



INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA – IDP
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA APLICADO À
HOLDING FAMILIAR

Autora: Maria Anne Carolayne Bezerra Malaquias
Orientadora: Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio

Brasília – DF

2024

MARIA ANNE CAROLAYNE BEZERRA MALAQUIAS

***COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA APLICADO À
HOLDING FAMILIAR***

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Bacharelado em Direito pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP.

Orientadora: Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio

Brasília – DF

2024

MARIA ANNE CAROLAYNE BEZERRA MALAQUIAS

***COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA APLICADO À
HOLDING FAMILIAR***

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Bacharelado em Direito pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP.

Brasília, 13 de dezembro de 2024.

Banca Examinadora

Professora Doutora Grace Ladeira Garbaccio
Orientadora

Professor Doutor Marlon Tomazette
Examinador

Professor Doutor Danilo Porfírio de Castro Vieira
Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, fonte de minha força, sem o qual nada seria possível. Agradeço profundamente aos meus pais, pelo apoio e ensinamentos ao longo da minha vida, e a minha família e amigos, que estiveram ao meu lado, oferecendo incentivo durante toda esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por Sua graça, sabedoria e força que me sustentaram em todos os momentos desta caminhada, tornando possível a conclusão deste trabalho. Sem a Sua presença em minha vida, nenhum dos desafios enfrentados teria sido superado.

Expresso minha gratidão aos meus pais, pelo amor incondicional, pela educação e pelos valores que me transmitiram, servindo como base para cada conquista que alcancei. Estendo meu agradecimento à minha família, que sempre acreditou no meu potencial e me apoiou nos momentos difíceis, e aos meus amigos, cujo companheirismo foi essencial para enfrentar esta jornada acadêmica.

Agradeço profundamente à minha orientadora, pela paciência, tranquilidade e valiosas orientações que me guiaram durante o desenvolvimento deste trabalho. Também sou grata aos membros da banca examinadora, meus queridos professores, pelas considerações e contribuições feitas durante a avaliação, que enriqueceram ainda mais este trabalho e me proporcionaram aprendizado.

A todos vocês, meu sincero agradecimento por terem feito parte dessa conquista e por terem me ajudado a alcançar este importante objetivo.

"Erga a voz em favor dos que não podem defender-se, seja o defensor de todos os desamparados. Erga a voz e julgue com justiça, defenda os direitos dos pobres e dos necessitados" - Provérbios 31:8-9

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA APLICADO À HOLDING FAMILIAR

Maria Anne Carolayne Bezerra Malaquias

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Compliance como instrumento de governança corporativa; 2.1. Governança corporativa; 2.2. Compliance; 3. Holding Familiar como ferramenta de planejamento sucessório; 3.1. Holding familiar; 3.2. Planejamento sucessório de Holding familiar; 4. Análise da implementação do Compliance a Holding Familiar; 4.1. A importância da Conformidade Legal em Holding Familiar; 4.2. Desafios enfrentados por Holding familiar na implementação de programas de Compliance; 4.3. Aplicação de programas de Compliance em atendimento às necessidades específicas de holdings familiares - percepções teóricas vindas da Doutrina e da Lei de Lavagem de Dinheiro; 5. Análise de casos; 5.1. Instituição do instrumento de Compliance sob a ótica examinatória de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira; 5.2. Entendimento jurisprudencial; 6. Considerações finais; 7. Referências.

Resumo: trata o presente artigo científico de um trabalho de conclusão de curso, apresentado no âmbito do Curso de Direito do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, IDP. Tem-se o objetivo de demonstrar, a partir da conceituação do instrumento de *compliance*, como este modelo de governança corporativa pode, no meio familiar, trazer maior segurança aos negócios jurídicos. Para tanto, o trabalho será realizado em cinco tópicos: primeiro, conceituar-se-á o instrumento de *compliance* como uma forma de Governança Corporativa. Posteriormente, apresentar-se-á a *holding* familiar como uma ferramenta de planejamento sucessório, e, por consequência, desafios enfrentados por elas na implementação de programas de *compliance*, bem como na estruturação e implementação dos programas de Compliance no contexto de holdings familiares. Para tanto, serão utilizadas percepções teóricas, vindas da Doutrina e da Lei de Lavagem de Dinheiro. Por fim, serão apresentados e estudados casos referentes à instituição do recurso de *compliance* sob a ótica examinatória de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira e análise jurisprudencial.

Palavras-chave: Governança. *Compliance*. *Holding* familiar. Sucessão. Direito Empresarial.

Abstract: This scientific article deals with a course completion work, presented within the scope of the Law Course of the Brazilian Institute of Teaching, Development and Research - IDP. The objective of this research is to demonstrate, based on the conceptualization of the compliance instrument, how this corporate governance model can, in the family context, bring greater security to legal transactions. To this end, the work will be carried out in five topics: first, the compliance instrument will be conceptualized as an instrument of Corporate Governance. Subsequently, the family holding company will be presented as a succession planning tool, and, consequently, challenges faced by them in the implementation of compliance programs, as well as the structuring and implementation of Compliance programs in the context of family holdings. To this end, theoretical perceptions will be used, coming from the Anti-Corruption and Money Laundering Doctrine and Laws. Finally, cases related to the institution of the compliance appeal will be presented and studied from the perspective of Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira and jurisprudential analysis.

Keywords: Governance. Accordance. Holding family. Succession. Business Law.

1. INTRODUÇÃO

Esta composição acadêmica será desempenhada nos moldes de artigo, com o seguinte tema: “*Compliance* como instrumento de Governança aplicado à *Holding* familiar”. Quanto à delimitação temática, trata-se da área das Ciências Jurídicas e Sociais, atrelada sobretudo ao Direito Privado, no Direito Empresarial, partindo da premissa de que o tema estará delimitado na averiguação e na conseqüente demonstração de como os indivíduos inseridos na área de negócios, quais sejam as pessoas jurídicas, por exemplo, podem garantir maior estabilidade nas relações jurídicas em que estão inseridos. Tratar-se-á, portanto, acerca da possibilidade destas se valerem de um instrumento denominado “gestão de *compliance*”, em se tratando de “um sistema de controles internos mais adequado ao risco de seus negócios, a fim de proporcionar segurança operacional e maior confiabilidade aos seus investidores e clientes” (Assi, 2017, p. 103).

Quanto às justificativas, à sociedade, explanar sobre este assunto tem relevância, tendo em vista que, por vezes, obscuros e abstratos são os entendimentos sociais quanto às formas de proteção de uma empresa – acima de todas, aquela de caráter familiar. Ademais, traz grande relevância pessoal, pois na autoria da composição, está alguém que busca demonstrar como esta forma de governança pode gerar uma proteção e um melhor desenvolvimento nos negócios, especialmente aos empresários que possuem uma *holding* familiar. Academicamente, por fim, é de grande relevância discorrer sobre este assunto, para trazer ao conhecimento popular uma gama de informações jurídicas e modernas acerca do mercado empresarial.

Para além de justificativas pessoais, está a justificativa doutrinária, a ser baseada nas lições doutrinárias de Gladston Mamede, o qual destaca em suas obras o papel do advogado na assessoria às empresas familiares, sobretudo quando dispõe que:

“É preciso estar atento para o fato de que as empresas familiares são a história de uma vida e sua existência está ancorada nessa história. Aquele complexo organizado de bens e atividades é o resultado do trabalho cotidiano, realizado ao longo de anos, por um homem, uma mulher, um casal, uma família” (Mamede, 2014, p. 13).

A fim de proporcionar o estudo, objetiva-se, de modo geral, demonstrar, a partir da conceituação do instrumento de *compliance*, como este modelo de governança corporativa pode, no contexto familiar, trazer maior segurança aos negócios jurídicos. Para tanto, parte-se dos entendimentos doutrinários de Assi, o qual, ao dispor acerca da gestão de *compliance*, levanta uma narrativa sobre profissionais que questionam a implementação destes programas, estabelecendo a resposta como uma única:

“Deve-se implementar os controles e obviamente indicar possibilidades de riscos e incluir a melhora do perfil de conduta profissional das pessoas que conduzem as empresas, porém, ressaltando que esses casos surgem de empresas de capital aberto e auditadas” (Assi, 2017, p. 34)

Quanto aos objetivos específicos, em resumo, visa-se promover a reflexão, partindo da conceituação dos programas de *compliance* e de *holding* familiar, de que indivíduos situados na condição de gestores de empresas familiares podem auferir maior segurança e estabilidade financeira à empresa que lideram, principalmente porque modelos “tradicionais” de liderança corporativa não possuem, atualmente, o mesmo espaço, em consideração aos moldes mais modernos.

Diante da problemática apresentada, referente a um cenário real e atual da sociedade brasileira, encontra-se o problema de pesquisa: como pode um instrumento de governança corporativa denominado “*compliance*” estabelecer segurança jurídica ao âmbito empresarial, ao ponto de contribuir ao controle de uma *holding* familiar?

Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa dogmática, de abordagem qualitativa, que explora e compreende fenômenos em profundidade, a partir da utilização de métodos como a análise de conteúdo. Quanto à natureza da pesquisa, esta é explicativa, tendo em vista a busca por esclarecer as causas e as relações entre os elementos de um fenômeno. Todos estes recursos possibilitarão, por fim, que a pesquisa bibliográfica faça sentido e seja encaixada ao tema e à discussão, de forma a basear-se em doutrinas literárias jurídicas e referentes aos programas de *compliance*. Tem-se o objetivo de comparar, de fato, o que tem abrangência teórica e o que é buscado, pelos advogados; e consolidado, em meio empresarial, pelos empresários.

Para tanto, desenvolve-se o marco teórico a partir dos ensinamentos doutrinários de alguns dos maiores doutrinadores da área empresarial, como, por exemplo, os seguintes: Marcos Assi (2017; 2018), Gladston Mamede (2014; 2015) e Djalma Oliveira (2014; 2015), que buscam estabelecer o encadeamento lógico e cronológico de ideais suficientemente robusto, que justifique a necessidade de (i) modificar os antigos moldes de conservação e planejamento do patrimônio; (ii) garantir a atuação do advogado como um facilitador do processo de implementação dos programas de *compliance*, sobretudo em esfera familiar, em que há vínculo afetivo, que pode prejudicar a atuação dos sócios e responsáveis na divisão do território empresarial; e (iii) demonstrar como, valendo-se da gestão corporativa estabelecida pelo *compliance*, as pessoas inseridas num contexto familiar por intermédio das *holdings*, podem utilizá-la como uma ferramenta de planejamento sucessório.

Feitas tais considerações, propõe-se que a leitura do presente artigo seja uma forma de estabelecer que premissas doutrinárias, teóricas e práticas, relacionadas à proposta de discutir casos concretos, sejam suficientes para estabelecer uma plena compreensão sobre estes programas de *compliance*, os quais, a partir de complexas premissas, trazem ao cenário familiar maior segurança jurídica e estabilidade financeira e sucessória.

2. COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1. Governança Corporativa

Inicialmente, é essencial conceituar o que seria a governança corporativa. Trata-se de um conjunto de princípios e práticas que orientam a gestão responsável e a transparência nas organizações. Posteriormente, seguindo tal entendimento, será possível esclarecer o *compliance* como um instrumento fundamental da governança corporativa. Neste cenário, Assi entende que:

“Tratar de Governança Corporativa remete a um conjunto de melhores práticas de mercado que buscam a otimização dos resultados corporativos, alinhando a boa gestão com o retorno dos investimentos à manutenção dos empregos, fazendo com que o mercado gere riquezas para todos, sejam eles consumidores ou fornecedores, em outras palavras, mantendo a economia aquecida e as partes interessadas com seus resultados e necessidades atendidas. Segundo a cartilha de recomendações dos órgãos reguladores sobre a Governança Corporativa, devemos entender que um conjunto de boas práticas deve buscar otimizar o desempenho operacional das organizações e sempre que possível proteger os planos das partes interessadas (stakeholders), como os investidores, empregados, credores, governo, sócios, entre outros. A Governança Corporativa tem como propósito facilitar o acesso ao capital para investidores e também empreendedores com as empresas denominadas startups, para que possam se obter financiamentos por meio da abertura de capital.” (Assi, 2017, p. 19).

Ademais, Roberta Nioac Prado esclarece que:

“Governança Corporativa nada mais é do que a forma como uma empresa é dirigida por seus executivos, como as contas são prestadas, e como se dá o relacionamento entre sócios, gestores, órgãos ou pessoas que fiscalizam e monitoram a gestão e as demais partes interessadas, todos os sujeitos que se relacionam com a empresa, também chamados de stakeholders (funcionários, colaboradores, público-alvo, consumidores, fornecedores, a comunidade e seu entorno, o fisco e a sociedade em geral).” (Prado, 2023, p. 8).

Desse modo, a Governança Corporativa envolve um conjunto de boas práticas de mercado que busca otimizar o desempenho das empresas, alinhando uma gestão eficiente com o atendimento de necessidades de todas as partes interessadas, como investidores, funcionários e fornecedores.

Nesse contexto, a Governança Corporativa possui quatro princípios basilares, quais

sejam, nos moldes doutrinários: “transparência, equidade de tratamento dos acionistas, prestação de contas e responsabilidade corporativa” (Assi, 2017, p. 19). Por isso, a Governança corporativa está diretamente associada ao conjunto de boas práticas de mercado, as quais, quando devidamente realizadas, culminam na facilitação do acesso ao capital a outros investidores e empreendedoras.

Nesse contexto, Assi dispõe, quanto ao conceito de Governança Corporativa, o seguinte:

“O conceito de Governança Corporativa deve refletir a preocupação da organização com um universo muito mais amplo do que aquele composto somente por seus sócios e acionistas, afinal, a empresa tem como objetivo oferecer, também, produtos confiáveis e retorno para o negócio, que deve ser sustentável, pois é muito difícil adentrar ao mercado, e mais ainda manter o processo operacional em um contexto em que o público-alvo alinha preço, imagem e confiança.” (Assi, 2017, p. 19).

Nesse cenário, é cabível acrescentar que o Instituto IBGC define cinco princípios de Governança Corporativa, quais sejam: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade (IBGC, 2023). Dessa maneira, os princípios supramencionados orientam às empresas quanto a aplicação das recomendações do referido Instituto, bem como proporcionam uma base à boa governança, uma vez que auxiliam os gestores para que atuem em conformidade com as leis e os regulamentos.

Referente ao princípio da integridade:

“Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.” (IBGC, 2023, p. 18)

Infere-se, portanto, que o aprimoramento da cultura ética é uma prática essencial para a conquista de uma organização íntegra e coerente, onde o respeito a regras, valores e princípios norteia as ações e decisões. Nesse cenário, está o *compliance* como um mecanismo fundamental para concretizar e alinhar o discurso e a prática. Nesses moldes, o IBGC determina, sobre o *compliance*, que:

“Com vistas a materializar o princípio da integridade, o compliance é a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela, de fato, pratica no dia a dia.” (IBGC, 2023, p. 65).

Nesse viés, estão as diretrizes quanto à transparência:

“Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental,

social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.” (IBGC, 2023, p. 18).

Logo, a transparência na disponibilização de informações, para além de impulsionar o crescimento dos negócios e fortalecer a confiança, demonstra ser essencial a um relacionamento honesto com as partes interessadas, abarcando os dados que perpassam a área financeira e incorporam os aspectos ambiental, social e de governança. Complementando essa prática, o princípio da equidade assegura que todas as partes interessadas sejam tratadas com justiça e respeito, considerando suas particularidades e promovendo uma relação baseada na inclusão e na igualdade de oportunidades. Quanto a equidade, dispõe-se o seguinte:

“Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.” (IBGC, 2023, p. 19)

O quarto princípio, responsabilização (*accountability*), é definido como:

“Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente (IBGC, 2023, p. 19)

Em resumo, o princípio de responsabilização exige que os responsáveis pela empresa realizem suas funções com diligência e clareza, assumindo as consequências das ações e seus impactos na organização e no meio ambiente. Assim sendo, as organizações fortalecem seu compromisso com a sustentabilidade, promovendo viabilidade econômica e valorizando os capitais envolvidos em harmonia com os ecossistemas social, econômico e ambiental. Por fim, estão as noções de sustentabilidade:

“Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.” (IBGC, 2023, p. 19)

Nesse contexto, cabe mencionar o Conselho de Administração como forma prática de Governança Corporativa, o qual possui como “principal função ser o guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o interesse da

organização, portanto, quanto mais presente no negócio, mais efetiva será a sua função.” (Assi, 2017, p. 27). Isto é, sem perder de vista as demais partes interessadas, o seu objeto social e sustentabilidade no longo prazo, deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros. Deste modo, o código de conduta e ética acaba por ser essencial para minimizar os impactos da gestão.

No mesmo sentido, estão as diretrizes do IBGC, ao dispor o seguinte sobre o Conselho de Administração, no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa:

“O conselho de administração exerce o papel de guardião do propósito, dos valores, do objeto social da organização e de seu sistema de governança. É o órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela diretoria, e da conexão entre a gestão executiva e os sócios em defesa dos interesses da organização.” (IBGC, 2023, p. 31)

Por este motivo, o Conselho de Administração deve ser o órgão responsável pelo apoio à estratégia da organização, e deve estabelecer métodos para supervisionar continuamente os gestores e a forma como a gestão da organização é realizada, com relação aos negócios, riscos e pessoas envolvidas. Assim sendo, “em hipótese alguma deve interferir nos assuntos operacionais, pois necessita realizar atividade consultiva e ter acesso às informações sempre que necessário ao cumprimento de suas funções, inclusive consultar especialistas externos” (Assi, 2017, p. 28).

Por final, a Governança Corporativa é essencial à sustentabilidade e ao crescimento das organizações, tendo em vista que busca promover práticas éticas, baseadas nos princípios da integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. Dentro dessa estrutura, o *compliance* funciona como o mecanismo estratégico para implementar e monitorar práticas que garantem a conformidade com normas legais e éticas, assegurando que os princípios de transparência, equidade e responsabilidade se traduzam em uma cultura de ética e responsabilidade.

2.2. Compliance

O termo *Compliance*, o qual tem origem na língua inglesa, especificamente do verbo “*to comply*”, significa cumprir, obedecer e executar aquilo que foi determinado. Em linhas gerais, consiste no dever das empresas de promover uma cultura que estimule, em todos os membros da organização, a ética e o exercício do objeto social em conformidade com a lei.” (Assi, 2018, p. 19). Desse modo, o *compliance* demonstra ser uma ferramenta eficaz para

combater a corrupção e as fraudes no ambiente empresarial. Nesse sentido, também, é o entendimento de Francisco Schertel Mendes e Vinicius Marques de Carvalho:

“A palavra *compliance* vem do inglês *to comply*, que significa cumprir. De forma resumida, um programa de *compliance* é aquele que busca o cumprimento da lei. Se isso esclarece o conceito, diz muito pouco a respeito de como propriamente tais programas são estruturados.” (Mendes; Carvalho, 2017, p. 31).

Isto posto, o *compliance*, como uma estratégia de auto-organização gerencial, permite que as empresas identifiquem de maneira mais abrangente os riscos de conformidade que podem afetar suas operações. Por isso, ele auxilia organizações a ajustarem seu funcionamento de acordo com os padrões estabelecidos por órgãos reguladores ou pela própria empresa. Dessa maneira, com o avanço das regulações e a crescente importância da ética empresarial, o *compliance* se tornou um elemento estratégico essencial de governança.

Depreende-se, então, que o programa de *compliance* tem o objetivo de implementar procedimentos que proporcionem o cumprimento das normas à cultura da empresa. Todavia, não elimina a possibilidade de infrações, mas reduz as chances de sua ocorrência, oferecendo mecanismos para que os sócios identifiquem celeremente possíveis irregularidades e lidem com elas da maneira mais eficiente (Mendes; Carvalho, 2017). Em outras palavras, o *Compliance*, como uma ferramenta estratégica de governança corporativa, busca auxiliar no controle interno e externo da empresa, tendo em vista que sua implementação lhe garantirá maior conformidade com os dispositivos legais, bem como melhor gerenciamento. Sob a mesma ótica, Assi esclarece que:

“A função de conformidade deve dar suporte no monitoramento dos diversos riscos específicos, evidenciando as não conformidades com as leis e regulamentos aplicáveis. Por isso, afirmamos que o *compliance* reporta diretamente à alta administração e, em alguns setores do negócio, ao órgão de governança.” (Assi, 2018, p. 33).

No Brasil, os programas de *compliance* apresentam maior destaque após a promulgação, pelo Congresso Nacional, da Lei nº 9.613 de 1998, sendo disposto no referido texto legal os “crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF” (Brasil, 1998). Em consequência, as empresas teriam a necessidade de implementar controles internos a fim de prevenir atividades ilícitas, adotando práticas de conformidade para assegurar que sua operação estivesse de acordo com as regulamentações vigentes, protegendo-se de riscos legais e financeiros.

Para além deste, outro dispositivo legal significativo ao estabelecimento do *compliance*

no Brasil foi a Lei de nº 12.846/2013, popularmente chamada de “Lei Anticorrupção”, que permitiu, ao programa de gestão corporativa, ter maior relevância e credibilidade perante as empresas nacionais, uma vez que impôs a necessidade de empresas adotarem programas de integridade para prevenir atos ilícitos. Complementando esse arcabouço legal, o Decreto nº 11.129/22 possui notável relevância, considerando que regulamentou a lei supramencionada e ambos buscam a garantia do funcionamento regular das empresas privadas, prevenindo que estas pratiquem atos lesivos contra a administração pública (Brasil, 2022).

Nesse viés, Roberta Prado destaca os quatro princípios éticos básicos, que devem ser introduzidos nas normas, procedimentos, aparelhagem de fiscalização e de prestação de contas da administração da empresa que tem boa conduta de governança, quais sejam: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (Prado, 2023). Portanto, tais princípios demonstram essencialidade ao planejamento e ao controle interno, sendo decisivos na gestão bem sucedida de uma entidade empresarial. Isto porque, caso contrário, a ausência dessas atividades causaria à instituição uma sujeição a inúmeras complicações ao longo de sua trajetória. Reforçando o entendimento de Roberta Nioac Prado, discorre Marcos Assi:

“O compliance é sobre as pessoas, sejam elas decisores, gestores ou colaboradores, que devem pautar suas ações na responsabilidade corporativa, escolhendo, sempre, fazer o que é certo até que este comportamento se naturalize – seja nas condutas mais simples (relacionadas a hábitos e vestimentas), seja nas que impactam diretamente a operação.” (Assi, 2018, p. 24)

Entretanto, considerando a inexistência de modelos padronizados de *compliance*, é fundamental que cada empresa identifique, organize e implemente a gestão de *compliance* e os controles internos de informações e sistemas conforme suas particularidades (Assi, 2018). Garante-se, desse modo, que cada organização possua abordagem personalizada de programa de *compliance* e, conseqüentemente, gestão mais eficiente e alinhada às suas necessidades. Também neste sentido, está o entendimento de Francisco Schertel Mendes e Vinicius Marques de Carvalho:

“Em outras palavras, não há um modelo único ou uma receita de bolo para programas de compliance, e o desenvolvimento de um programa adequado depende do estudo profundo da estrutura da organização, da sua cultura corporativa, das legislações que se aplicam à sua atividade, entre outros.” (Mendes; Carvalho, 2017, p. 32).

Dessa maneira, o principal motivo para o investimento em um programa de *compliance* é que o mesmo demonstra se tratar de um recurso fundamental para gerenciar os riscos reais que as empresas enfrentam devido à complexidade de suas operações e regulamentações (Mendes; Carvalho, 2017). A partir de tal implementação, o *compliance* assegurará à empresa

que esta esteja em conformidade com as leis e regulamentos, promovendo, assim, uma cultura de ética e responsabilidade, bem como a prosperidade dos negócios, conforme entende Edmo Colnaghi Neves:

“Uma empresa ou entidade que não tenha um programa de integridade está mais sujeita a praticar violações da lei em geral e sofrer com as penalidades impostas pelas autoridades nas mais variadas áreas de atuação do que aquelas que já adotaram tal programa de forma efetiva.” (Neves, 2018, p. 26).

O *compliance* busca o planejamento e a incorporação de mecanismos para detectar e controlar possíveis desvios de conduta e transgressão legal, por intermédio de um programa de integridade (Assi, 2018). Em outras palavras, este instrumento de governança demonstra ser elemento essencial ao desenvolvimento da empresa, pois a sua implementação contribui para uma cultura organizacional focada na ética e na conformidade, prevenindo comportamentos indevidos. No mesmo sentido, estão as lições dos doutrinadores Francisco S. Mendes e Vinicius Marques de Carvalho:

“Nesse contexto, a principal razão para se investir na construção de um programa de compliance robusto e efetivo é por se revelar um instrumento essencial para endereçar riscos concretos que todas as empresas enfrentam em razão da maior complexidade tanto de suas atividades, quanto das respectivas regulações.” (Mendes; Carvalho, 2017, p. 36).

Exprime-se, então, que o *compliance* envolve o desenvolvimento de estruturas e processos que assegurem que as empresas operem dentro das normas e dos regulamentos aplicáveis, adotando práticas que reflitam padrões éticos, conforme destaca Marco Assi:

“Partindo do conceito acima, verificamos que o programa de integridade busca, particularmente, focar nas medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei Anticorrupção de n. 12.846/2013. Empresas que já possuem o recentemente tão falado e mencionado programa de compliance possuem definida uma estrutura para o bom cumprimento de leis em geral.” (Assi, 2018, p. 65)

Em síntese, o *compliance* abrange a implementação de procedimentos que buscam garantir o cumprimento das leis vigentes e das normas internas das organizações, por seus membros. Desse modo, embora não seja viável eliminar completamente os riscos, um programa de *compliance* reduz significativamente a possibilidade de infrações futuras e auxilia no gerenciamento interno e externo da instituição. No contexto de uma empresa familiar, um programa de *compliance* bem estruturado se torna um instrumento essencial à sua segurança jurídica, pois oferece uma determinada estruturação, que identifica e lida com irregularidades de forma eficaz, assegurando, assim, a conformidade legal e a preservação da integridade e da prosperidade do patrimônio familiar.

3. HOLDING FAMILIAR COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

3.1. *Holding Familiar*

Inicialmente, faz-se necessário conceituar o que seria uma *holding*, que estará definida a partir dos ensinamentos doutrinários de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, que busca demonstrar a origem destas para que, em momento posterior, seja possível demonstrar como elas estariam relacionadas a possível planejamento sucessório. Leciona-se que “as *holdings* se originaram em 1976, tendo como base de sustentação a Lei das Sociedades por Ações, que em seu art. 2º, § 3º, estabeleceu que “a empresa pode ter por objetivo participar de outras empresas” (Oliveira, 2014, p. 18). Por isso, a formação de *holdings*, no Brasil, restou legitimada. Nesse contexto, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede entendem que o termo *Holding*:

“Traduz-se por segurar, deter, sustentar, entre ideias afins. Holding traduz-se não apenas como ato de segurar, deter etc., mas como domínio. A expressão holding company, ou simplesmente holding, serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc.), investimentos financeiros etc. Justamente por isso, essa figura jurídica serve ao planejamento societário, ou seja, permite a constituição de estruturas societárias que não apenas organizem adequadamente as atividades empresariais [de uma família, por exemplo], mas também pode constituir uma instância societária apropriada para conter e proteger a participação e o controle mantido sobre outras sociedades.” (Mamede; Mamede, 2015, p. 118).

Ou seja, a holding além de assegurar a gestão eficiente de bens e direitos, contribui para a estabilidade e a continuidade das atividades empresariais no longo prazo. No mesmo sentido, Edna Pires Lodi e João Bosco Lodi entendem que “a *holding* é o elo entre o empresário e a família e o seu grupo patrimonial” (Lodi; Lodi, 2012, p. 1). Desse modo, a *Holding* familiar, ao centralizar o gerenciamento dos bens familiares, permite que as decisões tomadas sejam mais eficazes e alinhadas a interesses dos sócios, possibilitando, dessa maneira, um planejamento sucessório que possibilitará a preservação do patrimônio e do legado familiar, ao passo que reduz os conflitos entre os herdeiros.

No Brasil, essa estrutura tem se consolidado como uma solução estratégica que busca garantir a continuidade dos conglomerados empresariais nas gerações seguintes, permitindo que possuam maior autonomia e estabilidade frente a conflitos que surjam entre os familiares.

Sobre este tema, entende da seguinte maneira a doutrinadora Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira:

“A preocupação de alguns executivos em manter seu conglomerado de empresas em poder de seus descendentes tem estimulado a formação de empresas holding no Brasil. Naturalmente, esse é outro enfoque para a criação de holding, pois um grupo de empresas que atua sob o comando de uma holding tem capacidade de funcionar com mais liberdade, sem a interferência de problemas que envolvam sócios ou familiares.” (Oliveira, 2014, p. 25).

Em outras palavras, a *Holding* familiar surge, em breve resumo, da necessidade de uma sociedade administrar e controlar um patrimônio ou grupo de empresas pertencentes a uma mesma família, conforme entende Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede:

“A constituição de uma holding familiar implica uma transmutação da natureza jurídica das relações mantidas entre os familiares. Relações que estavam submetidas ao Direito de Família passam a estar submetidas ao Direito Societário, no qual há instrumentos específicos para a regência do comportamento dos indivíduos, a exemplo da necessidade de se respeitar a *affectio societatis* , ou seja, a obrigação de atuar a bem da sociedade, de seu sucesso, convivendo em harmonia com os demais sócios.” (Mamede; Mamede, 2015, p. 116)

Então, quando devidamente estruturada, a *holding* possui a possibilidade de substituir o testamento, simplificando ou eliminando a necessidade de um processo de inventário, uma vez que o acordo entre acionistas ou sócios poderá determinar as regras e condições relativas à sucessão e aos direitos dos herdeiros após o falecimento do titular do patrimônio (Araújo, 2018). Em síntese, a *Holding* demonstra ser uma alternativa eficiente ao testamento, proporcionando maior celeridade e segurança ao processo sucessório, facilitando, assim, a gestão patrimonial e evitando possíveis conflitos entre os herdeiros.

Explica-se, então, que a *Holding* familiar concede ao fundador a possibilidade de, antecipadamente, garantir o seu sucessor na gestão da empresa, prevenindo conflitos internos entre os herdeiros – os quais podem comprometer a viabilidade econômica da empresa e até mesmo dos próprios componentes do núcleo familiar, sem prejudicá-los financeiramente (Oliveira, 2014). Por este motivo, a *Holding* familiar demonstra ser um relevante instrumento de planejamento sucessório, tendo em vista que permite a continuidade da empresa, bem como a harmonia familiar e a preservação do patrimônio.

No cenário nacional, a primeira previsão legal referente à *Holding* encontra-se na Lei nº 6.404/1976, chamada popularmente de “Lei das Sociedades por Ações” – a qual possibilitou às *Holdings* familiares a consolidação da administração de um grupo empresariais, pertencentes à mesma família, reunida em somente uma entidade (Brasil, 1976). Assim, dispõe o artigo 2º, parágrafo 3º da referida lei:

Art. 2º. Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes.

(...)

§3º A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades e acrescenta: ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais. (Brasil, 1976).

Por isso, diversas são as vantagens da criação de uma *Holding*, a qual é apta a simplificar questões referentes a patrimônio, herança e sucessão familiar, bem como de atuar como uma procuradora do grupo empresarial junto a órgãos governamentais e instituições financeiras. Além disso, a *Holding* auxilia no planejamento fiscal e tributário, assim como otimiza a estratégia empresarial do grupo familiar, consolidando as vantagens competitivas sustentáveis (Oliveira, 2014). Por fim, explica-se que a criação de uma *Holding* possui papel relevante no gerenciamento eficaz de grupos empresariais familiares, pois, ao centralizar o controle dos patrimônios e empresas pertencentes a um mesmo grupo familiar, a *Holding* familiar permite um planejamento sucessório mais eficaz e menos conflituoso.

Todavia, assim como as demais empresas, a *Holding* familiar enfrenta instabilidades e situações atípicas, uma vez que as oposições de opiniões entre os membros da sociedade são fatores que afetam diretamente a gestão da empresa. E, a respeito destes eventuais conflitos, Eduarda Cotta Mamede e Gladston Mamede elucidam que:

“Por seu turno, contenção dos conflitos familiares, pois o regime jurídico societário foi desenvolvido para atender aos desafios da convivência entre os indivíduos, evitando que as inevitáveis desavenças eventuais possam pôr em risco a organização produtiva. O contrato social ou o estatuto social, conforme o tipo societário, bem como os pactos parassociais têm o condão de regulamentar o comportamento dos sócios e das pessoas que desempenham funções no âmbito da(s) sociedade(s). É quanto basta para dar parâmetro ao comportamento individual e, assim, conter a potencialidade conflitiva das relações interpessoais.” (Mamede; Mamede, 2015, p. 124)

Além disso, Mariana Moura destaca que outra relevante dificuldade das empresas familiares é justamente a manutenção do progresso diante das sucessivas gerações. Desse modo, a *Holding* familiar demonstra ser uma essencial ferramenta para o sucesso desse processo, tendo em vista que viabiliza uma gestão mais previsível e estruturada. Da mesma maneira, estão as considerações de Moura:

“O grande desafio das empresas familiares no mundo é continuar prosperando enquanto enfrentam as sucessões de gerações no comando. No Brasil não é diferente. Chegar à terceira ou à quarta geração parece uma grande vitória para quem consegue. Por isso, é importante aprender com a história das organizações que se perpetuaram por mais tempo.” (Moura, 2020, p. 23).

Verifica-se, portanto, a necessidade de um planejamento objetivo e otimizado para que as partes societárias da *Holding* familiar consigam ter melhor desempenho na empresa, visando

tão somente a sua manutenção e o seu progresso, haja vista que o ambiente conflituoso entre os membros pode prejudicar o gerenciamento da empresa. Sob a mesma ótica, é o entendimento da Roberta Nioac Prado:

“Quanto maior o número de sócios que compartilham o controle da empresa, maior será a necessidade de boas práticas de governança e de implementação de regras claras de solução de conflitos, uma vez que haverá maior número de pessoas e, portanto, de interesses envolvidos. Nesse caso, o alinhamento entre os sócios se faz fundamental, sob pena de desestruturar a gestão.

(...)

Além disso, caso esse(a) fundador(a) ambicione transferir “sua” empresa a seus filhos e sucessores, também será imprescindível a implementação de regras claras de governança e de solução de conflitos.” (Prado, 2023, p. 11)

Nesta conjuntura, como as demais empresas, a *Holding* familiar poderá estar sujeita ao enfrentamento de instabilidades e de situações atípicas. Quanto a este cenário, os doutrinadores Eduarda Cotta Mamede e Gladston Mamede compreendem que:

“O desafio do planejamento societário, portanto, é estabelecer uma arquitetura corporativa lícita e legítima que atenda às demandas que lhe foram apresentadas, como funcionalidade, eficiência, segurança etc. Em linhas gerais, seu objetivo é estabelecer estruturas societárias que organizem adequadamente o amplo leque das atividades e do patrimônio de alguém, seja uma pessoa física, seja uma pessoa jurídica, nomeadamente as sociedades empresárias.” (Mamede; Mamede, 2015, p. 83)

Dessa forma, a *Holding* familiar, para alcançar uma gestão eficaz, necessitará de um planejamento que esteja em conformidade com as determinações presentes no ordenamento jurídico vigente, bem como com normas e condições do Direito Sucessório. Nessa perspectiva, a governança corporativa, por intermédio de um programa de *compliance* eficiente e adequado às suas necessidades, estabelecerá regras – mesmo que internas – a fim de melhorar o controle e o desenvolvimento da empresa.

3.2. Planejamento Sucessório de *Holding* Familiar

A fim de demonstrar como a *holding* familiar pode ser benéfica ao planejamento de sucessão, partir-se-á de ensinamentos doutrinários de Gladston Mamede. Inicialmente, traz-se ao estudo a conceituação do que seria o “direito de herdar”, para que, em momento posterior, seja tratado acerca da *holding*. Portanto, “estão legitimadas para suceder, ou seja, para se tornarem herdeiros, as pessoas nascidas ou já concebidas no momento da abertura da sucessão” (Mamede; Mamede, 2015, p. 40).

Desta maneira, a partir do momento da morte do autor da herança, estão aptas a receber a herança, conforme o art. 1798 do Código Civil, os seguintes indivíduos: “as pessoas nascidas ou já concebidas no momento da abertura da sucessão” (Brasil, 2002). Assim sendo, de acordo

com o artigo supramencionado, aqueles indivíduos nascidos ou já concebidos no momento da abertura da sucessão estão aptos a receber a herança, enquanto aqueles que já faleceram, mesmo que fossem herdeiros se estivessem vivos, não teriam direito à sucessão. Portanto, embora o nascituro tenha o direito de herdar, essa faculdade depende de seu nascimento com vida, conforme determinado pelo art. 2º do mesmo Código: “a personalidade civil da pessoa começa do nascimento com vida, mas a lei põe a salvo, desde a concepção, os direitos do nascituro” (Brasil, 2002).

Finalmente, com relação à sucessão legítima, conforme dispõe o art. 1.829, ainda do Código Civil, a sucessão legítima defere-se na ordem: **(i)** aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separação obrigatória de bens; ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares; **(ii)** aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge; **(iii)** ao cônjuge sobrevivente; e **(iv)** aos colaterais (Brasil, 2002).

Por consequência, os herdeiros necessários incluem os descendentes e os ascendentes, independente o grau de parentesco (como filhos, netos e bisnetos entre os descendentes; e pais, avós, entre os ascendentes), além do cônjuge (Mamede; Mamede, 2015), conforme dispõe o art. 1.845 do Código Civil. Neste contexto, o Código Civil determina que “pertence aos herdeiros necessários, de pleno direito, a metade dos bens da herança, constituindo a legítima.” (Brasil, 2002).

Agora, quanto ao planejamento sucessório, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede definem que:

“Uma das características das atividades negociais é a expectativa de continuidade que lhes é inerente. Não considerar a necessidade de sucessão na administração societária é um erro comum nas corporações e que cobra um preço alto das empresas. Com efeito, quando fatores imprevistos criam a necessidade de substituição do administrador empresarial, cria-se uma situação potencialmente crítica” (Mamede; Mamede, 2015, p. 152-153).

Dessa maneira, a continuidade das empresas depende de um planejamento sucessório claro, essencial para evitar crises na transição de liderança. Em empresas familiares, a ausência desse planejamento sobrecarrega os herdeiros no momento de perda, enquanto empresas que preparam seus sucessores garantem uma transição mais harmoniosa e a preservação do negócio. Quanto a esse ponto Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede destacam que:

“A falta de uma perspectiva permanente de sucessão está na raiz de crises reiteradamente enfrentadas por atividades negociais familiares, de microempresas a grandes grupos, em boa medida por legar para os parentes, logo após o terrível evento da morte, a função de definir a substituição no comando da empresa. Por isso, há empresas que se preparam cuidadosamente para a sucessão de comando. Isso passa

por uma preparação do sucessor para a organização empresarial, tema que, no entanto, foge à teoria jurídica e, assim, à nossa proposta.” (Mamede; Mamede, 2015, p. 153).

Ou seja, a falta de um plano sucessório é uma das principais causas de crise em empresas familiares, pois, após a morte do líder, os familiares, muitas vezes sem preparo, precisam decidir sobre a liderança. Essa ausência de planejamento gera desorganização e enfraquecimento da empresa, ressaltando a importância de uma sucessão estruturada e estratégica. Na perspectiva de Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede:

“São incontáveis os casos de negócios que eram vantajosos até a morte do responsável pelo comando das atividades e, a partir da sucessão, começaram a definharem. Em alguns casos, vê-se claramente que a empresa ingressou na crise já a partir da sucessão não planejada: o caos é concomitante à substituição.” (Mamede; Mamede, 2015, p. 153).

Desse modo, define-se que existem diferentes formas de tratar, juridicamente, acerca da sucessão, que também pode ser feita pelo estabelecimento de regras quanto ao afastamento compulsório dos gestores, perpassada uma idade máxima, considerada “limite”, e as demais particularidades do tipo societário e do organograma que o contrato - ou o estatuto social da empresa - tenha atribuído aos moldes societários. Ainda neste cenário, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira compreende que:

“Um dos grandes problemas que se apresentam, principalmente para os grupos familiares, é o inerente à sucessão hereditária no que se refere à continuidade dos negócios atuais. Isso porque a história tem mostrado que grandes grupos, após o afastamento do fundador, tornam-se inviáveis pela luta interna entre seus acionistas e/ou cotistas ocorrida no âmbito da família” (Oliveira, 2014, p. 25).

Tal constatação está ancorada na seguinte consequência: a grande preocupação daquele que, após anos de esforços, construiu empresas de diferentes tamanhos e desconhece o que vai acontecer após seu afastamento voluntário ou de sua morte. Nestes casos, está a *holding* familiar como um instrumento de solução da problemática, permitindo que o fundador determine, inicialmente, quem vai sucedê-lo na direção dos negócios, resguardando a continuidade do empreendimento e, até mesmo, a sobrevivência dos demais membros componentes da família, sem prejudicar, econômica ou financeiramente, quaisquer outros herdeiros.

Nessa perspectiva, é possível observar a relevância da implementação do *compliance* como instrumento de governança para a segurança jurídica de uma *Holding* familiar. Em outras palavras, o *compliance* é um programa eficaz e essencial a adequada governança patrimonial e gestão da *Holding* familiar, prevenindo conflitos e, com isso, garantindo uma maior segurança quanto ao patrimônio comum, vez que, ao aderirem a aplicação de programas de *compliance*, as entidades empresariais demonstram trabalhar com ética e em conformidade com as leis.

4. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE A HOLDING FAMILIAR

4.1. A importância da conformidade legal em *Holding Familiar*

Reitera-se que, como um dos elementos essenciais à gestão de uma *holding* familiar, está o *compliance*. Em um contexto corporativo, como bem já destacado, este termo diz respeito ao conjunto de disciplinas necessárias ao cumprimento das normas legais e regulamentares, bem como as políticas e as diretrizes formuladas para o negócio e para as demais atividades da empresa. Desse modo, perpassadas as definições do instrumento de *compliance* e o tipo de empresa nomeado *holding* familiar, prossegue-se à análise da importância deste mecanismo à estrutura jurídica que centraliza a gestão e o controle de bens e empresas de uma família.

Nesta toada, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede definem, em análise sucinta, que:

“O domínio da teoria e da técnica societárias, portanto, permite ao especialista compor estruturas organográficas que podem atender a finalidades múltiplas, como a reengenharia corporativa, distribuição de rotinas produtivas com fito a adequar, licitamente, as operações empresariais a uma conformação fiscal mais vantajosa para o contribuinte, antecipação dos impactos de eventos futuros, como a sucessão entre gerações, otimização qualitativa das relações produtivas pela constituição de personalidades próprias para negócios afins e personalidades distintas para negócios díspares etc. É por esse mecanismo que a teoria e a técnica societárias aproveitam-se ao planejamento patrimonial, bem como ao planejamento fiscal, sem que para tanto se concretize qualquer comportamento contrário à legislação vigente.” (Mamede; Mamede, 2015, p. 121)

Ou seja, o estabelecimento deste mecanismo da Governança Corporativa envolve a implementação de políticas e procedimentos que garantam a conformidade da empresa com todas as leis e regulamentos aplicáveis no ordenamento jurídico brasileiro. No caso da *holding* familiar, a relevância de implementação reside no fato de que esta entidade pode estar sujeita a uma série de leis e regulamentos - a qual incluem leis societárias, fiscais e de proteção ao consumidor. Desse modo, “os órgãos de controle podem também ajudar a corrigir e prevenir desvios que possam gerar demandas judiciais para o negócio” (Prado, 2023, p. 13). Logo, justifica-se adoção do Compliance no sentido da incontestável contribuição à eficiência, à ética e à sustentabilidade da empresa; na minimização de eventuais riscos; e na proteção dos interesses dos acionistas.

Outrossim, o *compliance* demonstra ser uma atividade além do âmbito da governança corporativa, uma vez que esta, ao focar em analisar os relatórios financeiros, busca garantir que estes reflitam a capacidade e realidade da empresa, sendo essencial, portanto, ao desenvolvimento regular da *holding* familiar. No mesmo sentido, está o entendimento de Roberta Nioac Prado, considerando o âmbito da governança corporativa da seguinte maneira:

No âmbito da Governança Corporativa, pode ir além de suas funções tradicionais e, por exemplo, monitorar o sistema de gerenciamento de controles internos e compliance da empresa, revisando, avaliando e propondo recomendações de melhoria, e supervisionar de forma independente os relatórios financeiros, garantindo e verificando se eles refletem realmente a realidade da empresa quanto aos seus resultados e variações patrimoniais. (Prado, 2023, p. 13)

Desta maneira, a aplicação de compliance em uma *holding* familiar é essencial para assegurar a eficácia dos controles internos e da gestão de riscos, elementos que formam a base para o sucesso e a sustentabilidade do negócio. Embora algumas visões reduzam a importância desses mecanismos, considerá-los como modismo ignora que o alinhamento entre *compliance* e controle de riscos é fundamental para evitar falhas e proteger a holding de ameaças legais e operacionais. Assim sendo, implementar o *compliance* de forma integrada minimiza as chances de fracasso, preservando a integridade e os objetivos da organização familiar. Nesta ocasião, Assi discorre o seguinte sobre o *compliance* aplicado à *holding* familiar, de forma indireta:

“Embora algumas pessoas não atribuam o verdadeiro valor aos controles internos, julgando a gestão de compliance aliada à gestão de riscos como um modismo, é preponderante ressaltar que essas ferramentas constituem a base para o sucesso dos negócios. Tentar depreciar o alinhamento de controles internos, compliance e riscos é um grande erro, pois os processos são dependentes. Logo, a chance de fracasso com uso separado se torna maior.” (Assi, 2017, pág. 34)

Por esta razão, o incentivo à aplicação do compliance reflete a necessidade de que as empresas assumam responsabilidade ativa na promoção de práticas éticas e na mitigação de riscos legais, contribuindo a um ambiente regulatório mais seguro e justo. Traduz-se, pois, que o *compliance* fortalece a integridade da *holding* e favorece uma sociedade que, de certo modo, valoriza a autorregulação em benefício do bem comum:

“É por isso, inclusive, que o Estado incentiva sua adoção. Ao pensar sobre os motivos pelos quais a Administração incentiva os programas de compliance, nota-se que se trata de uma espécie de compartilhamento de uma atividade própria do poder público com os agentes privados. Ou seja, entende-se que a sociedade tem algo a ganhar se for criado um incentivo para que as próprias empresas sejam parcialmente responsáveis por garantir o cumprimento da legislação.” (Mendes; Carvalho, 2017, p. 31)

Deste modo, verifica-se que o planejamento, alinhado a políticas internas de adequação, é o passo basilar de todas e quaisquer empresas – sendo estas de grande ou pequeno porte – por intermédio de um programa de *compliance*, o qual busca implementar um sistema de controles internos que seja mais adequado aos riscos do negócio, visando garantir segurança operacional (Assi, 2017). Em outras palavras, o *compliance* se trata de uma das principais ferramentas ao desenvolvimento e manutenção da *holding* familiar, tendo em vista que esta não se trata de um

corpo técnico, mas, sim, de uma entidade familiar com finalidade conjunta, que compreende a administração do patrimônio.

Por conseguinte, a implementação do compliance em uma holding familiar é fundamental para assegurar sua conformidade com as normas legais e regulamentares brasileiras. No entanto, essa adoção enfrenta desafios significativos, como centralização do poder em poucas pessoas e a possível mistura de interesses pessoais e corporativos, o que pode prejudicar a transparência nas decisões. Apesar desses obstáculos, ao adotar políticas de compliance, a holding familiar não apenas promove a ética e a transparência nas suas operações, mas também contribui para um ambiente de negócios mais seguro e responsável, alinhando-se a interesses dos acionistas e ao bem-estar social. Assim, a adoção de compliance não deve ser vista como um mero modismo, mas como uma estratégia essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso da holding familiar a longo prazo.

4.2. Desafios enfrentados por *Holding Familiar* na implementação de Programas de *Compliance*

Para compreender os desafios enfrentados pelas *Holdings* familiares, é válido ressaltar que o seu principal objetivo está na caracterização de blindagem patrimonial. Para tanto, este propósito deve estar em consonância com princípios e normas do Direito Societário. Contudo, é certo dizer que a proteção fornecida pela *holding* familiar não é absoluta, uma vez que, em determinadas circunstâncias, na hipótese de confusão patrimonial ou desvio de finalidade e devido a isso, a jurisprudência tem admitido a desconsideração da personalidade jurídica da *holding*, a fim de atingir o patrimônio pessoal dos sócios. No mesmo sentido, é a jurisprudência brasileira, ao reconhecer que há sim validade na *holding* familiar para a proteção do patrimônio familiar, desde que a sua constituição e operação sejam realizadas de forma lícita e transparente.

Nos mesmos moldes, são as determinações infraconstitucionais. Por exemplo, o Código Civil, em seu artigo 50, dispõe sobre o abuso de personalidade jurídica, com consequente desconsideração da pessoa jurídica (Brasil, 2002). Logo, a desconsideração da personalidade jurídica busca proteger o princípio da boa-fé, não permitindo o uso de estruturas jurídicas quando estas estiverem sendo utilizadas com o intuito de evitar obrigações legítimas.

Desse modo, é certo dizer que a proteção fornecida pela *holding* familiar não é absoluta, porque, em determinadas circunstâncias, na hipótese de confusão patrimonial ou desvio de finalidade, a jurisprudência brasileira tem admitido a desconsideração da personalidade jurídica da *holding*, a fim de atingir o patrimônio pessoal dos sócios.

Neste sentido, posicionou-se o Superior Tribunal de Justiça (STJ), quando, no Agravo Interno no Agravo em Recurso Especial 1868007 / SP, decidiu que caberia a desconsideração parcial da personalidade da empresa, com o objetivo de retirar do patrimônio social o imóvel residencial do sócio para responder por dívidas da empresa, devendo somente ser aplicada em casos específicos, nos quais haveria a presença de confusão patrimonial entre os bens da empresa familiar e os bens pessoais dos sócios.

Em termos teóricos, entendem o seguinte Alessandra Dalla Pria, Joanna Paes de Barros Oliveira e Vanessa Gramani:

“Com efeito, em termos de técnica jurídica, a blindagem é um mito, uma vez que não há como assegurar que o patrimônio, na dinâmica das diversas relações cotidianas de uma pessoa, esteja 100% protegido. O caminho é o planejamento jurídico amplo, que envolve direito tributário, direito societário e direito civil (responsabilidades/obrigações/garantias).” (Pria; Oliveira; Gramani, 2014, p. 82-83)

Então, apesar de ser essencial à integridade e longevidade do negócio empresarial, a implementação de programas de *compliance* pode enfrentar uma determinada gama de desafios, em decorrência a motivos como, por exemplo, a dinâmica familiar, a estrutura complexa e a cultura organizacional da empresa – os quais podem dificultar a adoção de práticas de conformidade. Assim, entendem Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede:

“Por isso é preciso trabalhar a família para adequar-se à empresa, aproveitando seus bônus (vantagens regulares que ela proporciona, nomeadamente os lucros que distribui) e assumindo seus ônus. Os parentes precisam aprender que os cenários diversos implicam posturas diversas: a família e a empresa. Na empresa, os familiares são sócios (quotistas ou acionistas) e, assim, seu comportamento deve orientar-se pelas regras do Direito Societário, que é uma disciplina do Direito Empresarial. (Mamede; Mamede, 2014, p. 4)

Nesse contexto, quanto à resistência à mudança de gestão patrimonial, a tradição familiar e a forma como o negócio sempre foram geridas e conduzidas podem gerar certa firmeza na implementação de novas práticas de gestão. Neste ponto, destaca-se que, apesar de parecer um termo moderno, o *compliance* é um conceito antigo, que, ao evoluir ao longo do tempo, passou a ser concebido e implementado, nos dias hodiernos, de forma mais sofisticada e abrangente. Isso pois, em tempos remotos, era vista como um mero cumprimento de leis e regulamentos - e, muitas vezes, de forma reativa. Em contraponto, atualmente, é vista como uma estratégia de negócios, que envolve a criação de cultura organizacional ética, a gestão de riscos e a construção de confiança às partes interessadas em seus resultados.

Além disso, alguns dos principais desafios enfrentados pela holding familiar na implementação de programas de *compliance* tratam de conflitos de interesse, da centralização do poder e da cultura familiar. Inicialmente, a mistura entre interesses familiares e corporativos

pode gerar óbices na tomada de decisões objetivas e transparentes. Também, principalmente em *holdings* familiares, está o fato de que, em sua grande maioria, o poder está concentrado nas mãos de poucos indivíduos - situação que pode dificultar a implementação de programa de *compliance* sólido o suficiente para envolver toda a organização. Nesse viés, a cultura familiar também é um ponto a ser destacado, pois reside na confiança das relações pessoais - podendo conflitar com princípios de transparência e formalização exigidos pelos programas de *Compliance*. Nesse sentido, Eduarda Cotta Mamede Gladston Mamede entendem que:

“O fato de a empresa estar ancorada numa família precisa ser tratado e desenvolvido sempre na direção das vantagens, ou seja, sempre reconhecendo a possibilidade de haver problemas e, assim, evitando-os. No mínimo, é preciso perceber que a empresa é uma riqueza da família, é um patrimônio produtivo que deve ser preservado ou – melhor ainda – deve ser otimizado para, assim, render frutos por longo período, beneficiando diversas gerações. (Mamede; Mamede, 2014, p. 4)

Verifica-se, neste ponto, a relevância que exercem as decisões familiares no sucesso da implementação do *compliance*. Isto porque tal estabelecimento exige compromisso em aspectos legais e regulatórios, sendo, também, envolvidas questões culturais e relacionais. Em outras palavras, a família, entendida como núcleo central da empresa, exerce influência significativa neste processo, e suas decisões podem tanto impulsionar, como dificultar – ou até mesmo impedir – o sucesso do programa. Desse modo, a dinâmica familiar, marcada por relações de poder, confiança e comunicação, também impacta o sucesso do programa, pois conflitos internos e uma hierarquia mal definida podem dificultar sua adoção.

A implementação de programas de *compliance* nas *holdings* familiares enfrenta desafios significativos, como a centralização do poder e a complexidade das dinâmicas familiares, que podem gerar conflitos entre interesses pessoais e corporativos e prejudicar a transparência nas decisões. Além disso, a cultura familiar baseada na confiança pode colidir com a formalização exigida pelo *compliance*, e a resistência à mudança pode dificultar a adoção de novas práticas. Assim, a estruturação de programas de *compliance* é fundamental para promover uma cultura de ética e conformidade, assegurando a longevidade do negócio, reduzindo riscos e fortalecendo a governança corporativa.

4.3. Aplicação de Programas de *Compliance* em atendimento às necessidades específicas de *Holdings* familiares

Explica-se que a implementação de programas de *compliance* e o procedimento de estruturação e adaptação destes, em uma *holding* familiar, depende de condutas complexas e reiteradas, as quais devem compreender desde o entendimento das vantagens dos órgãos de governança, até imposições legais, determinadas, no ordenamento jurídico brasileiro.

Para que seja compreendido o trâmite de estruturação e de adaptação dos programas de *compliance*, faz-se necessário, sobretudo, compreender como o ordenamento jurídico sustenta acerca da responsabilidade das pessoas jurídicas, em geral, quanto aos atos societários, considerando, também, que as *holdings* familiares possuem especificidades, principalmente pelo vínculo particular.

Nesse contexto, a Lei de Lavagem de Dinheiro, Lei nº 9.613/1998, dispõe sobre “os crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores” (Brasil, 1988), dentre outras coisas. Explica-se que a lei ora em estudo, embora focada na prevenção e no combate à lavagem de dinheiro, implica diretamente nos programas de *compliance*. Haja vista que, ao exigir que as empresas implementem medidas que visem a identificação e o *report* de operações suspeitas, contribui para a criação de um ambiente de negócios mais seguro, transparente e de maior reputação, longe de eventuais riscos legais ou regulatórios.

Isto posto, chega-se à consideração de que a referida lei está em consonância com a ótica doutrinária de Albuquerque, que, ao analisar tal questão, questiona, em seu estudo, de qual forma os programas de *compliance* poderiam auxiliar na elaboração de um modelo autônomo de responsabilização de pessoas jurídicas, em sede do direito penal; e como tal discussão poderia impactar a normativa penal brasileira acerca do tema da responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Como resposta, tem-se a conclusão do autor, ao dispor que “os programas de *corporate compliance* devem figurar como um elemento central na responsabilização penal das pessoas jurídicas, fornecendo à dogmática penal uma gama de elementos basilares para a consolidação de um modelo autônomo de reprovação” (Albuquerque, 2018, p. 19).

Nesse contexto, observa-se a relevância dos programas de *compliance* na estruturação de *holdings* familiares, pois garantem a conformidade legal e a transparência, facilitando o planejamento sucessório, por intermédio de contratos sociais que definem claramente as regras de sucessão e os direitos dos herdeiros. Essa abordagem otimiza o processo sucessório e fortalece a governança da holding, assegurando a proteção dos interesses familiares ao longo das gerações. Consoante a essa linha de pensamento, Dayane de Almeida Araujo ensina que:

“Quando bem estruturada e planejada, a holding pode substituir o testamento e facilitar, ou até mesmo evitar, o processo de inventário, porque o contrato social e o acordo de acionistas ou de sócios poderá prever, de forma expressa e em concordância com todos os herdeiros, todas as regras e condições referentes à forma de sucessão e aos direitos dos herdeiros após a morte do titular do patrimônio.” (Araújo, 2018, p. 109)

Dessa maneira, a implementação de programas de *compliance* em *holding* familiar requer uma adaptação cuidadosa, alinhada aos requisitos legais e à realidade da organização,

com especial atenção às normas da Lei de Lavagem de Dinheiro. Essa legislação não apenas promove um ambiente empresarial ético e sustentável, mas também fundamenta a estrutura de responsabilização penal das empresas, ao integrarem princípios de transparência, confiança e ética. Com essas bases, as empresas familiares podem consolidar práticas de governança que não só mitigam riscos legais e regulatórios, mas também favorecem um ambiente de negócios mais cooperativo e transparente, essencial para o desenvolvimento de uma cultura empresarial sólida e comprometida com a integridade.

5. ANÁLISE DE CASOS

5.1. Instituição do instrumento de *Compliance* sob a ótica examinatória de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

Para evidenciar e exemplificar as constatações doutrinárias supramencionadas, faz-se necessário apresentar respostas às propostas trazidas por autores que lecionam sobre o tema de governança corporativa na prática. Nesse contexto, cabe ressaltar que Djalma Oliveira propõe, inicialmente, o “estudo e debate da melhor forma de atuação do Conselho de Administração” (Oliveira, 2015, p. 30) dos exemplos práticos trazidos em sua obra.

Verifica-se, assim, que o Conselho de Administração é o órgão responsável por garantir que a empresa esteja operando em conformidade com todas as leis, regulamentos e normas aplicáveis, além de seguir os próprios códigos de conduta e de políticas internas. Quanto ao seu papel, dentro de uma empresa, tem-se que conselheiros - gestores do Conselho - estabelecem o tom e o compromisso da empresa com a ética e a integridade, influenciando diretamente na cultura organizacional da pessoa jurídica.

Além disso, é de responsabilidade e competência do Conselho a aprovação e revisão periódicas da política de *compliance*, garantindo que esta seja abrangente e adequada aos riscos da empresa. Para além disso, os gestores monitoram a implementação e a eficácia do programa de *compliance*, assegurando que ele esteja funcionando como esperado; avaliam os riscos de *compliance* da empresa e definem as estratégias para mitigá-los. Por fim, em caso de denúncias referentes a irregularidades, o Conselho deve garantir, completamente, que sejam investigadas de forma imparcial e transparente.

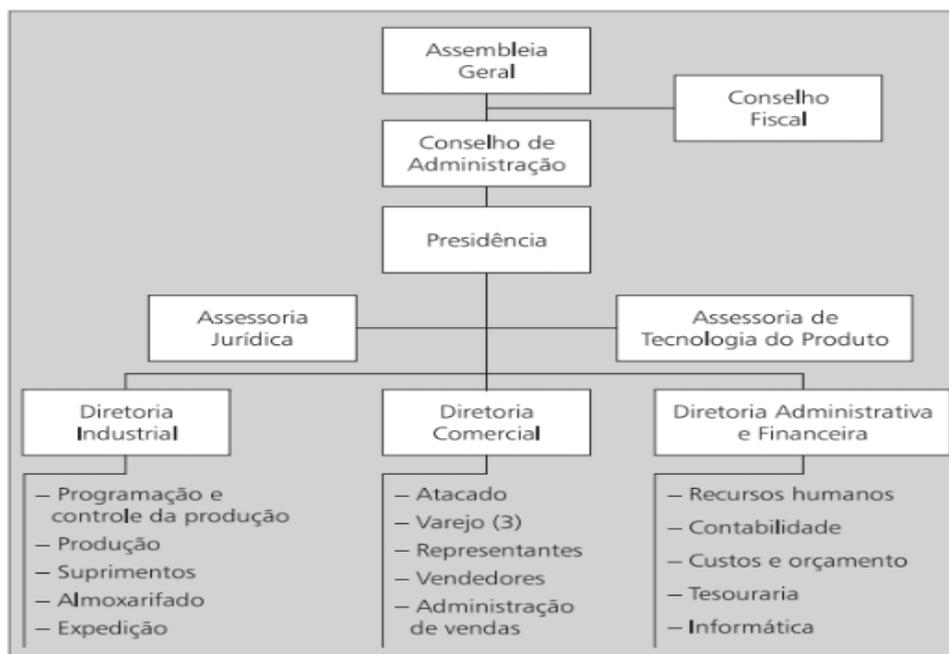
Perpassadas as explicações, passa-se à análise do estudo de caso proposto por Oliveira (2015).

Inicialmente, Oliveira, ao discorrer sobre a evolução e as mais modernas tendências da atuação do Conselho de Administração, propõe a elaboração deste à Alpha Indústria e Comércio S.A e esclarecendo que:

“A Alpha Indústria e Comércio S.A. é uma empresa nacional que tem uma fábrica, uma unidade atacadista e mais três unidades varejistas de equipamentos médico-hospitalares. Ela se tornou sociedade anônima há sete anos, ocasião em que realizou ajustes em sua estrutura organizacional e foi constituído o Conselho de Administração.” (Oliveira, 2015, p. 30-31).

Nestes moldes, “a estruturação organizacional realizada propiciava o entendimento de que o Conselho de Administração e a abordagem básica de Governança Corporativa estavam funcionando adequadamente” (Oliveira, 2015, p. 31). Em resumo, por intermédio de um organograma, a estrutura organizacional daquela época, que, em simples termos, contava com, além da Presidência, uma Assessoria Jurídica acentuada, juntamente à Assessoria de Tecnologia do Produto; e, em grau hierárquico menor e submisso às Assessorias, a Diretoria Industrial, a Comercial e a Administrativa e Financeira (Oliveira, 2015). Veja-se:

Figura 1 – Estrutura Organizacional da Alpha Indústria e Comércio S.A.



Fonte: Oliveira, 2015, p. 31.

Neste cenário, Oliveira discorre que:

“O Conselho de Administração foi constituído pelos quatro executivos que também são acionistas (Presidente, Diretor Industrial, Diretor Comercial e Assessor de Tecnologia do Produto), por três acionistas investidores e por dois profissionais que

realizam serviços de consultoria (marketing e planejamento estratégico) desde a constituição da Alpha há 15 anos” (Oliveira, 2015, p. 32).

Para além disso, tem-se que, neste exemplo, a Presidência do Conselho é exercida pelo Presidente Executivo, o qual seria o maior acionista da empresa. Aqui, faz-se relevante demonstrar que há acúmulo de função - a ser discutida em momento posterior. Por sua vez, a constituição do Conselho de Administração conta com quatro executivos da empresa - também acionistas -, três acionistas não executivos e dois consultores que não são acionistas (Oliveira, 2015). Desse modo, Oliveira demonstra que, neste estudo de caso, essa configuração traz vantagens e desvantagens para a gestão da Alpha.

Neste contexto, o primeiro objeto de estudo é definido: identificar e analisar vantagens e desvantagens de um Conselho de Administração traçado exatamente nos moldes da empresa exemplo. Já em segundo momento, solicita-se que seja analisada a estrutura e a atuação de uma Governança Corporativa, tendo em vista que esta empresa faz parte de uma contratação de um profissional qualificado, para que seja, à Alpha, apresentado um plano de otimização deste programa de *compliance* em breve.

Para resolver a problemática apresentada, inicialmente, discorre-se sobre o acúmulo de função, demonstrado pelo exercício do Presidente Executivo como Presidente do Conselho, também. Demonstra-se que essa “essa é uma das situações de maior conflito na Governança Corporativa e, infelizmente, de elevada utilização pelas empresas, pois descaracteriza a existência dos dois órgãos de elevada importância na Governança Corporativa: o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.” (Oliveira, 2015, p. 129-130).

Questiona-se, neste cenário: como o Conselho de Administração pode ser responsável por supervisionar a Diretoria Executiva, se o principal mandatário destes dois importantes órgãos for representado pela mesma pessoa? Explica-se. Nesta idealização, as autoridades do Conselho de Administração e da Diretoria ficam, para além de expostas, comprometidas. Por isso, traz-se a solução ao caso: o máximo permitido, conforme estabelece Oliveira é que “o Presidente Executivo ser um membro do Conselho de Administração, mas nunca o seu presidente ou vice-presidente.” (Oliveira, 2015, p. 130).

Traz-se à explicação “o fato de o Presidente Executivo da empresa ser também membro do Conselho de Administração pode facilitar a interligação entre os dois órgãos da Governança Corporativa.” (Oliveira, 2015, p. 130). Ainda sob o exame de Oliveira essa é a justificativa mais apresentada pelas empresas que, de fato, utilizam de tal situação - todavia, conforme visualizado, não necessariamente é uma premissa verdadeira.

Perpassados os esclarecimentos sobre o acúmulo de função e os seus desdobramentos, conclui-se que, neste caso, indiscutível é a necessidade de dividir a função exercida pelo Presidente Executivo, no Conselho de Administração, devendo ser este, tão somente, seu membro, mas não o seu presidente ou vice-presidente.

Nesse contexto, “a estruturação organizacional da Governança Corporativa deve estar baseada em uma metodologia adequada de desenvolvimento e implementação e deve-se estar atento às questões de seus órgãos de apoio, bem como às suas partes integrantes.” (Oliveira, 2015, p. 83). Isso porque, no exemplo administrado nos capítulos iniciais da obra, conforme demonstrado no organograma, demonstra-se acentuada “relação” entre os seus componentes.

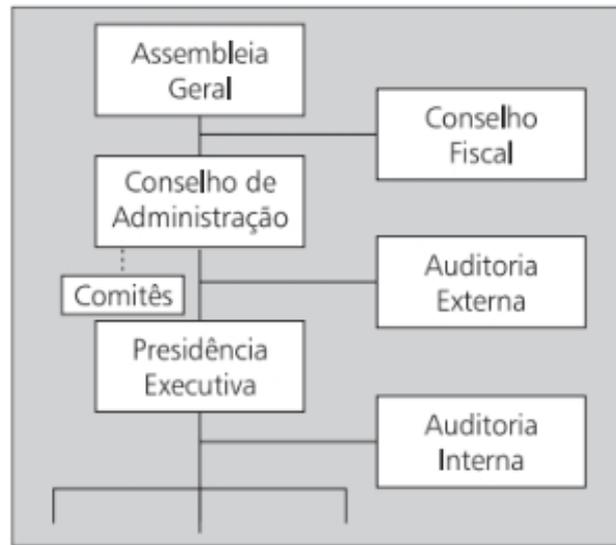
Acerca da estruturação organizacional do Conselho de Administração e da Governança Corporativa, Oliveira entende que se trata de um “processo de identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos da empresa, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e de decisão, visando alcançar os objetivos estabelecidos pelos planejamentos da empresa” (Oliveira, 2015, p. 41). Desse modo, a otimizada estruturação organizacional representa o melhor “cartão de visita das empresas”, uma vez que lhe permite maior credibilidade junto aos diversos públicos envolvidos, tais como os acionistas, mercado em geral, governos e comunidade.

Para tanto, o modelo de gestão imprescindível à estruturação da empresa é definido por Oliveira da seguinte forma: “processo estruturado, interativo e consolidado desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento sustentado da empresa.” (Oliveira, 2015, p. 43). Logo, trata-se da congregação do estilo administrativo e o conjunto dos instrumentos consolidados na empresa.

Em consonância aos ensinamentos doutrinários de Oliveira (2015), torna-se possível compreender o modelo de gestão como uma estrutura organizada e sistemática que, neste caso, visa garantir que as leis, regulamentos, normas e demais políticas internas de uma organização sejam devidamente cumpridas. Trata-se de um instrumento que serve como guia para implementar e manter um programa de *compliance* eficaz, minimizando riscos e fortalecendo a reputação da empresa. No presente tema de estudo, sobretudo, tendo em vista o caráter familiar.

Justamente nestes moldes está o organograma fornecido por Oliveira (2015, p. 50) ao dispor sobre uma idealização de Governança Corporativa:

Figura 2 - Próspera Estrutura Organizacional da Governança Corporativa



Fonte: Oliveira, 2015, p. 50

Neste sentido, Oliveira demonstra, a partir deste organograma, que “a Governança Corporativa tem a preocupação de estruturar, da melhor maneira possível, a alta administração da empresa, pois, dessa forma, as principais diretrizes e orientações estratégicas se consolidam” (Oliveira, 2015, p. 50). Por isso, justamente, o modelo de gestão se torna facilitado, entendido e operacionalizado.

Em interpretação à estrutura fornecida pelo autor, tem-se a apresentação de uma estrutura organizacional típica de uma empresa e, em especial, de uma sociedade anônima. Uma vez que ao topo, está a Assembleia Geral, qual seja o órgão máximo de uma sociedade, composta por todos os acionistas, possuindo o poder de deliberar sobre os assuntos mais importantes da empresa.

Em segundo momento, está o Conselho de Administração, o qual é o órgão executivo da empresa, responsável pela gestão do negócio, que é eleito pela Assembleia Geral e tem, como função, definir e estabelecer as estratégias da empresa e supervisionar as atividades da diretoria. No momento seguinte, estão os Comitês que, por sua vez, se tratam de “subgrupos” do Conselho de Administração, criados para tratar de assuntos específicos, como auditoria, riscos e remuneração, por exemplo. Tem-se que os comitês auxiliam o Conselho de Administração em suas funções e podem ter um papel importante na governança corporativa.

Quanto ao Conselho Fiscal, demonstra-se que se trata de um órgão independente, eleito pela Assembleia Geral, com função de fiscalizar os atos dos administradores e garantir que a empresa esteja sendo gerida de forma transparente e eficiente. Já a Auditoria Externa é uma

empresa independente, contratada pela empresa a fim de realizar auditorias nas demonstrações financeiras e emitir um parecer sobre a sua confiabilidade.

Por último, está a Auditoria Interna, que, por sua vez, é um departamento interno da empresa responsável por realizar auditorias em diversas áreas da organização, com o objetivo de avaliar os controles internos, identificar riscos e garantir a conformidade com as normas e procedimentos internos.

Em resumo, o papel do Conselho de Administração na governança corporativa é de suma relevância, pois busca assegurar a conformidade legal e a ética empresarial. Nos moldes dos ensinamentos de Oliveira pode-se observar que a estrutura organizacional adequada e a clara separação de funções dentro do Conselho são fundamentais para evitar conflitos de interesse e promover uma gestão eficaz. Assim, o fortalecimento das diretrizes de governança não apenas melhora a credibilidade da empresa, mas também garante a continuidade e o desenvolvimento sustentável dos negócios.

Em momento posterior, a discussão está relacionada à Estruturação Organizacional da Betha Internacional LTDA., em que Oliveira define o seguinte caso:

“Betha Internacional Ltda. é uma empresa de tamanho médio, mas com ampla atuação territorial, com sede na cidade de São Paulo – Brasil e com filiais em Buenos Aires – Argentina, Santiago – Chile e Caracas – Venezuela.

A Betha pertence a sete sócios, com diferentes participações acionárias e atribuições bem definidas na empresa.

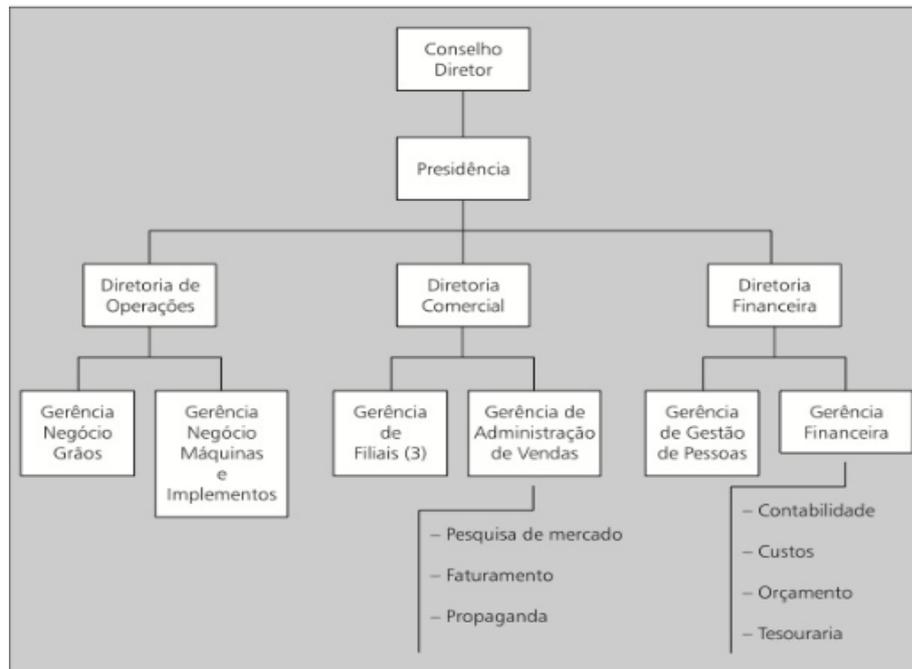
O ramo de atuação da Betha é de importação e exportação no segmento do agronegócio, com foco em grãos – soja, milho e feijão –, bem como em máquinas e implementos agrícolas.

Os sócios da Betha querem ampliar seus negócios considerando duas vertentes: novos produtos e serviços, bem como novas regiões de atuação” (Oliveira, 2015, p. 84-85).

Dessa maneira, os sócios atuais da Betha identificaram uma premissa básica para o sucesso do plano estratégico estabelecido, ou seja, que a Betha tenha e seja reconhecida como uma empresa de elevada atratividade no mercado. Como os produtos e serviços atuais da Betha são bem conhecidos e de elevada qualidade, os sócios identificaram que a principal mudança na empresa deveria ser no seu modelo de gestão; e que essa nova situação estivesse sustentada por uma otimizada Governança Corporativa.

Desse modo, o organograma representativo da estrutura organizacional da Betha (Oliveira, 2015, p. 86) é apresentado a seguir:

Figura 3 - Configuração atual da empresa Betha Internacional LTDA.



Fonte: Oliveira, 2015, p. 86.

Depreende-se, nesta situação, que deve ser estabelecido um determinado modelo de gestão da empresa, sendo válida a estruturação do Conselho administrativo. Neste momento, Oliveira considera que as principais partes integrantes do modelo de gestão do Conselho de Administração das empresas são representadas por instrumentos administrativos, quais sejam: **I)** planejamento estratégico; **II)** projetos, decorrentes das estratégias; **III)** processo decisório; **IV)** estrutura organizacional (Oliveira, 2015).

Desse modo, a abordagem do modelo de gestão do Conselho de Administração das empresas (Oliveira, 2015, p. 116) pode ser visualizada na Figura 4.

Figura 4 - Planejamento Estratégico do Conselho de Administração



Fonte: Oliveira, 2015, p. 116.

Do Planejamento Estratégico fornecido pelo autor, verifica-se que este é o alicerce sobre o qual toda a estrutura da organização é construída, tendo em vista que define a direção e os objetivos da empresa a longo prazo, servindo como guia para todas as demais ações. Acima de tudo, ele garante que a empresa esteja alinhada com o mercado e com as expectativas dos seus clientes.

Quanto à Estrutura Organizacional, trata-se da forma como a empresa se organiza internamente para alcançar seus objetivos. Sob a sua competência, está a definição das áreas de atuação, as hierarquias e as relações de trabalho. Nos moldes das lições doutrinárias de Oliveira (2015), exprime-se que a estrutura bem definida acaba por facilitar a comunicação, a coordenação e a tomada de decisões.

Por sua vez, os processos são as atividades que transformam insumos em produtos ou serviços, que podem ser, por exemplo, estratégicos, desenvolvimento de novos produtos, operacionais, produção e entrega. Quanto aos processos, tem-se que o decisório é a forma como as decisões são tomadas na empresa. Por outro lado, os administrativos são as atividades rotineiras que garantem o funcionamento da empresa, como, por exemplo, a contabilidade e os recursos humanos.

Por último, os indicadores de desempenho são as métricas utilizadas para medir o desempenho da empresa e dos colaboradores, que permitem o acompanhamento do progresso da mesma em direção aos objetivos estratégicos, identificando, portanto, as áreas que carecem de maior incentivo, investimento e mudança.

A partir da análise proposta por Oliveira, pode-se concluir que a governança corporativa eficaz em holdings familiares deve buscar a garantia de que as práticas de compliance estejam devidamente integradas à cultura organizacional. A estruturação de um Conselho de Administração independente e imparcial é essencial para assegurar a transparência e a eficiência da gestão. Dessa forma, tais empresas poderão reduzir riscos de conflitos de interesse, impulsionando o seu desenvolvimento sustentável. Portanto, uma boa governança, fundamentada na ética e na responsabilidade, beneficia não só a continuidade da empresa familiar, como também sua posição de confiança no mercado.

5.2. Entendimento Jurisprudencial

Neste último momento, traz-se ao estudo entendimento jurisprudencial relacionado ao tema, a fim de demonstrar como o Ordenamento Jurídico brasileiro entende e estabelece sobre os programas de *compliance* (os quais, como descritos abaixo, também são nomeados como “Programas de Integridade”).

Em sede de recurso - Apelação Cível (nº 0239049-03.2016.8.19.0001) - o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) teve, sob a sua responsabilidade, o julgamento de ação monitória, através da qual objetivam cobrar crédito correspondente ao total que as autoras afirmam lhes ser devido a título de contraprestação pelo serviço de consultoria na área de engenharia, nos termos do contrato de parceria comercial celebrado entre as partes em maio de 2010, documentado nas notas fiscais acostadas aos autos, no valor de R\$ 6.295.252,48 (TJRJ, 2016).

Narra-se do caso que, julgado improcedente o pedido veiculado em ação monitória - entendendo o juiz da causa que "a parte embargante agiu corretamente ao adimplir com os pagamentos devidos em momento anterior à efetivação do procedimento atinente ao chamado Programa de Integridade, não se vislumbrando, portanto, a impropriedade de sua conduta, má-fé ou cometimento de ato ilícito, limitando-se a dar cumprimento às normas legais e suas rotinas internas", interpôs-se, por parte da autoria, o recurso em estudo.

Quanto às normativas de *compliance*, defendem as apelantes que "normas legais" e "rotinas internas" mencionadas pela outrora embargada não a desonera da obrigação de pagar o valor devido pelo serviço prestado, tampouco de estabelecer um cronograma de etapas e termo final para a conclusão do procedimento de verificação dos padrões éticos. Nos mesmos moldes, esteve o voto da relatoria do processo - Desembargador Heleno Ribeiro Pereira Nunes, integrante da Quarta Câmara de Direito Privado do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de

Janeiro, que, ao julgar procedente os pedidos autorais, dispõe o seguinte sobre os programas de *compliance*:

DIREITO PROCESSUAL CIVIL E EMPRESARIAL. AÇÃO MONITÓRIA. EMBARGOS. CONTRATO DE PARCERIA COMERCIAL. PROGRAMA DE COMPLIANCE. DUE DILIGENCE. PRAZO PARA CONCLUSÃO.

1) A embargante/apelada não impugna o valor afirmado como devido, porém, justifica a retenção do pagamento dos valores referentes à remuneração mensal fixa e aos honorários de êxito (success fee), conforme autorizado pela cláusula 5.1 do contrato firmado entre as partes, na suposta violação por parte das embargadas/apelantes às obrigações previstas na declaração de compliance anexa ao contrato em questão.

2) O "Programa de Compliance", também conhecido como "Programa de Integridade", estabelece procedimentos para prevenir, detectar e remediar riscos relacionados ao cumprimento de leis e regulamentos sob a perspectiva da ética e da integridade.

3) As medidas tomadas pela embargante no tocante à instauração de auditoria de recertificação das embargadas, enquanto parceiras comerciais, e à retenção dos pagamentos pelos serviços prestados, datadas de 2014, já se orientavam à averiguação de possível risco associado ao descumprimento de leis e regulamentos sob a perspectiva da ética e da integridade em virtude possível envolvimento de sócio da primeira requerente em fraude ocorrida no âmbito da contratação e implantação do Estaleiro do Rio Grande pela PETROBRAS - empresa na qual aquele exerceu no passado a função de gerente.

3) Contudo, passados quase dez anos do início da Auditoria (*Due Diligence*), e aproximadamente quatro anos da celebração do acordo de leniência no âmbito da Lava Jato, não se tem notícia a respeito de eventual resultado da referida verificação de integridade, tampouco de quaisquer solicitações adicionais por parte da embargante dirigidas à sua finalização.

4) Nesse panorama, à míngua de um cronograma capaz de determinar o tempo de duração do due diligence, refoge à razoabilidade e à proporcionalidade submeter as embargadas, enquanto prestadoras de serviço, à espera da respectiva decisão, perpetuando o estado de indefinição quanto ao pagamento de seu crédito, sem prova mínima de que as referidas empresas tenham atuado em desacordo com valores éticos.

5) Reforma da sentença que se impõe para constituir de pleno direito o título executivo judicial, conforme formulado na inicial, condenando a requerida a pagar às autoras a quantia de R\$ 6.295.252,48 (seis milhões duzentos e noventa e cinco mil duzentos e cinquenta e dois reais e quarenta e oito centavos), atualizadas monetariamente com base no IPCA (conforme deliberado nas reuniões realizadas em 9 de junho e 21 de julho de 2015) e acrescidos de juros de mora de 1% ao mês a contar da citação.

6) Recurso ao qual se dá provimento.

(...)

(TJ-RJ - APL: 02390490320168190001 202300101990, Relator: Des(a). HELENO RIBEIRO PEREIRA NUNES, Data de Julgamento: 11/04/2023, QUINTA CÂMARA CÍVEL, Data de Publicação: 12/04/2023)

Ocorre que se constatou que as medidas de instauração de auditoria de recertificação das embargadas, enquanto parceiras comerciais, e de retenção dos pagamentos pelos serviços prestados, datadas de 2014, já se orientavam à averiguação de possível risco associado ao descumprimento de leis e regulamentos sob a perspectiva da ética e da integridade da empresa - ou seja, justamente em consonância aos preceitos de *compliance*, razão pela qual se explica a relevância de sua implementação.

Infere-se, ainda dos autos, que a embargante teria negociado, em 2019, acordo de leniência no âmbito da Lava-Jato - o primeiro de natureza global -, comprometendo-se a devolver de R\$ 1,13 bilhão até julho de 2021, dos quais R\$ 819 milhões a serem pagos no Brasil, bem como a romper com o envolvimento com a prática ilícita e a adotar medidas para manter suas atividades de forma ética e sustentável, conferindo efetividade ao seu Programa de *Compliance*. Ante o exposto, o voto foi estabelecido no sentido de se dar provimento ao recurso para constituir de pleno direito o título executivo judicial, como formulado na inicial, condenando a requerida a pagar às autoras a quantia atualizada monetariamente com base no IPCA e acrescidos de juros de mora de 1% ao mês, a contar da citação.

Em síntese, o entendimento jurisprudencial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro evidencia a importância da implementação efetiva de Programas de Compliance nas relações comerciais. A decisão de dar provimento ao recurso das autoras ressalta que, mesmo diante de alegações de possíveis violações contratuais, a ausência de prazos razoáveis para a conclusão das auditorias impede a retenção de pagamentos devidos pelos serviços prestados. Assim, reforça-se a ideia de que a transparência e a integridade são fundamentais para a manutenção da confiança nas relações comerciais, devendo ser constantemente promovidas e respeitadas, especialmente em estruturas empresariais como a holding familiar, pois são essenciais para a proteção dos interesses dos sócios e a integridade da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Demonstra-se, por fim, que a propositura do presente artigo buscou, de forma geral, demonstrar, a partir da conceituação do instrumento de *Compliance*, como este modelo de Governança Corporativa pode, no contexto familiar, trazer maior segurança aos negócios jurídicos. Definiu-se, para tanto, inicialmente, o que é a expressão “Governança Corporativa”, entendida como uma prática diretamente associada ao conjunto de boas práticas de mercado.

Para tanto, demonstrou-se quais são os Princípios da Governança Corporativa, quais sejam: transparência, equidade de tratamento dos acionistas, prestação de contas e responsabilidade corporativa, nos moldes doutrinários de Marcos Assi. Ademais, dispostas as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) sobre o tema, foram verificados conceitos de cada um dos princípios fundamentais ao sucesso da implementação do mecanismo de *Compliance*.

Quanto ao *Compliance*, determinou-se o entendimento de que este instrumento deve ser visto não somente como mera burocracia de atendimento à legislação vigente no ordenamento

jurídico brasileiro, para evitar penalidades, mas, sobretudo, como um sistema de boas práticas de governança corporativa, que, quando bem utilizado, contribui à transparência, à prestação de contas, à equidade e à responsabilidade corporativa - prevenindo e resolvendo eventuais conflitos familiares, relacionados à gestão do patrimônio.

Em momento posterior, narrou-se sobre como a *holding* familiar pode ser ferramenta de planejamento sucessório. Esta construção partiu da conceituação da palavra inglesa *holding*. Além disso, foi analisada a importância do instrumento de *compliance* no estabelecimento de uma *holding* familiar e, para tanto, destacou-se o *compliance* como um dos principais recursos a ser utilizado neste modelo de estruturação.

Explica-se, por final, que a pesquisa aqui realizada se aprofundou e se concretizou com a análise de casos, trazidos ao estudo a partir de propostas apresentadas pelas obras de Oliveira (2015); e, para além disso, da averiguação de um caso real e atual, referente à Lava Jato e às consequências da aplicação dos programas de *compliance*, no ramo empresarial, fato que evidenciou a relevância da governança corporativa como um mecanismo fundamental para a estabilidade e o sucesso das organizações – e isto está atrelado ao fato de que a adoção de práticas de governança corporativa se revela um diferencial de cunho competitivo significativo, especialmente em um cenário empresarial cada vez mais complexo e exigente.

Depreendeu-se deste estudo que pessoas jurídicas de direito privado, ao estabelecerem um programa de governança corporativa que detenha um conjunto de princípios, processos e estruturas que orientam decisões e ações da empresa, contribuem à criação de um ambiente de negócios mais seguro e transparente, fortalecendo a confiança dos *stakeholders* e reduzindo os riscos de conflitos de interesse.

7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Eduardo Lemos Lins de. **Compliance e crime corporativo**. Belo Horizonte: Editora D' Plácido, 2018.

ARAUJO, Dayane de A. **Planejamento Tributário Aplicado aos Instrumentos Sucessórios**. Coimbra: Grupo Almedina (Portugal), 2018.

ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance** - Mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**, 1ª edição. São Paulo: Editora Trevisan, 2018.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm. Acesso em: 03 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613compilado.htm. Acesso em: 03 nov. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 03 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 03 nov. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 11.129, de 11 de julho de 2022.** Disponível em: <http://surl.li/tmxiaav>. Acesso em: 03 nov. 2024.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6ª edição.** São Paulo, 2023.

LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding.** 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Planejamento Sucessório: Introdução à Arquitetura Estratégica - Patrimonial e Empresarial - com Vistas à Sucessão Causa Mortis.** São Paulo: Grupo GEN, 2015.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Blindagem Patrimonial e Planejamento Jurídico,** 5ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção.** São Paulo: Trevisan, 2017.

MOURA, Mariana. **Supergovernança: um olhar ampliado sobre os desafios das empresas familiares.** São Paulo: Trevisan, 2020.

NEVES, Colnaghi Neves. **Compliance Empresarial: O Tom da Liderança.** Trevisan Editora, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PRADO, Roberta N. **Governança Corporativa.** v. III. São Paulo: Editora Saraiva, 2023.

PRIA, Alessandra Dalla; OLIVEIRA, Joanna Paes de Barros e; GRAMANI, Vanessa. **Família empresária de batom e salto alto**. São Paulo: Trevisan, 2014.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e A Lei Anticorrupção nas Empresas**. Revista de info. Ano 52, número 205, jan./mar. 2015.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Agravo Interno no Agravo em Recurso Especial nº 1868007/SP**. Disponível em: < <https://processo.stj.jus.br/processo/pesquisa/>>. Acesso em: 04 nov. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Apelação Cível nº 0239049-03.2016.8.19.0001**. Disponível em: < <http://surl.li/ixyanx>>. Acesso em: 04 nov. 2024.