FGV DIREITO SP

MESTRADO PROFISSIONAL

GESTÃO JURÍDICA ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA CORPORATIVA:

A IMPORTÂNCIA DESTA PRÁTICA EM EMPRESAS FAMILIARES MÉDIAS

Rodrigo Stussi de Vasconcellos

Projeto de pesquisa apresentado ao
Mestrado Profissional da FGV Direito SP.

Versão de 30/06/2023.

1. Tema, contexto e delimitação de escopo

Muito se discute no Brasil acerca das práticas de governança corporativa em empresas familiares, o que em alguns casos se incluem as médias, porém é um tema que pouco toca os empresários deste porte, que na maioria das vezes, não considera sua aplicação possível, fixando o entendimento de que tais práticas só são possíveis por grandes organizações.

Como sabido, as práticas de governança não devem seguir um princípio único, e as formas de implementar e gerir variam de empresa para empresa, principalmente se familiares e a depender do segmento em que atuam, mas sua aplicação ainda é baixa, pois na maioria das vezes lhes faltam algo que tornará a aplicação das melhores práticas possível, que é exatamente a gestão jurídica estratégica, algo parco em médias empresas.

A implantação das melhores práticas tem diversos objetivos, sendo que em sua grande maioria depende de um jurídico estratégico, gestor e com foco corporativo. Podemos citar a adequação à legislação vigente, a gestão de riscos legais na estrutura das operações, a criação, condução e acompanhamento dos órgãos e instâncias de governança como os conselhos de administração ou comitês temáticos. O fortalecimento da gestão, com fins de ter condições de suportar um processo de investimento em *Private Equity* ou de *M&A*, ou

até mesmo de preparar a sucessão da empresa familiar, depende e muito de uma gestão jurídica estratégica.

A grande maioria das médias empresas familiares surgem no interior e são protagonistas na economia da maioria dos países, e diante desta realidade, a visão do empresário, principalmente aquele denominado de fundador, é de que o jurídico tem a finalidade de judicialização quando necessário, e quando há consultivo, este atua de forma quase sempre superficial, já que a empresa o visualiza como custo e não investimento, e claro, não podemos esquecer que é fato, de que os próprios profissionais da área contribuem de certa forma para tal visão.

Quando se fala em sucessão empresarial, quase sempre o raciocínio leva a já tão repetida *holding* patrimonial, como se sua simples constituição tratasse da sucessão dos negócios da família. Se mistura operações com patrimônio, muitas vezes colocando em risco o segundo por envolvimento com o primeiro. Pouco se fala em perenidade nos negócios, segurança e gestão, e quando se fala se resume a sucessão patrimonial, sem sequer fixar suas regras através de pactos, que seria o mínimo para o tema, e que não chega nem perto de tratar do que aqui é disposto.

A ideia do trabalho é exatamente explanar sobre a importância da gestão jurídica estratégica, principalmente como viabilizadora da implantação da governança corporativa em empresas familiares de porte médio, onde inexiste a cultura de que um jurídico estratégico é gerador de inúmeras vantagens, como receitas diretas e indiretas, além de melhorias na gestão do próprio negócio.

Além disso, o trabalho visa trazer a baila como se implantar a governança em empresas familiares através da gestão jurídica estratégica na prática, planejar a sucessão da operação dos negócios e do patrimônio familiar de forma segregada, resguardando os sócios, a família e os gestores, sejam conselheiros ou não. E ainda, trazer a contribuição de um jurídico estratégico para que a empresa média tenha condições de ser objeto de um processo de investidores externos, fusão ou aquisição.

Em resumo, o projeto tem como escopo o de demonstrar a viabilidade e importância da implantação das melhores práticas de governança corporativa em médias empresas

familiares, e de que isso só é possível com a participação de um jurídico estratégico que auxilie na gestão dos processos, já que sem ele, o tema permanecerá na teoria, e nada na prática.

O modelo de pesquisa será o de trabalho exploratório, até pelo vasto campo de pesquisa, envolvendo gestão jurídica, gestão de negócios e as melhores práticas de governança corporativa, voltadas as médias empresas familiares, com foco no resultado, sucessão e fortalecimento da gestão, passando por todos os pilares, conceitos, princípios de forma pragmática e nada teórica, bem como dizer como alinhar sua implantação e bom funcionamento.

O público-alvo do trabalho será composto de profissionais da área jurídica ou de gestão, terceirizados ou não, com interesse na área, com fins de avaliar a viabilidade de aplicação dos princípios norteadores da governança em empresas médias e familiares na prática, sempre ressaltando a importância e necessidade da gestão jurídica estratégica, pois sem ela, não se pode falar em governança corporativa.

2. Quesitos, fontes de pesquisa e formas de acesso

2.1. Contextualização fática

2.1.1. Quesito 1: Em que consiste a governança corporativa? Qual sua função básica e principais atributos e princípios?

> **Fontes e formas de acesso:** Trabalhos acadêmicos, livros e artigos nacionais e estrangeiros, disponíveis em bibliotecas físicas e digitais.

2.1.2. Quesito 2: É viável a implantação da governança corporativa em empresas médias? Há diferença entre a implantação em empresas familiares? É usual sua implantação?

> **Fontes e formas de acesso:** Trabalhos acadêmicos, livros e artigos nacionais e estrangeiros, disponíveis em bibliotecas físicas e digitais. Pesquisa de dados e relatórios do IBGC e em documentos societários de empresas familiares que não sejam sigilosos.

2.1.3. Quesito 3: Quais os principais problemas e desafios na implantação da governança corporativa em empresas médias familiares? Quais as questões culturais das empresas familiares impactam na implantação das melhores práticas?

Fontes e formas de acesso: Entrevistas a conselheiros de empresas familiares, sócios fundadores e gestores jurídicos sobre o tema. Trabalhos acadêmicos, livros e artigos nacionais e estrangeiros, disponíveis em bibliotecas físicas e digitais. Experiência do Autor.

2.1.4. Quesito 4: Qual a relação do jurídico da empresa com a governança? Como ele pode auxiliar na implantação? Sua atuação é importante para a viabilidade da implantação e gestão da governança?

Fontes e formas de acesso: Entrevistas a conselheiros de empresas familiares, sócios fundadores e gestores jurídicos sobre o tema. Trabalhos acadêmicos, livros e artigos nacionais e estrangeiros, disponíveis em bibliotecas físicas e digitais. Experiência do Autor.

2.1.5. Quesito 5: Qual a importância da governança para a sucessão da empresa familiar? E para a sucessão patrimonial? Quais as necessidades devem ser atendidas para uma sucessão bem-sucedida?

Fontes e formas de acesso: Entrevistas a conselheiros de empresas familiares, sócios fundadores e gestores jurídicos sobre o tema. Trabalhos acadêmicos, livros e artigos nacionais e estrangeiros, disponíveis em bibliotecas físicas e digitais. Experiência do Autor.

2.2. Referencial teórico-normativo

2.2.1. Quesito 1: Qual legislação é aplicável à governança corporativa? Quais as bases legais dos conselhos de administração? E dos conselhos consultivos?

Fontes e formas de acesso: Legislação nacional, regulamentos e recomendações (IBGC, OCDE).

2.2.2. Quesito 2: Quais os deveres e responsabilidades dos administradores e conselheiros?

Fontes e formas de acesso: Trabalhos acadêmicos, livros e artigos nacionais e estrangeiros, disponíveis em bibliotecas físicas e digitais. Pesquisa de dados e relatórios do IBGC.

2.2.3. Quesito 3: Quais preceitos legais e tipos societários aplicáveis na sucessão operacional das empresas familiares e no patrimônio da família?

Fontes e formas de acesso: Legislação nacional, regulamentos e recomendações (IBGC, OCDE).

2.3. Abordagem analítica

2.3.1. Quesito 1: Quais as vantagens da implantação da governança corporativa na gestão de médias empresas familiares?

Fontes e formas de acesso: Trabalhos acadêmicos, livros e artigos nacionais e estrangeiros, disponíveis em bibliotecas físicas e digitais. Pesquisa de dados e relatórios do IBGC e em documentos societários de empresas familiares que não sejam sigilosos.

2.3.2. Quesito 2: Quais as vantagens do jurídico estratégico na implantação da governança?

Fontes e formas de acesso: Trabalhos acadêmicos, livros e artigos nacionais e estrangeiros, disponíveis em bibliotecas físicas e digitais.

3. Relevância prática, caráter inovador e potencial de impacto

O trabalho é relevante pois busca demonstrar a importância da gestão jurídica estratégica e das melhores práticas de governança corporativa para empresas médias e familiares, desmistificando o conceito de que tais práticas só seriam necessárias ou possíveis às grandes empresas.

Tal tema tem relevância prática e caráter inovador, pois embora existam artigos sobre o tema, sua aplicabilidade na realidade das médias empresas é quase nula, exatamente por faltar a gestão jurídica estratégica, o que será feito no presente trabalho, pois sem ela, não há que se falar em governança corporativa aplicável, principalmente em empresas que não tem uma gestão integrada com questões jurídicas de forma plena.

O enfoque do tema busca transformar a realidade dessas empresas com a integração entre a gestão jurídica estratégica e as melhores práticas de governança corporativa, gerindo riscos jurídicos de forma eficaz e permitindo a empresa ter a longevidade pretendida, o que inclui a sucessão operacional e patrimonial do negócio familiar.

4. Familiaridade com objeto da pesquisa

Advogado sócio gestor de escritório de médio porte no interior, especialista em gestão de negócios e em direito corporativo, além da formação em governança corporativa pelo IBGC, com 20 anos de prática no atendimento de pequenas, médias e grandes empresas, principalmente na implantação de práticas de gestão jurídica estratégica, e atuação em conselhos de administração como membro efetivo, em empresas médias e familiares.

5. Bibliografia preliminar

Da Silveira; Alexandre Di Miceli. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo:* Teoria e Prática. 3. Edição. São Paulo/SP. Editora Virtuous Company, 2021. 418 páginas.

Bueno; Luciana Procópio. *Gestão do Risco Jurídico:* estratégia para a sustentabilidade empresarial. 1. Edição. São Paulo/SP. Editora Dialética, 2021. 160 páginas.

Ricca; Domingos. Saad*;* Sheila Madrid. *Governança corporativa nas empresas familiares:* Sucessão e profissionalização. 1. Edição. São Paulo/SP. Editora CLA, 2012. 125 páginas.

Neves; Edmo Colnaghi. *Fundamentos de governança corporativa:* riscos, direito e compliance.1. Edição. São Paulo/SP. Editora InterSaberes, 2021. 236 páginas.

Freire; Flávio Bretanha*. Conselho de Administração é só para as Grandes... MENTIRA!*: Uma Proposta Prática de Governança Corporativa para Empresas Familiares Médias e Pequenas. 1. Edição. São Paulo/SP. Editora Processo, 2021. 105 páginas.

Selem; Lara. Leite; Leonardo Barém. *Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno* - Caminhos para a Excelência e Formas de Inseri-lo nas Decisões Empresariais. 1. Edição. São Paulo/SP. Juruá Editora, 2010, 498 páginas.

Oliveira; Djalma de Pinho Rebouças. *Governança Corporativa Na Prática:* Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados. 3. Edição. São Paulo/SP. Editora Atlas, 2015. 264 páginas.

Brandão; Carlos Eduardo Lessa. Filho, Joaquim Rubens Fontes; Muritiba, Sérgio Nunes. "Governança Corporativa e integridade empresarial; Dilemas e Desafios" In: Organização: Brandão; Carlos Eduardo Lessa. Filho, Joaquim Rubens Fontes; Muritiba, Sérgio Nunes. *Governança Corporativa e integridade empresarial; Dilemas e Desafios*. 1. Edição. São Paulo/SP. Saint Paul Editora, 2017, 248 páginas.

Rosseti; José Paschoal. De Andrade; Adriana; "Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências". *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. 7. Edição. São Paulo/SP. Editora Atlas, 2014, 608 páginas.

6. Cronograma de execução

			2023			2024												
Atividade	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Horas
Coleta Bibliográfica																		45
Leitura e Organização																		20
Reuniões de Orientação																		5
Redação do Texto																		240
Revisão do Texto																		90