

Governança é desafio para as empresas familiares

Espaços de diálogo podem fortalecer a administração dos negócios

/ DIREITO SUCESSÓRIO

Joaquim Porto

joaquimp@jcrs.com.br

As empresas de perfil familiar representam aproximadamente 90% dos negócios no País, gerando mais da metade dos empregos formais e representando metade do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Informações do setor apontam ainda que apenas 30% delas chegam à terceira geração de administradores. Nem metade dessa parcela, no entanto, costuma sobreviver e se manter estruturada.

Nesse sentido, um dos grandes desafios das empresas de família é instituir espaços de diálogo e levar uma cultura de conversa para dentro das organizações. “Os assuntos delicados e considerados difíceis devem ser, realmente, levados à mesa com uma escuta qualificada, onde as pessoas possam criar espaços de confiança, consigam conversar a respeito dessas coisas e, aí sim, tomar decisões melhores e com mais profundidade”, afirma Valéria Santoro, mediadora de conflitos, facilitadora de diálogos e palestrante.

Com base nesses preceitos, ela destaca que não é possível fazer uma separação completa e total dos desafios do campo profissional com os do ramo pessoal. “O ser é integral. Nós nos levamos inteiros para dentro das empresas, onde estamos. Não existe essa separação completa. Dentro de empresas familiares essas coisas, naturalmente, acabam se misturando. Isso ocorre porque as relações familiares estão dentro das empresas, juntamente com as emoções”, ressalta.

Para não gerar nenhum tipo de conflito, é de extrema importância que a sucessão dos negócios ocorra de uma forma esclarecedora e desmistificadora, deixando claro o entendimento do que vai acontecer, o que significa suceder e, para a pessoa que vai ser sucedida, o que ela vai fazer a partir disso, qual vai ser o papel dela na empresa, qual vai ser o futuro dela e o que significa entregar a empresa para outras pessoas.



Valéria e Daniel Santoro apostam na organização familiar para ter longevidade

“No meu ponto de vista, isso tem que estar sempre sendo falado, preparado e discutido. A base para manter uma empresa familiar sempre será o diálogo. Não existe um ponto específico em que se deva começar a falar, isso tem de sempre estar sendo trabalhado”, assegura Valéria.

Ela ainda comenta que, conforme as estruturas de governança, os princípios e as regras vão sendo instituídas, sendo possível fazer diferenciações de papéis e de pautas específicas.

A governança pode ser compreendida, de forma geral, como um sistema composto por mecanismos e princípios que as instituições possuem para auxiliar na tomada de decisões. Além disso, é utilizada para administrar as relações com a sociedade, alinhado às boas práticas de gestão e às normas éticas, com foco em objetivos coletivos.

Na avaliação de Daniel Santoro, conselheiro em Administração, consultor em governança corporativa, estratégia e empresas familiares, é necessário utilizar o arcabouço de governança para dar forma, ordem e para poder direcionar os assuntos aos respectivos fóruns.

“Quando trazemos essa clareza, isso tudo sustentado por um arcabouço jurídico, legal, que permite não somente que a família, como o negócio e as partes interessadas, tenham uma clareza de quem faz o quê e quem responde pelo quê. Há uma concatenação dos aspectos individuais, emocionais, das estruturas e das questões jurídi-

cas e todas elas se complementam”, explica.

Na visão de Santoro, as companhias mais longevas e que geram mais valor são aquelas empresas familiares bem organizadas. “Não podemos ser absolutos e dizer que uma empresa familiar é um problema, pelo contrário. O que acontece quando são utilizadas as regras da família na empresa, de forma absoluta, é que, provavelmente, se geram conflitos desnecessários. Já quando é suportada a empresa no controle de uma família, mas, estabelecendo as melhores práticas que existem, são essas empresas que geram o maior valor. Isso não só no Brasil, mas no mundo inteiro”, diz.

Ele ainda destaca que o processo de desenvolvimento da governança é permanente, que não é um projeto com início, meio e fim, mas, sim, contínuo. “A governança tem que estar sendo desenvolvida para configurar as variáveis internas do negócio com as variáveis externas. Não tem como desligar a governança. E isso, frente à complexidade dos tempos que vivemos hoje, aumenta o seu valor, exatamente por causa da complexidade”, afirma.

Valéria e Santoro debateram o tema “Conversas difíceis: como empresas familiares constroem a continuidade e legado” durante o evento Meeting Jurídico, realizado pela Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul (Federasul), com foco em governança e sucessão familiar das empresas.

Opinião

A eleição em que até a voz pode ser falsa

Luciano de Faria Brasil

A campanha eleitoral de 2026 terá um desafio que não cabe apenas nas urnas: distinguir o que uma pessoa realmente disse daquilo que foi fabricado para parecer verdadeiro. Com ferramentas capazes de reproduzir rosto, voz e fala, o eleitor pode receber um vídeo aparentemente autêntico de um candidato defendendo uma ideia que jamais defendeu. O problema não é apenas tecnológico. É jurídico e foi um dos mais assuntos discutidos, recentemente, no XVII Congresso Estadual do Ministério Público realizado em Gramado: como proteger a liberdade de escolha sem transformar a Justiça Eleitoral em árbitra de toda manifestação política?

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE) já estabeleceu regras específicas. A propaganda que utilizar conteúdo produzido ou alterado por inteligência artificial deve informar, de forma explícita, destacada e acessível, que houve manipulação e qual tecnologia foi empregada. A norma alcança textos, imagens, áudios e vídeos. Para as Eleições 2026, há ainda uma restrição incomum: novos conteúdos sintéticos que alterem imagem, voz ou manifestação de candidatos ou pessoas públicas não poderão ser publicados ou impul-

sionados nas 72 horas anteriores nem nas 24 horas posteriores ao pleito, mesmo que estejam identificados como artificiais.

A razão é simples. Uma falsificação divulgada às vésperas da votação pode produzir um efeito difícil de reparar. Mesmo que a Justiça determine sua retirada, a informação pode já ter alcançado milhares de pessoas. Por isso, a proteção da honra, da imagem e da liberdade de escolha passa a exigir também uma resposta rápida contra conteúdos fabricados capazes de interferir no processo eleitoral. A regra, contudo, precisa ser aplicada com cuidado: combater a fraude não significa impedir a crítica, a sátira ou a livre manifestação de pensamento.

O desafio jurídico das próximas eleições será encontrar esse limite. A democracia não depende apenas de permitir que todos falem, mas de assegurar que o eleitor possa reconhecer quando uma fala foi inventada. Se a tecnologia tornou possível falsificar uma voz em poucos minutos, o Direito precisa garantir que a velocidade da mentira não seja maior que a capacidade de reação das instituições. Nas urnas, a autenticidade também é uma forma de liberdade.

Procurador de Justiça e presidente da FMP-RS

NOTAS

• O Conselho da Magistratura (Comag) do TJ/RS abrirá inscrições a partir desta quarta-feira para advogadas interessadas em concorrer à formação de lista sêxtupla para o preenchimento de uma vaga de Desembargadora, Classe de Jurista, no Tribunal Regional Eleitoral do Estado (TRE-RS) como membro substituta. A vaga é destinada exclusivamente para mulheres e as inscrições podem ser feitas até o dia 4/9.

• O grupo de estudos de Direito de Família do Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul (IARGS) promove nesta terça-feira, às 12h, a palestra “Corresponsabilidade Parental”, com a desembargadora aposentada do TJ/RS, Maria Berenice Dias. O encontro será realizado na sede do IARGS, em formato híbrido, com participação presencial e on-line. A atividade é gratuita. Mais informações no site do instituto.

Desde 1980 protegendo a inovação para você construir o futuro.

in @ f www.sko.com.br | 51 3342.9323

SKO[®]
OYARZÁBAL
MARCAS & PATENTES S/C
Ética • Dinamismo • Confiabilidade