

Governança familiar e sua importância para preservação da família e da empresa em fase de sucessão

INTRODUÇÃO

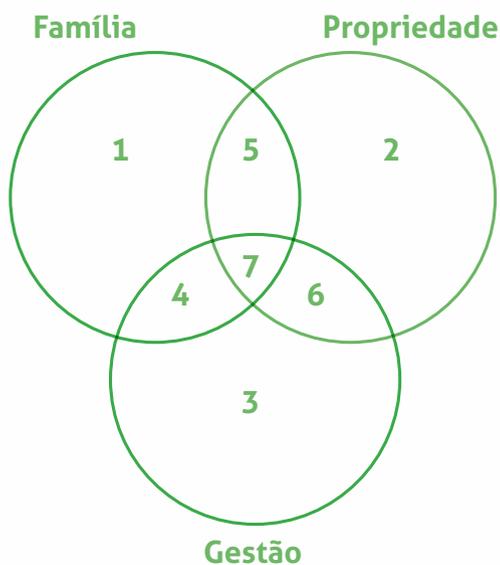
No primeiro volume, abordamos as seis etapas para se preparar a sucessão, na empresa de controle familiar. Destacamos que a boa comunicação, entre os membros da Família, é um dos fatores decisivos para a preservação das relações pessoais, contribuindo para a prevenção de eventuais conflitos e divergências, permitindo a construção de cenários e o desenvolvimento de opções, para superar os desafios que a sucessão impõe à família e à empresa.

Neste segundo volume, abordaremos a importância da Governança Familiar, explicando o seu conteúdo e demonstrando os impactos positivos que poderão gerar para a empresa, na medida em que permite transformar as relações familiares, bem como, a maneira como os familiares compreendem e se relacionam com o patrimônio que os une, auxiliando, também, na construção das bases para a perpetuação e prosperidade dos negócios.

1

O que é Governança Familiar?

Segundo a precursora Escola de Harvard, introduzida pelos professores John Davis e Tagiuri, a Empresa Familiar é formada por três sistemas: Família - Empresa - Propriedade. Tais sistemas são interdependentes e inter-relacionados, mantendo os seus objetivos e a sua dinâmica.



1. Membro da família controladora, que não detém participação acionária nem cargo de gestão;
2. Pessoa de fora da família controladora, que detém participação acionária mas não possui cargo;
3. Pessoa de fora da família controladora, sem participação acionária, detentora de cargo de gestão;
4. Membro da família controladora, sem participação acionária, com cargo de gestão;
5. Membro da família controladora, que detém participação acionária e não exerce cargo de gestão;
6. Pessoa de fora da família, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão;
7. Membro da família controladora, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão.

Figura 1: Modelo dos 3 círculos – Situar as pessoas e os seus interesses

Fonte: John Davis e outros, FGV

1

O que é Governança Familiar?

A partir destes três círculos, podemos identificar os diferentes grupos de interesses, abrangendo aqueles que estão diretamente ligados à administração, à Família e à propriedade, e aqueles que não estão ligados a estes sistemas.

A relação entre esses grupos, cada qual assumindo diferentes papéis, é potencialmente conflitiva, na medida em que, nem sempre, o alinhamento de interesses, expectativas e prioridades ocorre de forma harmoniosa e espontânea.

Nas Empresas Familiares, divergências e impasses são naturais e até mesmo esperados, mas não podem conduzir à paralização dos negócios ou à ruptura de relacionamentos fundamentais.

Daí a importância de se desenvolver a comunicação, bem como as estruturas e mecanismos que auxiliam na prevenção de divergências e no gerenciamento e harmonização dos diferentes interesses. Tais estruturas e mecanismos atuam em benefício da família, das demais partes interessadas, da empresa e dos demais ativos que integram o patrimônio. Um alinhamento harmonioso entre as partes

1

O que é Governança Familiar?

confere segurança e firmeza na determinação das estratégias, premissas, valores, cultura e objetivos da empresa, os quais serão posteriormente transmitidos, de forma consistente, para os diretores e gestores da empresa.

Entendemos que todos esses fatores são absolutamente essenciais para que a sucessão da empresa familiar possa ocorrer de forma contínua e sustentável, gerando prosperidade para os negócios e preservando os vínculos familiares.

A Governança Familiar compreende e coordena todos estes sistemas e fatores.



2

Por que a minha empresa precisa de Governança Familiar?

A Governança Familiar atua no âmbito da Família, e funciona como um fórum de discussão, tomada de decisões e resolução de conflitos sobre questões relacionadas à família, bem como, temas que afetam os negócios, a propriedade e as demais partes interessadas.

A Governança Familiar possibilita a criação de estruturas, como o Assembleia ou Fórum de Família, o Conselho de Família, entre outras, as quais permitem debater temas que envolvam as relações familiares e os negócios. Estas estruturas são um espaço apropriado e privativo para debater e planejar o futuro, para gerar compromissos quanto à educação das futuras gerações, para alinhar interesses e necessidades, para conhecer as opiniões e expectativas das partes e lidar com possíveis divergências ou impasses sobre temas relevantes.

Através da Governança Familiar, estimula-se a adoção de instrumentos contratuais, como, por exemplo, o Protocolo Familiar, para

2

Por que a minha empresa precisa de Governança Familiar?

regular temas relevantes. Estes instrumentos contribuem para dar aos envolvidos um senso de comprometimento e direção.

Por isso, dizemos com segurança, que a sua empresa e a sua família poderão se beneficiar muito com a Governança Familiar!



3

Em que momento devo estruturar a Governança Familiar da minha empresa?

Já dissemos acima que a Governança Familiar consiste, basicamente, em organizar a comunicação familiar, alinhando os interesses das partes.

Este alinhamento pressupõe superar três indagações básicas:

- 1) Qual é o propósito de sua Família?
- 2) Qual é a visão compartilhada de futuro que a sua Família tem sobre o negócio e a propriedade?
- 3) Quais os meios e recursos disponíveis para alcançar os objetivos de futuro compartilhados por este grupo?

Essas reflexões são importantes, pois é fundamental que a Família lembre a sua história, bem como discuta e compreenda quais são os valores, o propósito e a missão da Empresa. Através da Governança Familiar, a Família pode identificar mais facilmente a visão compartilhada sobre o negócio, o patrimônio e os interesses de seus integrantes, os quais serão preservados pelas próximas gerações.

3

Em que momento devo estruturar a Governança Familiar da minha empresa?

Em se tratando de empresas familiares, em fase de sucessão da primeira para a segunda geração ou da segunda para a terceira geração, a Governança Familiar deve ser o ponto de partida para a construção do plano de sucessão. Isso porque, em nossa visão, a Governança Familiar proporcionará às partes envolvidas uma noção de segurança e de sustentabilidade, as quais são essenciais para o desenho e estruturação das estratégias escolhidas para a sucessão e para a perpetuação da empresa de controle familiar.

Portanto, o melhor momento para desenvolver a Governança Familiar da sua empresa é antes do desenvolvimento do plano estratégico de sucessão empresarial. Caso assim não seja possível, ela deve ser estruturada em conjunto com o desenho do plano de sucessão.



4

Por onde devo começar a Governança da Família?

A união da Família em torno dos objetivos comuns é um dos pilares da Governança Familiar.

A palavra união deve ser aqui entendida como coesão, em torno de ideias e de propósitos comuns. A coesão é necessária para a perpetuação e longevidade da Família Empresária (incluindo os negócios e o patrimônio).

Vários elementos podem promover a coesão em uma família, como, por exemplo, a cultura da meritocracia e o processo de comunicação transparente, pois são formas de criar confiança e percepção de justiça.

Famílias coesas costumam enfrentar seus obstáculos e mudanças de forma mais rápida e objetiva. Mas, atenção! Não basta alinhar interesses e criar a coesão. É preciso conceber estruturas capazes de garantir o contínuo crescimento dos negócios, da empresa e das gerações, gerando maior sustentabilidade e condições, para que o projeto comum da família possa seguir em frente, a longo prazo.

4

Por onde devo começar a Governança da Família?

Assim como os seres humanos, as organizações, também, têm os seus ciclos de desenvolvimento e declínio. Você sabe dizer em que estágio se encontra o seu negócio? E quanto à Você, em que ponto de seu ciclo pessoal você se encontra e como Você está se preparando para enfrentar as próximas fases?



(Fonte: <http://vemprabolsa.com.br01/03/2016/o-processo-sucessorio-e-o-ciclo-de-vida-das-empresas-familiares/>)

É fundamental conhecer o estágio de vida de seu negócio e da empresa, bem como o estágio de vida das pessoas que integram a Família, para que, a partir deste conhecimento, sejam desenhadas opções realistas, que contemplem todos os interesses e necessidades dos integrantes da Família.

4

Por onde devo começar a Governança da Família?

Nem sempre a construção deste entendimento, entre os membros da Família, ocorre de forma espontânea. Desta forma, a Família pode eleger representantes de sua confiança e que gozem de legitimidade, para fazer a interlocução com os demais sistemas: Empresa e Propriedade.

Falaremos adiante sobre alguns exemplos de estruturas que podem ser utilizadas para a Governança de sua Família.



5

Existe uma estrutura ideal de Governança Familiar?

É importante construir as estruturas para organizar a Família. Entretanto, é fundamental que elas se amoldem à realidade e à complexidade de cada Família. Trata-se de um processo individualizado e, por isso, podemos dizer que não há um modelo geral ou único de Governança Familiar.

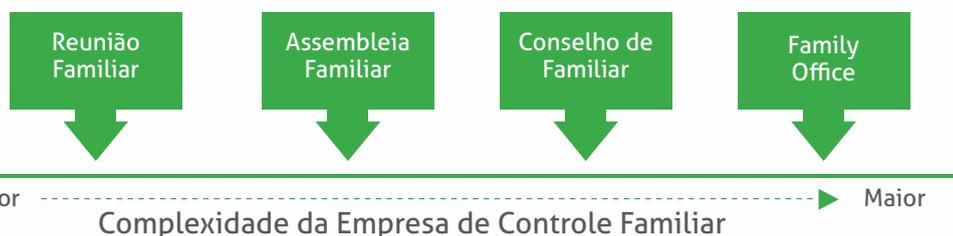
Em nossa experiência, a Família deve garantir um espaço apropriado para debater e tomar decisões no que diz respeito à Família e as relações desta com o patrimônio comum. É fundamental, também, definir a forma pela qual divergências e conflitos serão geridos, utilizando-se, preferencialmente, os métodos autocompositivos, que são menos burocráticos e pacíficos, tais como, a mediação e a facilitação.

A seguir estão dispostos exemplos de estruturas de Governança Familiar que poderão ser adotadas conforme a menor ou maior complexidade envolvida.

5

Existe uma estrutura ideal de Governança Familiar?

Exemplos de Estruturas de Governança Familiar:



Reunião Familiar

A reunião familiar é aquela realizada em empresas geridas e controladas pela primeira geração. São informais, despretensiosas e não se sujeitam a uma rotina específica. A cultura e os valores da Família ainda são transmitidos de maneira implícita.

Assembleia Familiar

A Assembleia Familiar é um órgão de deliberação e de representatividade, onde os membros são ligados pela propriedade e têm como missão promover a união e coesão familiar. As reuniões ocorrem de acordo com uma periodicidade e formato, que devem ser compatíveis com cada estrutura familiar.

As principais funções da Assembleia Familiar são:

- Eleger o Conselho de Família;
- Disseminar o Projeto Empresarial;
- Promover a Comunicação;
- Debater o Protocolo Familiar;
- Prestação de Contas, entre outras;

5

Existe uma estrutura ideal de Governança Familiar?

Conselho de Família

O Conselho de Família é um órgão de deliberação colegiada, composto de representantes eleitos pela Assembleia ou Fórum Familiar.

As principais funções do Conselho de Família, sobretudo, na fase de sucessão da empresa familiar, são:

- a) coordenar os debates e as ações para a implementação do plano de sucessão da empresa familiar;
- b) criar os comitês temáticos ou comitês de trabalho, sobre projetos específicos e/ou urgentes, de interesse da Família (ex. Políticas de contratação e demissão, Protocolo Familiar, informatização);
- c) criar o comitê de apoio às novas gerações;
- d) atuar como eixo de ligação entre a Família e órgãos de Administração da Empresa;
- e) atualizar os valores e a visão da Família sobre o futuro da empresa a longo prazo e transmiti-los aos órgãos de administração.

Family Office

Trata-se de uma estrutura administrativa externa, ligada à Família, que é utilizada para atender - exclusivamente ou não - os membros da Família.

Os objetivos do Family Office variam de família para família. A sua função mais importante é prestar serviços de gestão profissional do patrimônio

5

Existe uma estrutura ideal de Governança Familiar?

financeiro comum e, em alguns casos, do patrimônio individual de certos membros da Família.

Em alguns casos, as famílias delegam ao Family Office a gestão de outros ativos, como bens imóveis, por exemplo. Em outros casos, o Family Office presta serviços de secretaria e “conciERGE”, auxiliando na gestão pessoal dos familiares. Finalmente, podem dedicar-se ainda à coordenação de ações de filantropia da Família.

O Brasil já conta com estruturas de Multi-Family Offices, isto é, empresas dedicadas à gestão de ativos de várias Famílias, que são geralmente dedicados à gestão de ativos financeiros no Brasil e no exterior.

É importante ressaltar que estas estruturas acima devem ser utilizadas conforme o grau de complexidade do patrimônio familiar e da maturidade dos integrantes da Família, para que os benefícios esperados sejam de fato alcançados e percebidos por todos os seus integrantes.

Em qualquer caso, a estrutura de Governança Familiar, escolhida para a sua empresa, deve ser o resultado de um debate amplo e aberto com a Família, e, se possível, estar refletida num instrumento contratual firmado pelos integrantes da Família, conhecido por Protocolo Familiar.



6

A minha Família precisa de um Protocolo Familiar?

Sim, é recomendável que a sua Família desenvolva um Protocolo Familiar.

O Protocolo Familiar é um instrumento celebrado entre os titulares do patrimônio, onde são definidos os papéis, os valores, os princípios, as responsabilidades, os direitos e as obrigações, assim como as regras e sanções válidos para todos aqueles que integram a Família.

Portanto, o Protocolo Familiar é o mais legítimo documento representativo dos interesses e necessidades da Família, refletindo as intenções e compromissos morais assumidos para a continuidade do projeto empresarial familiar e do patrimônio comum.

No entanto, não há um modelo padronizado, que determine os temas que devem ser ali tratados.

Cada Protocolo Familiar deve refletir as necessidades de seu grupo e a maneira como cada Família funciona.

6

A minha Família precisa de um Protocolo Familiar?

Normalmente, o Protocolo Familiar regula as relações da Família com o patrimônio comum e com a empresa, os critérios para que familiares trabalhem na empresa, as políticas gerais (i.e. de remuneração; de benefícios; de distribuição de dividendos; de uso de bens da empresa; de uso, destinação e conservação do patrimônio comum), as regras para utilização de bens e serviços da empresa, as regras para contratação de fornecedores, que sejam partes relacionadas de Familiares e sócios, etc.

O Protocolo Familiar poderá definir, também, a forma de gerir divergências ou conflitos de interesses e de posições entre as partes.

Ressaltamos que, em nossa experiência, atuando há mais de 20 anos com empresas familiares, a construção do Protocolo Familiar auxilia na educação da Família quanto à separação dos interesses pessoais e empresariais, influenciando na sua relação com os ativos que compõem a empresa e o patrimônio comum, evitando situações de confusão patrimonial.

O Protocolo Familiar poderá, ainda, definir as diretrizes gerais sobre os direitos de sócio na

6

A minha Família precisa de um Protocolo Familiar?

empresa, trazendo as amarrações fundamentais entre as partes que irão servir de base para a construção do acordo de sócios ou de acionistas.

Finalmente, entendemos que o Protocolo Familiar poderá dar à Família um senso de direção e proporcionar a sustentabilidade ao negócio e à própria família, gerando benefícios perceptíveis, como por exemplo:

- Melhoria da Comunicação;
- Proteção, Conservação e Perpetuação do Legado Familiar;
- Preparação para as fases de sucessão e longevidade da Empresa Familiar;
- Melhor compreensão sobre os diferentes papéis exercidos (acionista, proprietário, herdeiro, administrador e membro da família);
- Melhoria na prevenção e condução dos eventuais conflitos e na construção de harmonia e consenso sobre temas relevantes.



7

Qual a diferença entre um Protocolo Familiar e um Acordo de Sócios?

Ao contrário do Protocolo Familiar, que é um instrumento contratual para regular as intenções gerais da Família sobre o patrimônio comum, o Acordo de Sócios é o instrumento relacionado apenas à Empresa ou ao grupo de empresas, sob o controle comum, vinculando exclusivamente acionistas ou sócios que o assinam, e que dispõe sobre as matérias previstas na lei societária.

Outra diferença que podemos destacar é que o Protocolo Familiar contém as políticas e os compromissos assumidos pela Família em relação ao patrimônio comum, e se caracteriza como um instrumento flexível, que pode ser revisto e ajustado ao longo do tempo. É, ao mesmo tempo, um instrumento capaz de estimular a consciência dos herdeiros sobre as suas responsabilidades.

Por sua vez, o Acordo de Sócios contém regras que determinam o exercício de direitos e obrigações no plano societário, envolvendo direitos de voto, poder de controle, composição e estrutura da administração, matérias que são consideradas

7

Qual a diferença entre um Protocolo Familiar e um Acordo de Sócios?

importantes e, portanto, sujeitas a um quórum especial de votação, regras sobre compra, venda, doação, e cessão de participações societárias, solução de impasses deliberativos sobre temas societários ou operacionais da Empresa, dentre outras. Tais regras constituem deveres dos acionistas e sócios, os quais, se descumpridos, serão objeto de execução forçada, para garantir a eficácia dos compromissos assumidos.

Portanto, embora existam conexões entre os dois instrumentos, cada um deles servirá a objetivos distintos, sendo ambos necessários para endereçar todos aqueles temas que importam à Família, à propriedade e à Empresa.



8

Quando temos conflitos que dificultam a construção da Governança Familiar, o que devemos fazer?

Um dos maiores desafios enfrentados pelas Empresas Familiares são os conflitos que decorrem do relacionamento entre os distintos sistemas que as compõem, isto é: Família - Empresa - Propriedade.

Quando nos referimos aos conflitos, queremos com isso dizer o desacordo, que é percebido pelas partes da Família como uma ameaça às suas necessidades, aos seus interesses e às suas preocupações.

Para lidar com o conflito, de forma construtiva, é preciso compreendê-lo, entendendo as causas, interesses, posições subjacentes, que não foram revelados. Somente então, é possível gerenciá-lo de forma adequada.

Nas Empresas Familiares, existem alguns assuntos que podem suscitar conflitos ou divergências entre os integrantes da Família, os quais devem ser bem administrados, para não causar rupturas nestas relações.

8

Quando temos conflitos que dificultam a construção da Governança Familiar, o que devemos fazer?

Alguns exemplos são:

- Escolha sobre os futuros líderes na sucessão da Empresa;
- Decisão sobre quem poderá trabalhar na Empresa e quem deverá ser dispensado;
- Decisão sobre retenção de lucros para seu reinvestimento na Empresa ou em novos negócios ou projetos;
- Fixação de remuneração para os membros da Família que trabalham na Empresa;
- Decisão sobre a estratégia de desenvolvimento do negócio, inclusive por meio de ingresso de terceiros;
- Conflitos geracionais;
- Decisão sobre o momento e forma da passagem do bastão ao sucessor; etc.

A estruturação da Governança Familiar pode trazer à tona esses conflitos, pois temas complexos, como os acima apontados, terão de ser discutidos entre os sócios e herdeiros, com o objetivo de garantir a longevidade da Empresa e o fortalecimento das relações familiares.

Conflitos que se estendem no tempo, e que não são bem gerenciados, contribuem para a perda de valor da empresa, a longo prazo, e para a desmotivação dos gestores, podendo

8

Quando temos conflitos que dificultam a construção da Governança Familiar, o que devemos fazer?

até mesmo causar o fracasso da empresa, antes mesmo de se perfazer a sucessão. Na esfera das Empresas Familiares, os conflitos que não são bem administrados podem escalar e resultar em rupturas abruptas das relações familiares, gerando perdas para todo o sistema: Família - Empresa - Propriedade.

Uma interessante pesquisa, realizada pela PWC¹, no ano de 2016, envolvendo empresas de controle familiar no Brasil e no mundo apontou que 43% delas não possuem um Plano de sucessão e, apenas 12% chega à terceira geração.

É, sem dúvida, um sinal da importância de conhecer e se utilizar de mecanismos que auxiliem sócios e herdeiros a enfrentarem conflitos através de soluções construtivas.

A primeira e mais eficiente fonte de prevenção de conflitos é um bom canal de diálogo. Através dele, é possível interagir por meio de experiências de reflexão conjunta, geração de ideias, educação e produção compartilhada de opções.

¹Pesquisa PWC – 2016 – Pesquisa Global de Empresas Familiares

8

Quando temos conflitos que dificultam a construção da Governança Familiar, o que devemos fazer?

Famílias empresárias, que cultivam o hábito de dialogar, criando rotinas e foruns adequados para este fim, abrindo espaço para debater temas sobre os quais pesam divergências, terão melhores chances de prevenir e de bem gerir os seus conflitos, seja no âmbito familiar, seja na esfera empresarial.

No entanto, quando não há a possibilidade de um diálogo franco e aberto entre as partes, recomendamos a utilização de outros recursos e técnicas como, por exemplo, a intervenção de um terceiro externo e independente, para auxiliar as partes a construírem a solução que melhor atenda aos seus interesses. Existem diversas técnicas, tais como:

- Facilitação;
- Conciliação;
- Mediação;
- Construção de Consenso.

Todas essas técnicas permitem um diálogo assistido por um terceiro profissional, cujo foco será a busca de uma solução conjunta para o impasse, com uma visão prospectiva, ao invés de perseguir culpados e olhar apenas para o passado.



Quando temos conflitos que dificultam a construção da Governança Familiar, o que devemos fazer?

Há casos em que as Famílias costumam delegar a decisão sobre o impasse a um líder religioso de confiança da Família ou a uma pessoa ou a um comitê de pessoas da confiança da Família e se comprometem a aceitar o resultado.

Em qualquer situação, é importante que os sócios e herdeiros estejam comprometidos com a busca por soluções pacíficas e conjuntas para o impasse, ao invés de recorrerem às vias judiciais ou arbitrais, as quais resultam em decisões impostas por terceiros, em nada contribuindo para a preservação das relações familiares e para a preservação dos valores da Empresa.



CONCLUSÃO

As Empresas de controle familiar atravessam ciclos de vida, os quais se mesclam e se interseccionam com os ciclos de vida dos diversos integrantes da Família.

Cabe ao líder empresarial compreender estes distintos ciclos e dar início a um processo complexo de compreensão e construção das bases de sustentação do plano de sucessão da empresa. Este plano pretenderá renovar, preservar, desenvolver e perpetuar o legado empresarial, as relações familiares fundamentais e todo o patrimônio comum da Família, estimulando, na medida do possível, para que as novas gerações participem e contribuam, efetivamente, nas próximas etapas de vida da Empresa.

A Governança Familiar é um meio muito eficiente para traçar as diretrizes e premissas do plano de sucessão, pois permite debater, compreender e proteger os sistemas que interligam a Família, a Empresa e a Propriedade, construindo opções, mitigando conflitos e gerando solidez e sustentabilidade, bem como, segurança e coesão para a Família, fatores estes que são imprescindíveis para a perpetuação da Empresa de controle Familiar.

Alessandra Fachada Bonilha, é advogada nas áreas de direito empresarial, família e sucessões. Atuou por mais de 17 anos em processos de falência e recuperação de empresas em crise, bem como na renegociação e reestruturação de dívidas e operações financeiras. Além disso, é mediadora e consultora em Governança Familiar e Sucessão de Empresas Familiares, com foco em gestão de conflitos empresariais e societários, especialmente os relacionados às empresas familiares, possuindo mais de 15 anos de experiência nestas áreas.



alessandra@amgulo.com.br
alessandra@arduin.com.br

Especializou-se em Negociação, Mediação e Arbitragem e paralelamente em Governança Familiar, ambas pela GV-Law. Possui diversas capacitações em Mediação e formações complementares, destacando-se, dentre elas, as realizadas em Mediação pelo The Center For Mediation in Law – Nova York, em Negociação através do PON (Program On Negotiation) pela Harvard Law School, em Mediação pelo Instituto Mediaras Argentina. Obteve formação em Dinâmica de Grupos pela SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos). Palestrante e autora de diversas obras e artigos relacionados ao tema.

É Diretora do CONIMA – Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem; Membro do GEEF – Grupo de Estudos de Empresas Familiares da FGV/SP; Integrante das Comissões de Mediação da OAB/SP nas Seccionais da Sé e de Pinheiros; Membro do Grupo de Estudos de Mediação Empresarial do CBAR – GEMEP. É Mediadora nas principais Câmaras de Mediação e Arbitragem do Brasil, entre elas a CAM-CCBC (Centro de Arbitragem e Mediação), CIESP/FIESP (Câmara de Mediação e Arbitragem), CAMARB (Câmara de Arbitragem Empresarial – Brasil), Instituto de Engenharia (Câmara de Mediação Arbitragem) e Eurocâmaras. Além disso é Mediadora Judicial pelo CNJ.




AMGULO

AA
ARDUIN ADVOGADOS

Ana Lúcia Alves da Costa Arduin, advoga há mais de 20 anos nas áreas de Direito Societário, Fusões e Aquisições e Governança Corporativa. Possui sólida experiência em planejamentos e reestruturações patrimoniais, sucessórias e societárias. Atua na concepção e estruturação de transações empresariais e societárias, bem como na propositura e negociação de acordos societários, visando à mitigação ou à solução de conflitos societários e empresariais.



ana@arduin.com.br

É Especialista e Mestre em Direito Comercial pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC/SP, tendo lecionado durante mais de dez anos em cursos de graduação e Pós-Graduação em direito empresarial e societário, entre os quais o curso de Especialização em Direito Empresarial da Escola Paulista de Direito e o curso de Especialização em Direito Empresarial da Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da PUC-SP, ambos em São Paulo (SP). Foi Professora de Direito Empresarial e Tributário da Faculdade de Ciências Econômicas, Administração e Contabilidade (CCSA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (2005-2006).

Mediadora formada pela FGV-SP e Especialista em Governança Corporativa pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC/SP.

É Vice-Presidente da Comissão de Direito Societário da OAB/SP Seccional Pinheiros; Membro do Grupo de Estudos de Empresas Familiares da GV-LAW São Paulo; Membro do Instituto de Direito Societário Aplicado – IDSA; e Membro do Comitê de Direito Societário do Centro de Estudos das Sociedades de Advogados - CESA.

Autora do livro “A Teoria Jurídica da Empresa no Direito Brasileiro”, Editora Quartier Latin, São Paulo: 2013, bem como de diversos artigos e publicações em temas de Direito Societário, Planejamento Patrimonial e Governança Corporativa.




AMGULO

AA
ARDUIN ADVOGADOS