

# PRADO, ROBERTA NIOAC (ORG.). ASPECTOS RELEVANTES DA EMPRESA FAMILIAR: GOVERNANÇA E PLANEJAMENTO PATRIMONIAL SUCESSÓRIO (SÃO PAULO: SARAIVA, 2013. 301 P.)

Luís Rodolfo Cruz e Creuz  
Universidade de São Paulo

Pontual, investigativa e universal a edição deste livro, organizado por Roberta Nioac Prado, especialmente no tocante ao formato, à amplitude do trabalho e aos artigos (teóricos e práticos) desenvolvidos pelos autores integrantes do Grupo de Estudos de Empresas Familiares (GEEF) da Escola de Direito GV, da Fundação Getúlio Vargas. O trabalho apresenta diferentes abordagens, visões, teorias, conceitos e debates relevantes dentro das disciplinas de Direito, Psicologia, Economia e áreas correlatas. Os autores, de forma muito bem organizada, lograram mérito ao percorrerem e dialogarem com as diversas experiências e correntes da disciplina, com grau de isonomia e imparcialidade. Além disso, a estrutura da obra interage com o leitor de forma a estabelecer conclusões pontuais ao final de cada capítulo, apontando pontos-chave, questões para discussões e reflexões sobre a temática da empresa familiar.

O trabalho é resultante de discussões e encontros de integrantes do GEEF, que congrega profissionais de diversas áreas, desde governança corporativa até psicologia, sempre envolvendo o estudo da empresa familiar e o consequente e necessário planejamento patrimonial e sucessório das famílias envolvidas em empreendimentos. O grupo de estudos foi iniciado em 2009 e, desde então, tem como escopo fomentar discussões interdisciplinares, teóricas e práticas sobre a sucessão em empresas familiares.

O livro está dividido em quatro grandes partes. A primeira delas trata de um conjunto de entrevistas conduzidas pela organizadora Roberta Nioac Prado com diversas personalidades, sempre baseadas em um mesmo roteiro de perguntas e orientações propostas previamente. A segunda parte trata das empresas familiares propriamente ditas, sob a ótica interdisciplinar dos diversos autores que colaboraram com a obra. A terceira parte percorre o tema da governança familiar, também desenvolvido por autores integrantes do GEEF. A quarta e última parte é dedicada ao estudo e à análise de dois casos práticos.

A primeira parte, escrita por Roberta Nioac Prado, é subdividida em três capítulos. No primeiro, apresenta-se a metodologia utilizada na realização de entrevistas com renomados profissionais e especialistas de áreas relacionadas a gestão, governança e assessoria às empresas familiares. Tratou-se dos problemas que devem ser equacionados em uma empresa familiar e em uma família empresária e dos problemas relacionados a esses temas - dificuldade para equacionar os problemas e acomodar interesses -, assuntos como governança familiar e psicologia, governança corporativa, planejamento jurídico-sucessório e relação entre os profissionais e assessores e os clientes.

O segundo capítulo dessa parte é dedicado à análise das soluções mais efetivas para a questão da empresa familiar e da família empresária, considerando casos concretos. Utilizou-se a mesma sistemática de temas: governança familiar e psicologia, governança corporativa, planejamento jurídico sucessório e a relação entre os profissionais e assessores e os clientes. Um ponto muito relevante levantado por Roberta Prado nessa parte relaciona-se ao planejamento em si. Para a autora (2013, p. 54), qualquer planejamento sucessório “deve ser revisto periodicamente, sempre que houver um fato novo na família que possa afetar o controle ou a gestão da empresa, ou a cada período de tempo preestabelecido, por exemplo, a cada três anos”.

O terceiro e último capítulo dessa primeira parte é direcionado para a avaliação geral dos precedentes e estudos considerados nos capítulos anteriores. Foram apontadas, então, sugestões e possíveis passos para o estudo e a compreensão das empresas familiares. Dentre as diversas soluções, destacamos uma que sempre requer bastante discussão e reflexão, tanto por parte da família quanto dos profissionais que estão dando suporte ao planejamento jurídico sucessório: segundo Prado (2013, p. 54) todos devem avaliar e “estudar consensos de metodologias possíveis para a avaliação de empresas nos diferentes casos de saída (falecimento, divórcio, recesso, exclusão, saída voluntária), bem como formas possíveis de reavaliações periódicas mantendo-se um padrão de avaliação da empresa em funcionamento e em liquidação etc.”.

A segunda parte da obra, de maior número de trabalhos dos colaboradores, também é de maior variedade de abordagens e temas. Inicia-se essa parte com um capítulo da psicóloga Célia Brandão, que avalia e estuda, sob a ótica da Psicologia, a sucessão familiar, as identidades pessoais e as relações de poder entre familiares (homens e mulheres). Percorre o estudo da crise da identidade na pós-modernidade, analisando a transformação social no seio da entidade familiar, confrontando temas de identidade, amor e poder, sempre com uma efetiva interface com a Psicologia. Segundo a autora:

A psicologia das relações familiares põe em foco a interação entre o sujeito e sua rede de relações, que tende cada vez mais a se horizontalizar no que se refere ao exercício da autoridade na família. É cada vez maior a participação dos filhos nos processos de negociação [...] O foco da psicologia e mediação familiar passa a ser a garantia de identidade dos sujeitos em meio à multiplicidade de opções, levando em conta as diferenças e o potencial individual de desenvolvimento. (BRANDÃO, 2013, p. 84-85)

A autora conclui o artigo avaliando a questão do conflito de poder na sucessão familiar.

O segundo capítulo dessa parte do trabalho é da advogada Karime Costalunga e trata da transmissão patrimonial nas empresas familiares, especialmente sob a ótica dos pactos antenupciais. A autora avalia desde a perspectiva histórica da evolução do Direito de Família e das relações de sucessão até a atual regulação da matéria fixada no Código Civil, especialmente o Livro do Direito de Família. A autora desenvolve seu texto de maneira a percorrer a atual regulação do tema e a verificar questões polêmicas, especialmente uma, cujo estudo motiva a parte final do artigo: segundo a autora, as últimas alterações no Direito de Família acabaram por criar situações possivelmente problemáticas ou que dificultem uma melhor estruturação do planejamento jurídico sucessório.

Especialmente quanto à unidade sistemática do Livro do Direito de Família, Costalunga (2013, p. 102-103) alerta que as últimas alterações acabaram “por propiciar a inclusão no rol dos herdeiros necessários daqueles matrimoniados pelo regime da separação total de bens, sem distinguir entre os que escolheram voluntariamente essa via e aqueles que casaram com separação total por imposição legal”.

Após avaliar os problemas causados por tal confusão legislativa, especialmente quanto à possibilidade de alteração da real vontade dos matrimoniados à época da instituição do matrimônio, em função da morte de um dos cônjuges e da abertura de sucessão, a autora recomenda aos profissionais que atuam no suporte e assessoria à empresa familiar e à família empresária que encontrem, “no próprio organismo familiar e empresarial, alternativas para a transmissão patrimonial que não comprometam a vontade das partes” (COSTALUNGA, 2013, p. 107).

Segue essa parte do livro com o terceiro capítulo, de autoria das advogadas Maria Fernanda Vaiano Chammas e Renata Silva Ferrara, que tratam do planejamento familiar e sucessório no contexto da sucessão entre companheiros. As autoras alertam para a importância do planejamento familiar e sucessório e adentram no estudo, de forma comparativa, das regras de sucessão no casamento e na união estável. Analisam, especialmente, a questão dos bens adquiridos onerosamente e sua regulação segundo o Código Civil perante os diversos regimes de bens (especialmente o da comunhão parcial) e da união estável. Cumpridos esses marcos, as autoras trazem ao trabalho pesquisa jurisprudencial e a avaliam diante dos problemas verificados em questões de sucessão no casamento e na união estável. Finalizam com um importante alerta: “A inconsistência da jurisprudência e a insuficiência da legislação recomendam, mais e mais, que as famílias empresárias busquem estabelecer regras para seu núcleo, de modo a minimizar, tanto quanto possível, a incerteza que o tratamento da matéria desperta” (CHAMMAS; FERRARA, 2013, p. 102-103).

O quarto capítulo dessa parte é da advogada Juliana Meyer Gottardi. Com foco nas contratações empresariais, a autora visa a oferecer uma visão comparativa e descritiva dos instrumentos jurídicos abordados, os quais considera serem frequentemente utilizados em contextos empresariais familiares. Trata especificamente da sociedade em conta de participação (SCP), da *joint venture* e da sociedade de propósito específico (SPE).

O advogado Marcos Puglisi Assumpção assina o quinto capítulo dessa parte, que trata de dissolução parcial de sociedades e da dissolução da relação social limitada a um sócio. O capítulo é extremamente didático e com diversos esquemas e quadros-resumo, nos quais o autor sintetiza o estudo imediatamente feito. Após introduzir o tema, o autor traça considerações gerais sobre as sociedades no Direito brasileiro e sobre a dissolução das sociedades, ingressando diretamente no tema da dissolução parcial e suas mais variadas formas e manifestações. Nesse sentido, aborda a dissolução parcial por *causa mortis*, pelo exercício do direito de retirada, pela exclusão de sócio, pela liquidação da quota a pedido de credor particular de sócio e pela renúncia de sócio. O capítulo ainda trata do importante tema da apuração de haveres, relacionando três formas de

pagamento, a saber: forma estabelecida em contrato, modo convencionado pelas partes e por determinação decorrente de sentença (diferenciando-se os dois primeiros, pois, no segundo caso, trata-se de omissão do contrato social). Por fim, o autor aponta a forma e o direito de o sócio se desligar da sociedade, a depender do intuito societário, distinguindo os procedimentos para sociedades nas quais impera o *intuitu personae* e nas quais impera o *intuitu pecuniae*.

O último capítulo da segunda parte é de autoria de Ana Paula Cestari, que analisa os instrumentos de planejamento patrimonial e sucessório, especialmente as fundações e outros instrumentos jurídicos decorrentes do exterior. Ao avaliar tais opções, a autora pondera que não existe uma resposta objetiva e determinada sobre quais seriam os melhores instrumentos, pois primeiramente dependem do arbítrio individual e também do desencadeamento de ações e planos que cada planejamento pode exigir e causar. Assim, em relação aos investimentos no exterior, Cestari avalia os instrumentos de investimento existentes e comuns, dividindo-os em “planejamento com diferimento de pagamento de tributos” (fundos de investimento e empresas no exterior) e “amplo planejamento sucessório” (fundações e trustes). Dedicou um tópico para avaliar a utilização, na sucessão, de instrumentos de direito estrangeiro para famílias com patrimônio no exterior, até chegar à avaliação específica de dois institutos, a fundação e o truste, percorrendo seus aspectos gerais, vantagens e desvantagens, assim como a utilização dos institutos para fins de planejamento jurídico sucessório. Concluiu apontando que tem sido verificada uma maior utilização do truste para este objetivo, em função de a Convenção de Haia determinar que a lei aplicável ao truste é aquela escolhida pelo instituidor, mas indica que “essas pessoas podem ser afetadas por vários sistemas jurídicos vigentes em tais países e têm a necessidade de encontrar uma solução que atenda a seus interesses locais e internacionais” (CESTARI, 2013, p. 198). Por fim, alerta que, para países com legislação civil como o Brasil, “para indivíduos e as famílias brasileiras, pode ainda ser mais confortável a utilização das fundações no exterior, em função de estas serem instituições que têm personalidade jurídica e regulamentação civil, com conceitos parecidos com os da regulamentação brasileira” (CESTARI, 2013, p. 198).

Concluída a segunda parte, a obra apresenta dois estudos de casos práticos na terceira parte, subdividindo-se, assim, em dois capítulos. O primeiro é de autoria de Amadeo Papa e estuda a história, os acontecimentos e os problemas verificados pelo Grupo Lavra e sua família empresária, desde sua fundação na década de 1940, passando pela expansão, apogeu, estagnação e abertura do mercado brasileiro na década de 1990, até os eventos que causaram o colapso do grupo.

O segundo capítulo, do consultor Telmo Schoeler, avalia o caso de *turnaround* da empresa Excelsior Alimentos S/A, uma empresa familiar de origem da Região Sul do Brasil. Nesse capítulo é contada a história do grupo, assim como a estrutura familiar relacionada, e são apresentados os casos, divergências e potenciais soluções propostas durante o curso de suas atividades, mas que nunca conseguiram ser implementadas. Desenvolve a forma como foi sugerida a solução de *turnaround* da empresa, seu equacionamento e objetivos

familiares e sucessórios, até a implementação da mesma, extraíndo, ao final, conclusões e ensinamentos do projeto, que acabou por se mostrar viável e um caso de sucesso.

Por fim, os méritos do livro estão exatamente naquilo que o próprio título da obra estabelece, ou seja: tratar de diferentes aspectos da empresa familiar, todos relevantes e extremamente vitais para todos aqueles que militam na área ou que, de alguma forma, relacionam-se com esse tipo de empresa, seja como sócio, familiar, consultor, mediador, psicólogo ou mero observador. O livro aprofunda a avaliação de diversos aspectos da governança na empresa familiar e sua aplicação e contribuição para um melhor desenvolvimento do planejamento patrimonial sucessório.

Enviado em 20/2/2014, aceito em 11/7/2014.

**Luís Rodolfo Cruz e Creuz** é mestre em Relações Internacionais pelo Programa Santiago Dantas, convênio das universidades UNESP/UNICAMP/PUC-SP; mestre em Direito e Integração da América Latina pelo Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo; pós-graduado em Direito Societário no curso Master of Laws, do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa; advogado e consultor. Faculdade de Direito, Pós-Graduação. São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: luis@cv.adv.br.