

Empresas familiares: a conscientização da necessidade do *compliance* efetivo em seus negócios. Por Maria Aparecida Dutra.

O olhar de governança da primeira geração é fundamental para que os sucessores mantenham o negócio saudável e em continuação.

A gestão de *compliance* em empresas familiares tem um papel fundamental na promoção da transparência, ética e governança dentro dessas organizações. À medida que as empresas familiares continuam a desempenhar um papel significativo na economia global, a necessidade de estabelecer e manter práticas sólidas de conformidade torna-se cada vez mais premente. Este artigo explora o complexo panorama do *compliance* em empresas familiares, destacando os desafios exclusivos que elas enfrentam, bem como as estratégias e benefícios associados à implementação eficaz de programas de *integridade*. A compreensão profunda dessa temática é crucial para garantir o sucesso a longo prazo e a sustentabilidade das empresas familiares em um ambiente empresarial cada vez mais regulamentado e competitivo.

A reputação de uma empresa é um ativo intangível de valor incalculável. Ela não apenas reflete a maneira como a empresa é percebida pelo público, mas também influencia diretamente a sua capacidade de atrair clientes, parceiros, investidores e talentos. Em um mundo cada vez mais interconectado e digital, a reputação de uma empresa pode ser construída ou destruída em questão de minutos. Nesse contexto, a implementação de um programa de *integridade* torna-se uma pedra angular na preservação e fortalecimento da reputação empresarial.

A postura do fundador é essencial para que as futuras gerações preservem o negócio que foi construído por ele - certamente com muitos desafios no passado -, contudo, há um desafio maior para que iniciativas modernas e de sustentação aconteçam; um deles é como a primeira geração passa a lidar com a necessidade de estruturação do negócio frente à necessidade de sempre pensar em um substituto e na inexistência de sua imortalidade. As empresas familiares ainda possuem o diferencial de não poderem optar por escolher os futuros sócios (sucessores-herdeiros), eles “são porque são”.

Nesse sentido, o que se observa ao redor do mundo é que uma das características mais perigosas e traiçoeiras de uma gestão familiar é a falta de planejamento e de profissionalização dos cargos de poder na empresa. Dados apontam que na Europa essa constatação tende a ser diferente, visto que em alguns países os filhos saem de casa mais cedo e iniciam sua trajetória de independência e autonomia. Em países latinos, como o Brasil, é possível observar a carga afetiva e mandatória que as famílias desejam passar para os filhos em uma gestão familiar. O desejo de que o negócio se perpetue geralmente vem com exigências e poucas opções, juntamente com a dificuldade dos mais antigos passarem o bastão do poder de mando aos sucessores.

Esse desafio muitas vezes compromete a gestão e, portanto, a operação da empresa, o que torna tudo muito delicado, visto que o operacional precisa visualizar credibilidade em seus gestores e na imagem da empresa para que desempenhem cada vez mais um trabalho focado na excelência.

Também é possível que a geração sucessora, ou segunda geração, esteja alinhada com as tendências mercadológicas sustentáveis e transmita tanto aos fundadores como aos futuros sócios ou gestores. A preparação desse ambiente facilita o desenvolvimento de projetos visionários para a continuação das atividades da empresa, e traz aos receosos a visão de que há espaço para **controle** mesmo que não estejam mais na cadeira de Diretor. O Conselho Societário¹, por exemplo, está acima do operacional, mas o *status/imagem* talvez não surta o mesmo efeito para quem sempre esteve visivelmente à frente da empresa direcionando as ordens.

Entendendo o contexto brasileiro e o crescimento da necessidade de garantir seus negócios, empresas familiares de diversos segmentos iniciaram a implantação de seus programas de *integridade* para que seja possível garantir boa reputação da empresa e solidez do negócio.

Um programa de *integridade* bem estruturado ajuda a empresa a identificar, avaliar e mitigar riscos potenciais. Isso é essencial para evitar escândalos que possam manchar a imagem da empresa. Casos de corrupção, fraudes, violações de direitos humanos e questões ambientais podem causar danos irreparáveis à reputação. A conformidade rigorosa com as leis, procedimentos e políticas ajuda a evitar tais problemas e a demonstrar o compromisso da empresa com a ética.

A confiança do público é um dos ativos mais valiosos que uma empresa pode conquistar. O programa de *integridade* sólido demonstra o comprometimento da empresa com a integridade e a responsabilidade. Quando os clientes, investidores e parceiros percebem que a empresa está empenhada em agir de forma ética, eles têm mais confiança em fazer negócios com ela. A confiança é a base de relacionamentos duradouros.

A sociedade contemporânea tem expectativas crescentes em relação às empresas. Elas não são mais vistas apenas como entidades que buscam o lucro, mas também como agentes sociais que têm responsabilidades em relação à comunidade e ao meio ambiente. Um programa de *integridade* ajuda a empresa a cumprir essas expectativas, adotando práticas sustentáveis, respeitando os direitos humanos e contribuindo positivamente para a sociedade.

Não cumprir as leis e regulamentos pode resultar em multas significativas e penalidades legais. Além disso, a empresa pode enfrentar ações judiciais caras e demoradas. Um programa de *integridade* eficaz ajuda a evitar esses custos, economizando recursos financeiros que poderiam ser melhor direcionados para o crescimento e a inovação.

¹ Como funciona o Conselho de Sócios na empresa familiar? Disponível em: <https://gonext.com.br/conselho-de-socios-na-empresa-familiar/> - acesso em 06 de setembro de 2023.

Profissionais talentosos e éticos buscam empresas que compartilham seus valores, portanto, um programa de *integridade* não apenas atrai talentos comprometidos com a integridade, mas também ajuda a reter os funcionários existentes, criando um ambiente de trabalho que valoriza a ética e o respeito.

Ponto interessante de se pensar quando o assunto é negócio familiar, é a segurança que também deve ser passada para o corpo empresarial. Em um livro de gestão, escrito por Roberto Tranjan, chamado *Capital Relacional*, há demonstração de como os negócios desprezam pessoas interessantes para a continuidade da administração e não exercitam a audição dos que se dedicam e conhecem a fundo os setores de suas empresas, as dores de seus clientes, e as demandas dos terceiros interessados.

Tal fato aparece quando a empresa começa a perder pessoas e performance ou, até mesmo, chega a prejuízos alarmantes. Muitas vezes a percepção desse cenário não é rápida, fazendo com que a recuperação se torne intangível e eleve os riscos de sobrevivência da companhia.

As empresas familiares com estruturas harmônicas e controladas, destacam o negócio da família do patrimônio familiar – separação de gestão e propriedade - e controlam os possíveis riscos de conflito de interesses que, eventualmente, possam ser nocivos a sua sustentabilidade. Para isso, precisam implementar práticas e políticas eficazes.

As melhorias contínuas, os controles internos, políticas e procedimentos, estrutura organizacional bem definida, fazem parte da construção do futuro e da condição de sobrevivência dessas empresas. Não é possível limitar a crença de sucesso desses negócios às formações profissionais ou habilidades técnicas, há que se definir papéis e responsabilidades, estatutos que definem os direitos e deveres dos membros da família e colaboradores externos.

A transparência e a prestação de contas, que são pilares fundamentais da governança corporativa, garantem clareza e segurança na comunicação de informações e *accountability* aos acionistas e stakeholders, o que reforça a confiança e boas bases para tomadas de decisões. Somado a isso, a redução dos riscos e garantia de continuidade do negócio fica amparada e permite uma gestão mais eficaz dos desafios que podem surgir ao longo do tempo.

Além de todos esses pontos que são fundamentais a todos os tipos de empresas, as empresas familiares precisam da governança corporativa justamente para que seja garantida a continuidade do negócio para as próximas gerações e que ocorra uma sucessão planejada. A presença de um conselho de administração traz perspectivas ao negócio e garante um controle heterogêneo organizado e participativo.

Diante de todas as benesses de um programa de *integridade* e do *compliance* corporativo, também existem grandes riscos caso esse programa não seja efetivo ou se descubra que é uma estrutura de fachada. Então, construir e implementar um programa de *integridade* e “estar em *compliance*” exige ainda mais responsabilidade do que não estar.

A robustez de um programa de *integridade* pode significar um fracasso no futuro se a mudança da cultura organizacional não estiver no topo dos desejos da companhia. Documentos, políticas e procedimentos não adiantam se não forem disseminados e entendidos pelos colaboradores, desde a alta direção até o chamado “chão de fábrica”. O treinamento, por exemplo, é um dos pilares do programa de *integridade* e deve ser feito com acompanhamento de eficácia e metodologia de ensino adequada a cada público-alvo, para que todos recebam a informação sobre a melhor forma de agir na companhia, através da melhor comunicação possível, e consigam entender a importância de seu compromisso com as regras e determinações da empresa.

Sendo assim, o que muito pode ajudar uma empresa familiar, também pode servir para sua derrocada. Riscos legais e regulatórios podem aumentar caso as medidas de conformidade existam apenas superficialmente, sem um verdadeiro compromisso com a ética, integridade e o cumprimento de leis e regulamentos. Trata-se de uma prática enganosa que visa criar uma imagem de conformidade, porém, na prática, não há um comprometimento verdadeiro com a observância das normas.

Alguns exemplos de práticas *anti-compliance* conhecidas no mercado e que podem servir de instrumento nocivo para as organizações são: manipulação de auditorias e inspeções, comunicação enganosa, canal de denúncia ineficiente e sem controle de não retaliação, subestimação de riscos e consequências, má interpretação da norma, falta de treinamento adequado e conscientização, etc.

O fato é que empresas familiares precisam de nortes e aparatos técnicos para que a confiança familiar seja um ponto que ajude na reputação e crescimento da empresa e não um risco fatal para o império construído pelas gerações anteriores. Pensar na continuação é fundamental, e isso exige desapego, segregação de funções, preparo para o futuro e ponderação de atitudes egóicas.

Conclusão

Em um mundo onde a reputação pode ser destruída em uma fração de segundos, a importância do programa de *integridade* na preservação da imagem empresarial não pode ser subestimada. Além de ajudar a evitar riscos e escândalos, um programa de *integridade* sólido constrói confiança, fortalece relacionamentos, cumpre expectativas sociais, economiza recursos e atrai talentos. Portanto, investir em *compliance* não é apenas uma obrigação legal, mas também uma estratégia inteligente para garantir a longevidade e o sucesso de quaisquer empresas, principalmente as familiares. Neste mesmo sentido, é a importância do planejamento sucessório para que as futuras gerações familiares estejam inseridas e conscientes do que envolve o negócio e o que fará com que se perpetue com o tempo, na busca de um legado do nome e de uma gestão de excelência.

Referências

CARLIN, Everson. **Criando Valor nas Organizações**, Juruá Editora, 2017.

DECRETO Nº 11.129, DE 11 DE JULHO DE 2022, Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70 - acesso em 29 de setembro de 2023.

FRANCO, Isabel, org. **Guia prático de compliance** – 1. Ed. – 2. Reimp. – Rio de Janeiro: Forense, 2020.

GONEXT: **Como funciona o Conselho de Sócios na empresa familiar?** Disponível em: <https://gonext.com.br/conselho-de-socios-na-empresa-familiar/> - acesso em 06 de setembro de 2023.

KPMG, **O legado duradouro das empresas familiares**. Unindo o propósito dos negócios e os valores da família – Março de 2021. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/69324/1614882113O_futuro_da_empresa_familiar.pdf - acesso em 01 de outubro de 2023.

KPMG, **Criando valor por meio da governança**. Como equilibrar o que é certo para os negócios e para a família. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/69324/1616680665criando-valor-governanca.pdf> - acesso em 06 de outubro de 2023.

KPMG, Pesquisa **Retratos De Família**. Um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. – 4ª Edição, 2021. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf> - acesso em 06 de outubro de 2023.

LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm - acesso em 29 de setembro de 2023.

TRANJAN, Roberto. **Capital Relacional**: A estratégia de resultados da nova economia - 1ª ed. (2021).

-

Maria Aparecida Dutra, advogada e *compliance officer*, é Coordenadora do Jurídico e *Compliance* da Empresa Viação Ideal S.A. É pós-graduada em Direito Digital e Cybersegurança pela PUC-PR, e em Responsabilidade Civil pela EMERJ.