Estruturando a governança corporativa na empresa familiar em fase de sucessão

AMGULO

AA
ARDUIN ADVOGADOS

INTRODUÇÃO

Este E-Book compõe o terceiro e último volume de uma série dedicada à Empresa de controle familiar em fase de Sucessão.

No volume 1, expusemos, em linhas gerais, as etapas mais importantes para a formulação de um bem-sucedido plano de sucessão da empresa de controle familiar. Chamamos a atenção para a importância que deve ser dada aos sistemas internos de comunicação e ao alinhamento dos interesses dentro da Família, para que os propósitos e os anseios de seus integrantes possam ser identificados e refletidos na cultura da empresa. A partir de então, a Família pode identificar de forma natural e espontânea os possíveis sucessores para a gestão. Destacamos a importância de que tal escolha não seja resultado de imposições pessoais, mas decorrentes de um diálogo aberto e franco entre os diversos integrantes da família.

No volume 2, explicitamos a relevância da governança familiar e de suas estruturas para garantir a boa comunicação e a coesão entre os integrantes da Família, já que dela decorre a plena identificação dos propósitos, objetivos e valores da Empresa de controle

AMGULO

AA
ARDUIN ADVOGADOS

INTRODUÇÃO

familiar. A governança familiar é, portanto, o pilar que determinará as bases para que nova gestão possa dar prosseguimento aos negócios, sem perder de vista a sua história e percurso, visando à perpetuação de sua cultura e legado.

Neste volume 3, abordaremos a governança corporativa como o último e mais efetivo sistema de monitoramento e controle dos rumos que serão tomados pela Empresa de controle familiar, sobretudo, nesta importante etapa de seu ciclo de vida: a sucessão.

Trataremos da governança corporativa como um sistema que coordena todos os diversos atores que interagem com a empresa, como acionistas/proprietários, administradores/gestores, colaboradores/empregados, clientes e fornecedores, concorrentes e governo e sociedade.

Ao final deste volume, você entenderá como as ferramentas e estruturas de governança corporativa podem contribuir para a preservação e perpetuação da empresa de controle familiar, especialmente na fase de sucessão.

AMGULO

AA
ARDUIN ADVOGADOS

1 O que é governança corporativa? A minha empresa precisa de governança?

A palavra governança corporativa é muito difundida atualmente e adotada, de forma geral, por quase todas as companhias que atuam em economias de mercado. Mas, Você sabe o que é governança corporativa e para o que ela serve?

De acordo como o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC, **"a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas**[1].

Com base neste conceito, alguns poderiam interpretar que sistemas de governança corporativa corresponderiam àquelas estruturas robustas de controle e gestão, formadas necessariamente por assembleias, conselhos, comitês de apoio e diretorias. Isto poderia até ser verdade para certas empresas de grande porte econômico ou sujeitas às regras do mercado de capitais.

Contudo, governança corporativa deve ser entendida como algo mais simples. Ao nosso ver,

Definição contida no Código de Boas Práticas de Governança Corporativa, IBGC, 5ª Edição.

1 O que é governança corporativa? A minha empresa precisa de governança?

o conceito mais correto poderia ser sintetizado nas seguintes ideias:

- o que esta empresa faz (objetivo social);
- como esta empresa faz (método, valores e cultura);
- por que ela faz (propósito).

I) O que a empresa faz: constitui a sua finalidade social, quais são os seus objetivos e atividades econômicas desenvolvidas em linhas gerais.

II) Como a empresa faz: representa toda a cadeia de valores da empresa, ou seja, as escolhas e decisões tomadas, que envolvem, desde a seleção dos fornecedores, insumos, mercados a serem alcançados, até mesmo os métodos e políticas aplicados aos colaboradores internos para perseguir o fim principal, além da forma de gerir, cuidar e mitigar possíveis efeitos externos negativos, advindos de suas ações, junto ao mercado e à sociedade em geral.

III) Por que a empresa faz: a ideia de missão ou propósito nasce desta indagação. Uma empresa, que só existe para produzir lucros para os seus sócios e administradores, tende a desaparecer no tempo, pois ela não consegue imprimir em seus produtos ou serviços o seu DNA, ou seja, aqueles valores intangíveis, capazes de a dife-

renciar dos demais concorrentes. Este é, ao nosso ver, um importante fator para atração e retenção de talentos e colaboradores, bem como de investidores diretos e indiretos.

Estes três elementos conjugados são indispensáveis para a criação e preservação de valor a longo prazo.

Portanto, antes de pensarmos em modelos de governança corporativa, em geral compostos por órgãos e estruturas hierárquicas de gestão e controle, devemos entender que a governança corporativa se assenta puramente na maneira como a empresa atua e responde às exigências da sociedade contemporânea, mitigando e prevenindo os potenciais efeitos negativos que possam decorrer de suas ações na comunidade, visando à sua perpetuação e à criação de valor no longo prazo.

Achamos importante fazer este esclarecimento inicial, para que possamos desmistificar o conceito de governança corporativa e, com tranquilidade, dizer que: sim, a sua empresa precisa de governança!

2 Por que a minha empresa precisa de Governança corporativa?

A sua empresa precisa de governança hoje, agora e sempre! Esta é a mais contundente afirmação que podemos fazer. E o fazemos com absoluta segurança!

Nos dias de hoje, as empresas atuam num ambiente de negócios altamente complexo e competitivo. Esta realidade atinge todas as empresas, independentemente da forma societária adotada ou do porte econômico. Sociedades anônimas de capital aberto ou fechado, sociedades limitadas, empresas de pequeno, médio ou grande porte estão igualmente inseridas no mesmo contexto econômico, que tende a privilegiar a busca por eficiência, especialização e resultados econômicos cada vez maiores.

No entanto, para perpetuar, é necessário que a empresa vá mais longe!

Qualquer empresa, que deseje realmente sobreviver no mercado atual, deve cumprir seus papeis, que vão muito além de sua simples atividade e metas de resultado econômico.

Isto ocorre, porque a sociedade contemporânea exige, cada vez mais, que as organizações em-

presariais tenham uma atuação transparente e responsável.

Esta responsabilidade não diminui, pelo fato de a empresa estar em fase de sucessão! Ao contrário: só aumenta!

Uma empresa em fase de sucessão necessita determinar a maneira como se dará a passagem do bastão.

Normalmente, o fundador ou controlador deixará de atuar no dia-a-dia, despojando-se das tarefas executivas, ainda que mantenha o poder de definir as diretrizes estratégicas do negócio, abrindo espaço para os novos líderes.

Ocorre que esta transição deve ser muito bem desenhada e planejada, para garantir o sucesso na transição e a continuidade incólume das atividades empresariais.

Erros ou negligências ocorridos nesta fase delicada de sucessão podem desencadear grandes perdas de valor e, até mesmo, o eventual fracasso do plano de sucessão da empresa de controle familiar. Exemplos não faltam de empresas de controle familiar que sucumbiram antes da primeira sucessão de gerações!

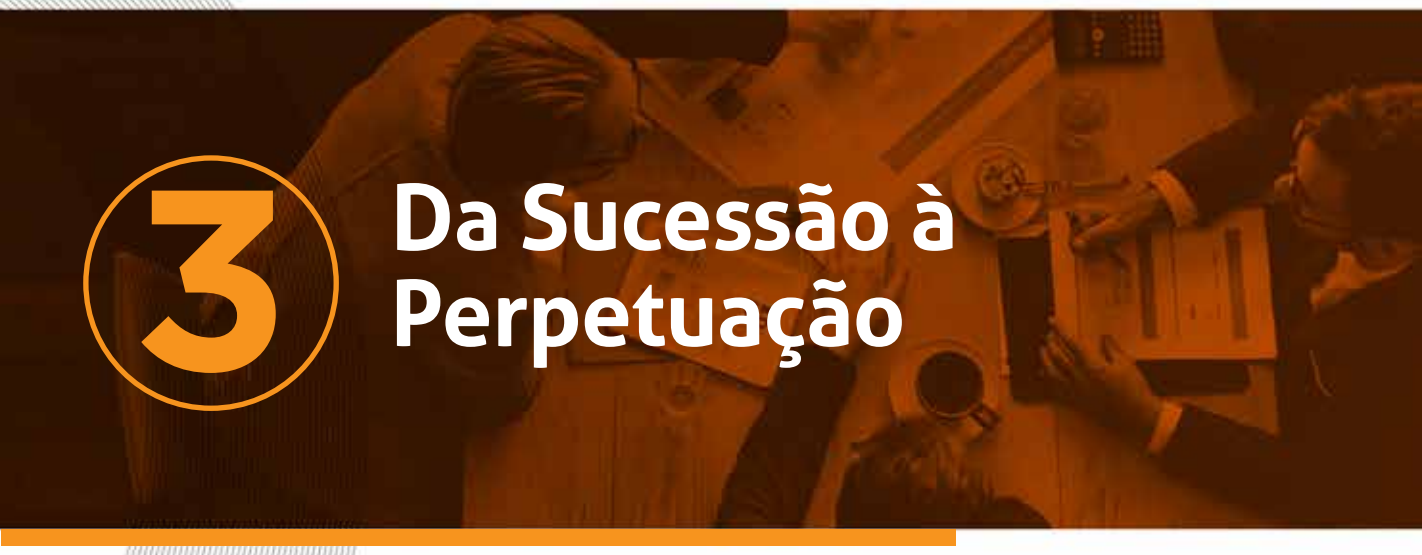
O ponto inicial, claro, é o desenho do modelo de governança. Devemos pensar em quais órgãos serão necessários, para que o controle, a gestão

e a fiscalização estejam bem equacionados dentro da organização, observando-se, em qualquer caso, as circunstâncias ou contextos específicos de cada empresa.

Este desenho deve ser refletido, juntamente com a construção do protocolo familiar (tema debatido no Volume 2), de forma que sejam acolhidos os anseios, receios e expectativas de todas as partes envolvidas, e não, apenas, os interesses e expectativas do controlador/fundador.

E, cuidado! Modelos prontos de governança corporativa desenhados de forma prematura, sem um devido cuidado jurídico, mostram-se muitas vezes inócuos, ineficientes, dispendiosos e burocráticos, sendo absolutamente desnecessários.

Vamos, por fim, lembrar que o sistema de governança corporativa é aquele que cabe na sua empresa, desenhado e modulado para a sua empresa, com objetivo final de garantir a boa gestão dos ativos empresariais e do capital dos acionistas, credores e investidores, para que a empresa possa crescer, perpetuar e gerar valor, não só para os acionistas e gestores, mas para todas as partes interessadas.



3 Da Sucessão à Perpetuação

As empresas que já passaram para a terceira ou quarta geração sabem quantos desafios tiveram de ser enfrentados, para alcançarem este posto de estabilidade.

Falamos aqui não somente dos desafios inerentes à sucessão, ou seja, ter de enfrentar uma série de temas que eram frequentemente preteridos ou ignorados, na medida em que a primeira geração controlava e geria a empresa, em geral, mediante sistemática opressão de vozes e/ou ausencia ou diminuição de diálogo entre os membros da familia e demais partes interessadas, bem como da pouca profissionalização das funções internas. A par disso, jaz a necessidade de cuidar dos assuntos cotidianos, com igual dedicação e sem interrupções.

As preocupações podem aumentar se a empresa, em fase de sucessão, enfrenta, simultaneamente, uma crise econômica ou financeira, impondo ao controlador a necessidade de equacionar o fluxo de Caixa, ou adotar estratégias paralelas para garantir a própria sobrevivência da empresa.

3 Da Sucessão à Perpetuação

Entendemos que um plano de sucessão pressupõe conciliar o fator tempo, em benefício de todas as partes, principalmente, do controlador que dará lugar à sucessão, de forma a evitar o choque de prioridades e a pressa, como fatores que escusariam a supressão do diálogo e da construção de opções, dando lugar à imposição de ideias.

Desta forma, a sucessão ocorrerá de forma gradual, espontânea, permitindo o nascimento de novas lideranças e, até mesmo, da construção de um sistema de cogestão, na medida do possível. Por outro lado, na esfera de controle e gestão empresarial, os agentes de governança, ou seja, acionistas e/ou proprietários; administradores e/ou gestores, têm o dever de atuar de forma responsável frente a todas as partes interessadas, o que engloba toda a cadeia produtiva, como os colaboradores e empregados, diretos e indiretos, bem como clientes, fornecedores, concorrentes, governos, organizações não governamentais e a sociedade em geral.
As substanciais mudanças legislativas ocorridas nos últimos vinte anos, em escala global, bem como a mudança de comportamento, ocorrida na própria sociedade, vem causando significativo impacto na definição das estratégias de perpetuação das empresas.

3 Da Sucessão à Perpetuação

Neste contexto, acionistas/sócios e administradores/gestores são chamados a estar atentos e a ampliar o foco de suas análises, de forma a considerar os possíveis efeitos que possam resultar das decisões empresariais por eles tomadas e das estratégias negociais por eles adotadas, zelando para que não produzam impactos negativos para a sociedade e para o meio ambiente, afastando, assim, eventuais prejuízos reputacionais ou riscos de diminuição do valor econômico da empresa.

Uma empresa que não atua de forma responsável corre riscos elevados de perder valor e fracassar. Se esta sentença é válida para empresas que navegam em velocidade normal de cruzeiro, maior ainda será a preocupação com aquelas que estão em fase de sucessão, época em que, eventualmente, poderia ocorrer um desvio de foco e prioridades e, até mesmo, a eclosão de conflitos internos.

Por isso, reforçamos: **o plano de sucessão da empresa familiar deve ser pensado e desenvolvido com antecipação, de forma gradual e constante, para que todos os temas sejam corretamente refletidos, discutidos e contemplados, tarefa esta que não deve jamais prejudicar o curso ordinário e a atuação responsável da empresa.**

3 Da Sucessão à Perpetuação

Para remar em direção ao sucesso e à perpetuação da empresa, esta terá de coordenar todos os interesses, desde aqueles estritamente ditados pelo controlador, como, também, das demais partes interessadas, dentro de um debate amplo, aberto e transparente.

A melhor maneira de fazer isso é começar o quanto antes, evitando que a urgência possa, eventualmente, encobrir valores, conflitos latentes, interesses subjacentes, os quais devem ser alinhados, para permitir uma sucessão tranquila e bem solidificada.

4 A governança corporativa deve ser o reflexo da Familia

Não é necessário esforço algum para percebermos a importância que o sistema de governança corporativa tem para garantir o sucesso na sucessão da empresa de controle familiar.

O modelo e governança mais adequado para a sua empresa é aquele que contempla os instrumentos, ferramentas, métodos e pessoas que, agindo de forma integrada, irão refletir os desígnios da Família e a realização dos propósitos por ela definidos.

Por isso, dizemos que a governança corporativa deve ser o próprio **espelho** da Família e não algo dissociado dela.

Em outras palavras, a Família deve entender porque aquela estrutura de governança corporativa foi pensada para aquela empresa, quais os benefícios e valores gerados através daquela estrutura e daqueles formatos.

Caso este entendimento não ocorra, é provável que a governança corporativa perca a sua funcionalidade.

Modelos de governança não compreendidos pela Família tendem a ser ineficazes e inócuos.

Em nossa experiência, a forma mais eficiente, para desenvolver o plano de sucessão da em-

presa de controle familiar, é a construção conjunta de seus dois pilares:

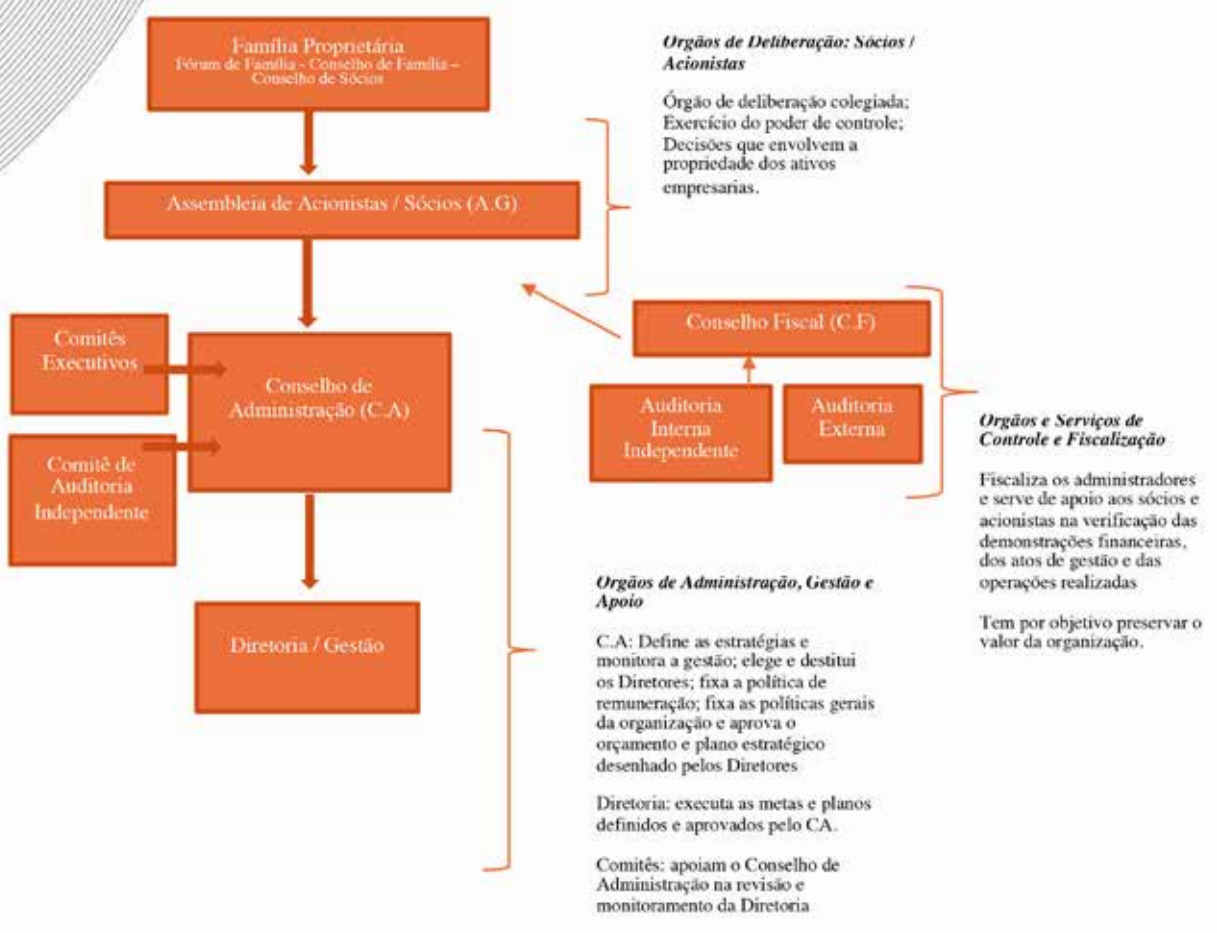
I) o protocolo familiar (instrumento que contemplará os anseios, papeis e propósitos da família, zelando por sua coesão nesta fase sensível da vida da empresa); e

II) o acordo de sócios/acionistas (instrumento que contemplará, entre outras matérias, o modelo jurídico de governança corporativa, para melhor atender aos anseios e propósitos da família empresária).

Todos os demais instrumentos contratuais que deverão refletir a nova fase da organização empresarial devem ser desenvolvidos apenas após a definição destes dois instrumentos contratuais.

5 Qual modelo de governança corporativa minha empresa deve usar?

A estrutura hierárquica clássica de governança corporativa costuma ser representada da seguinte forma:



5 Qual modelo de governança corporativa minha empresa deve usar?

A estrutura é desenhada de acordo com as regras e papeis que cada órgão terá dentro da estrutura de governo da empresa.

Tenha sempre em mente que não existe um modelo único para a governança corporativa de sua empresa. Este modelo deve ser desenhado a partir das necessidades, capacidades, funções, objetivos e missões, que serão perseguidas pela gestão e pela família empresária na fase de sucessão.

Muitas vezes, a adoção de um modelo robusto de governança corporativa, composto por um conselho de administração, um conselho fiscal, comitês de apoio, diretorias etc., mostra-se ineficaz, dispendioso e burocrático, sobretudo, se a família ainda não adquiriu o necessário amadurecimento e preparação para lidar com tantas pessoas, competências e hierarquias dentro da estrutura de controle, monitoramento e gestão da empresa.

É necessário considerar elementos subjetivos específicos da família e do funcionamento da empresa, para então moldar o sistema de governança mais adequado para a fase sucessória, que esteja bem alinhado com tais características. Se o acionista ou sócio controlador ainda acumula ou centraliza as funções executivas, sendo o principal gestor do negócio, será crucial desenvolver um modelo de transição, para permitir que a cultura da

centralização das decisões e tomada de ações seja rediscutida, modificada e dissipada, permitindo a construção de um novo modelo de gestão, tudo isso com o apoio de toda a família.

Há casos em que o modelo de cogestão permite a ascensão natural e gradual do sucessor, pois será reconhecido pelo controlador como a pessoa apta para dar o devido segmento aos negócios. Em outros casos, e importante contar com a figura de um terceiro independente, que poderá agregar experiências trazidas do mercado, contribuindo para a redefinição do modelo de gestão da empresa, em sua nova fase.

6 Atenção aos conflitos que destroem valor!

A preparação da sucessão na empresa de controle familiar é algo bastante complexo e sensível.
Não se deve perder de vista a necessidade de manter, nas reuniões de acionistas e gestores, um ambiente saudável de discussão, que priorize a transparência, a ética, a clareza e a objetividade, na determinação dos valores, dos princípios e da cultura da organização, os quais são fundamentais para que a sucessão possa de fato ocorrer.
Além disso, deve haver debate constante e aberto entre os integrantes da gestão, com o intuito de desenvolver um ambiente gerencial dinâmico, flexível e confiável, para a condução da empresa nesta fase sucessória, fase em que a interação ampla e comunicação fluida entre os membros têm papel chave para o bem-sucedido plano de sucessão.
Esta interação permite construir a cultura e identidade da organização, de forma que os novos membros da gestão possam desempenhar o seu papel, com assertividade e responsabilidade.
No entanto, nem sempre é este o ambiente negocial interno das empresas. Muitas vezes, há um ambiente cercado por vícios de comunica-

6 Atenção aos conflitos que destroem valor!

ção e com alto potencial conflitivo entre os diversos atores (família - acionistas - gestores).
Quando há uma má interlocução entre os agentes de governança, aqui incluídos sócios, administradores e demais partes envolvidas, muitos conflitos de entendimento, comunicação, prioridades, valores e interesses, intenções, etc., podem surgir.
Tais conflitos, quando não forem bem direcionados e sanados, em tempo breve, podem se estender e se transformar, afetando o bom relacionamento interno das partes, com impactos negativos para os processos internos de tomada de decisão, colaborando, enfim, para a formação de um ambiente de gestão errático ou ineficaz.
Métodos alternativos de solução de impasses, divergências e conflitos como a mediação, a facilitação e a negociação assistida, entre outros, mostram-se muito eficazes para aparar eventuais arestas e para permitir a construção de novas opções ou soluções, contemplando todos os interesses envolvidos.
Prevenir e gerenciar os conflitos e divergências e a melhor é mais eficaz forma de perpetuar a sua empresa!
Desta forma, entendemos que a qualidade do processo interno de tomada de decisões estratégicas e gerenciais e o adequado tratamento dos con-

6 Atenção aos conflitos que destroem valor!

flitos ou impasses internos, que venham a surgir, contribuem de maneira relevante para a eficácia das práticas de governança corporativa, sobretudo, na fase de sucessão da empresa familiar.

A adequada gestão da comunicação, interação das partes, prevenção e gestão dos impasses, divergências e conflitos tem peso fundamental no sucesso do plano de sucessão da empresa familiar.

Por fim, é importante ressaltar que o plano de sucessão empresarial deve contar com estruturas de governança corporativa que comportem unir pessoas comprometidas com o melhor interesse da empresa, cujas ações e comportamentos sejam pautados na ética, transparência, responsabilidade, visando ao alcance de resultados de médio e longo prazo.

Neste sentido, independentemente da estrutura hierárquica que venha a ser adotada em sua empresa, entendemos que é crucial ter pessoas 100% engajadas com o plano de sucessão empresarial, notadamente, pessoas que queiram contribuir com o projeto, atuando com dedicação integral e, preferencialmente, com independência de seus objetivos pessoais.

7 Finalmente, mas não menos importante... O que não deveria faltar na Governança Corporativa das Empresas de Controle Familiar?

Já dissemos de forma bem clara que não devemos nos prender a modelos prontos ou pré-concebidos de governança corporativa, mas sim buscar construí-lo em conjunto com a Família, levando em conta as circunstâncias e possibilidades de cada empresa, para que a sua eficácia seja garantida e os seus objetivos alcançados.

No entanto, há sim alguns fatores que contribuem de forma definitiva para o sucesso da governança e perpetuação da Empresa de controle Familiar. Estes fatores foram constatados em estudos e pesquisas[2] realizadas com empresas familiares ao longo dos últimos anos.

Podemos extrair destas pesquisas os seguintes principais temas:

I) 85% das empresas pesquisadas entendem que a separação dos interesses da família e do negócio é crucial para o sucesso da empresa familiar;

II) 74% das empresas pesquisadas entendem que a preparação e treinamento do sucessor antes do efetivo início da função a ser exercida na empresa é também fator essencial para o sucesso na nova gestão;

2 Caderno KPMG Retratos de Família – Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras. 2017 – 2ª Edição.

7 Finalmente, mas não menos importante... O que não deveria faltar na Governança Corporativa das Empresas de Controle Familiar?

III) 72% das empresas pesquisadas entendem que a empresa deve ter um modelo de governança corporativa devidamente estruturado, para ter sucesso na gestão e controle;

IV) 70% das empresas pesquisadas também identificaram que o conhecimento financeiro entre os membros da família que atuam na empresa é essencial para o seu sucesso;

V) A boa comunicação entre as gerações da família é considerada, por 60% das empresas pesquisadas, como fator elementar para seu sucesso.
Como se pode perceber, o fator tempo é essencial para um bom planejamento da sucessão empresarial, pois a construção de uma boa comunicação entre as pessoas da Família é peça chave, além de permitir o devido treinamento das pessoas que irão dar curso à sucessão da empresa em seus próximos ciclos de vida. Estes fatores são a base para estruturação da governança corporativa ideal para a sua empresa!
Começar o quanto antes é a melhor forma de proteger a sua empresa e de prepará-la para a fase de sucessão!

Alessandra Fachada Bonilha, é advogada nas áreas de direito empresarial, família e sucessões. Atuou por mais de 17 anos em processos de falência e recuperação de empresas em crise, bem como na renegociação e reestruturação de dívidas e operações financeiras. Além disso, é mediadora e consultora em Governança Familiar e Sucessão de Empresas Familiares, com foco em gestão de conflitos empresarias e societários, especialmente os relacionados às empresas familiares, possuindo mais de 15 anos de experiência nestas áreas.

Especializou-se em Negociação, Mediação e Arbitragem e paralelamente em Governança Familiar, ambas pela GV-Law. Possui diversas capacitações em Mediação e formações complementares, destacando-se, dentre elas, as realizadas em Mediação pelo The Center For Mediation in Law – Nova York, em Negociação através do PON (Program On Negotiation) pela Harvard Law School, em Mediação pelo Instituto Mediaras Argentina. Obteve formação em Dinâmica de Grupos pela SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos). Palestrante e autora de diversas obras e artigos relacionados ao tema.

É Diretora do CONIMA – Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem; Membro do GEEF – Grupo de Estudos de Empresas Familiares da FGV/SP; Integrante das Comissões de Mediação da OAB/SP nas Seccionais da Sé e de Pinheiros; Membro do Grupo de Estudos de Mediação Empresarial do CBAR – GEMEP. É Mediadora nas principais Câmaras de Mediação e Arbitragem do Brasil, entre elas a CAM-CCBC (Centro de Arbitragem e Mediação), CIESP/FIESP (Câmara de Mediação e Arbitragem), CAMARB (Câmara de Arbitragem Empresarial – Brasil), Instituto de Engenharia (Câmara de Mediação Arbitragem) e Eurocâmaras. Além disso é Mediadora Judicial pelo CNJ.

alessandra@amgulo.com.br
alessandra@arduin.com.br

AMGULO

AA ARDUIN ADVOGADOS

ana@arduin.com.br

Ana Lúcia Alves da Costa Arduin, advoga há mais de 20 anos nas áreas de Direito Societário, Fusões e Aquisições e Governança Corporativa. Possui sólida experiência em planejamentos e reestruturações patrimoniais, sucessórias e societárias. Atua na concepção e estruturação de transações empresariais e societárias, bem como na propositura e negociação de acordos societários, visando à mitigação ou à solução de conflitos societários e empresariais.

É Especialista e Mestre em Direito Comercial pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC/SP, tendo lecionado durante mais de dez anos em cursos de graduação e Pós-Graduação em direito empresarial e societário, entre os quais o curso de Especialização em Direito Empresarial da Escola Paulista de Direito e o curso de Especialização em Direito Empresarial da Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da PUC-SP, ambos em São Paulo (SP). Foi Professora de Direito Empresarial e Tributário da Faculdade de Ciências Econômicas, Administração e Contabilidade (CCSA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (2005-2006).

Mediadora formada pela FGV-SP e Especialista em Governança Corporativa pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC/SP.

É Vice-Presidente da Comissão de Direito Societário da OAB/SP Seccional Pinheiros; Membro do Grupo de Estudos de Empresas Familiares da GV-LAW São Paulo; Membro do Instituto de Direito Societário Aplicado – IDSA; e Membro do Comitê de Direito Societário do Centro de Estudos das Sociedades de Advogados - CESA.

Autora do livro "A Teoria Jurídica da Empresa no Direito Brasileiro", Editora Quartier Latin, São Paulo: 2013, bem como de diversos artigos e publicações em temas de Direito Societário, Planejamento Patrimonial e Governança Corporativa.

AMGULO

AA
ARDUIN ADVOGADOS