: 01 jun. 2023.

BERTONCELLO, Maria Terezinha. **Governança corporativa em empresas familiares**. 2011. 57 f. Orientador: Nilton de Marchi. 2011. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1478/TCC%20Maria%20Terezinha%20Bertoncello.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 maio 2023.

BERTUCCI, Janete Lara Oliveira; SILVA, Elismar Álvares da; PIMENTEL, Thiago Duarte; PEREIRA, Rafael Diogo. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista brasileira**

**de gestão de negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6563/mecanismos-de-governanca-e-processos-de-sucessao--um-estudo-sobre-a-influencia-dos-elementos-da-governanca-corporativa-na-orientacao-do-processo-sucessorio-em-uma-empresa-familiar/i/pt-br>. Acesso em: 30 maio 2023.

BIANCHI, Márcia; SILVA, Carolina Vianna da; GELATTI, Rosemary; ROCHA, João Marcos Leão da. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999 e 2008. **Contexto**, Porto Alegre, v.9, n. 15, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11329/6702>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, 2005. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%2024%20Aspectos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9643/2/RB%2024%20Aspectos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20Moderna%20no%20Brasil_P_BD.pdf). Acesso em: 02 maio 2023.

BORNHOLDT, Werner. **Governança nas empresas de controle familiar**. Gramado, RS: Edelbra, 2014.

BORTOLON, Patrícia Maria; LEAL, Ricardo Pereira Câmara; ZBOROWSKI, Isabel Barbosa. Empresas familiares no índice Ibovespa. *In*: FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (coord.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 05 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 24 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.411, de 26 de fevereiro de 2002**. Altera e acresce dispositivos à Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10411.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10411.htm). Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 24 maio 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (3. Turma). **Recurso Especial nº 1396716/MG**. Relator: Min. Paulo de Tarso Sanseverino, 24 março de 2015. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/pesquisa/?aplicacao=processos.ea&tipoPesquisa=tipoPesquisaGenerica&termo=REsp%201396716>. Acesso em: 24 maio 2023.

BUCHANAN, Bonnie; YANG, Tina. *The benefits and costs of controlling shareholders: the rise and fall of Parmalat*. **Elsevier**, v.19, p.27-52, mar.2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0275531904000789?via%3Dihub>. Acesso em: 09 jun. 2023.

CAMPOS, Maiana Martinez. **A governança corporativa: aplicabilidade na empresa familiar**. 2006. 134 f. Orientadora: Maria da Graça Pitiá Barreto. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/36342>. Acesso em: 24 maio 2023.

CARDOSO FILHO, Gamaliel Faleiros; SIMÃO FILHO, Adalberto. Implementação da nova empresarialidade através da governança corporativa: mecanismo de contribuição para a cidadania e de inclusão social. **Revista paradigma**, [S. l.], n. 23, 2015. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/444>. Acesso em: 06 maio 2023.

CARIOCA, Karla Jeanny Falcão; LUCA, Márcia Martins Mendes de; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Implementação da lei *sarbanes-oxley* e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do ceará – Coelce. **Revista universo contábil**, Blumenau, v. 6, n.4, p. 50-67, out./dez. 2010. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/1388/1422>. Acesso em: 17 maio 2023.

COELHO NETO, Nilton José. Governança corporativa: teoria e benefícios de sua aplicação na gestão. **Revista ibero-americana de humanidades, ciências e educação**, São Paulo, v.7, n.10. out. 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/2592/1000>. Acesso em: 17 maio 2023.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. 23.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendação da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 27 maio 2023.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Resolução CVM 59, de 22 de dezembro de 2021**. Altera a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, e a Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html>. Acesso em: 27 maio 2023.

CRUZ, Andre Santa. **Direito empresarial**: volume único, 10. ed. São Paulo: Método, 2020.

DEUS, Fagner Oliveira de. **Governança corporativa, internacionalização e off-shore companies**: o caso Parmalat. 2006. 152 f. Orientador: Germano Mendes de Paula. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/11961/1/FODEusDISSPRT.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2023.

DIAS, Luciana Athougua. **Cultura organizacional como fator crítico de sucesso em uma grande empresa familiar de varejo**: magazine luiza. 2018. 119 f. Orientador: Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Estácio, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/3732121/luciana-dias.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2023.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (coord.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011. FRANÇA, Mônica Maria de. A implantação da governança corporativa na sociedade anônima com a finalidade de proteção dos direitos dos acionistas minoritários, dignidade dos trabalhadores e da comunidade. **Legis augustus**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 116-132, jul./dez.2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229104354.pdf>. Acesso em: 08 de maio 2023.

GARCIA, Ricardo Lupion; TAVARES, Claudio Kaminski. Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. **Revista de estudos e pesquisas avançadas**, v. 4, n. 1, p. 481-516, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/REPATS/article/view/8217>. Acesso em: 12 maio 2023.

GIACOMIN, Rosilene; ADACHI, Pedro Podboi. Empresas familiares e sua importância no atual cenário econômico. **Academia brasileira de direito civil**, v.3, n.2, 2018. Disponível em: <https://abdc.emnuvens.com.br/abdc/article/viewFile/27/23>. Acesso em: 09 jun. 2023.

GT INTERAGENTES. **Código brasileiro de governança corporativa**: Companhias. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/data/files/F8/D2/98/00/02D885104D66888568A80AC2/Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa\\_1\\_.pdf](https://www.anbima.com.br/data/files/F8/D2/98/00/02D885104D66888568A80AC2/Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa_1_.pdf). Acesso em: 09 jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo, SP: IBGC, 2014. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21047>. Acesso em: 17 jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf). Acesso em: 12 jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Nossa história**. [2023?]. Disponível em: [https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos\\_nossa-historia](https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos_nossa-historia) Acesso em: 01 maio 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo: IBGC, 2020.

JORNAL OFICIAL UNIÃO EUROPÉIA. **Regulamento (UE) 2016/679 do parlamento europeu e do conselho**. 2016. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>. Acesso em: 24 maio 2023.

KALATZIS, Aquiles Elie Guimarães; SIRQUEIRA, Aieda Batistela de; TOLEDO, Franklina Maria Bragion de. Boas práticas de governança corporativa e otimização de portfólio: uma análise comparativa. **Revista econômica**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 521-544, set./dez. 2017. Disponível em: [https://www.anpec.org.br/revista/vol8/vol8n3p521\\_544.pdf](https://www.anpec.org.br/revista/vol8/vol8n3p521_544.pdf). Acesso em: 02 jun. 2023.

LEAL, Maria José; CAMURI; Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de ciências gerenciais**, v. 12, n. 15, p. 59-74, 2008. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgsskroton.com.br/article/view/2652>. Acesso em: 06 maio 2023.

LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa, **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.4, n.8, p. 209-231, dez. 1997. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435> Acesso em 16 de maio de 2023.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa, o governo da empresa e o conselho de administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOIOLA, Elizabeth. A reestruturação na indústria de laticínios: os exemplos de Nestlé e Parmalat. **Organizações & sociedades**, v.5, n.13, set./dez.1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/98xfGB7pMpyTCMCSZJQBLmD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2023.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & regionalidade**, v. 28, n. 84, set./dez. 2012. Disponível em: [https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1630/1328](https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1630/1328). Acesso em: 05 jun. 2023.



MAGANIZE LUIZA. **Visão geral**. 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Visao-Geral?=&SM7R98aCJ9JwGD8JN+X76w==&linguagem=pt>. Acesso em: 09 jun. 2023.

MAGANIZE LUIZA. **Formulário de referências**. 2022. Disponível em: [https://ri.magazineluiza.com.br/Download/MGLU3\\_Formulario-de-Referencia-2022?=&R8hmAdUtInHWUzkPJufzoQ==&idcanal=yaz3N2Yu5ryqjFliATbsIA==](https://ri.magazineluiza.com.br/Download/MGLU3_Formulario-de-Referencia-2022?=&R8hmAdUtInHWUzkPJufzoQ==&idcanal=yaz3N2Yu5ryqjFliATbsIA==). Acesso em: 09 jun. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Manual de integridade**. 30 jul. 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=FMaQTGN7jE7utTPZYANYCg==&linguagem=pt>. Acesso em: 09 jun. 2023.

MESA CORPORATE GOVERNANCE. O conselho une interesses e promove ação. *In: O conselho de administração nas empresas familiares*. Estudo especial: as empresas familiares III. São Paulo, p. nov. 2007. Disponível em: [http://corporategovernance.com.br/wp-content/uploads/2019/01/mesa\\_03.pdf](http://corporategovernance.com.br/wp-content/uploads/2019/01/mesa_03.pdf). Acesso em: 30 maio 2023.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 03-17, abr./jun. 2007. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/447/413/0>. Acesso em: 17 jun. 2023.

NASSIF, Elaine; SOUZA, Crisomar Lobo de. Conflitos de agência e governança corporativa. **Revista do departamento de administração da FEA**, São Paulo, v. 7, n.1, p. 01-20, jan./dez. 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/download%20/9496/19670>. Acesso em: 17 maio 2023.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: família, propriedade e gestão: conflito de interesses, direito e governança. *In: PONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança corporativa em empresas familiares*. São Paulo: Saint Paul, 2011.

PRADO, Roberto Nioac. Empresas familiares: família, propriedade e gestão. conflitos de interesses, direito e governança. *In: FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (coord.). Governança corporativa em empresas familiares*. São Paulo: Saint Paul, 2011.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares: sucessão e profissionalização**. São Paulo: CLA Cultural Ltda, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Comissão de Representação Externa. **Relatório de acompanhamento da situação do grupo Parmalat**. mar. 2006. Disponível em: [https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp\\_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf](https://ww3.al.rs.gov.br/FileRepository/repdcp_m505/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf). Acesso em: 09 jun. 2023.

SANTOS, Eric Gardel de Oliveira; SANTOS, Raiza Gabriele Lima dos. A governança corporativa: aplicação em empresa familiar. **Investigação, engajamento e**

**emancipação humana**, [S./], p. 381-397, 2020. Disponível em:  
[https://www.editorarealize.com.br/editora/ebooks/join/2019/5f59265fee9c6\\_09092020160047.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/ebooks/join/2019/5f59265fee9c6_09092020160047.pdf). Acesso em: 12 maio 2023.

SEBRAE. **Empresas familiares**. 2017. Disponível em:  
[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 18 abr. 2023.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 f. Orientador: Rubens Famá. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:  
[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/publico/Dissertacao\\_Alexandre\\_Di\\_Miceli.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/publico/Dissertacao_Alexandre_Di_Miceli.pdf). Acesso em: 17 maio 2023.

SOUZA, Andrea Brasil e; BAUER, Maristela Mercedes; COLETTI, Luciana. A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO CONTROLE INTERNO NA ÁREA CONTÁBIL. **Revista gestão e desenvolvimento**, [S. /], v. 17, n. 1, p. 148-174, 2020. Disponível em:  
<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1723>. Acesso em: 14 jun. 2023.

STAUB, Irineu Dario; MARTINS, Henrique Cordeiro; RODRIGUES, Suzana Braga. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. **Economia & gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 36-55, jan./jun. 2002. Disponível em:  
<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/109/100>. Acesso em: 17 maio 2023.

TAVARES, Osvaldo Hamilton. Aspectos fundamentais e práticos das sociedades anônimas. *In: Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, n. 2, p. 138-147, jul./dez. 1995.  
 TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito empresarial sistematizado**: doutrina, jurisprudência e prática. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

*THE ECONOMIST. To have and to hold. Special Report: Family Companies*, 18 abr. 2015. Disponível em:  
[https://www.economist.com/sites/default/files/20150418\\_family.pdf](https://www.economist.com/sites/default/files/20150418_family.pdf). Acesso em: 06 maio 2023.

VELLOSO, Simone Pitten; GRISCI, Carmen Ligia lochins. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **Revista de administração e contabilidade da Unisinos**, Porto Alegre, v.11, n.4, p. 367-381, out./dez.2014. Disponível em:  
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/115519/000963965.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 jun. 2023.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Continuada  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)