

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE DIREITO

HELOISA DE MATTIA PIERINI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: O ACORDO DE SÓCIOS EM SOCIEDADES
EMPRESARIAIS FAMILIARES**

CRICIUMA

2017

HELOISA DE MATTIA PIERINI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: O ACORDO DE SÓCIOS EM SOCIEDADES
EMPRESARIAIS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Direito da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Dr. Yduan de Oliveira May

CRICIUMA

2017

HELOISA DE MATTIA PIERINI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: O ACORDO DE SÓCIOS EM SOCIEDADES
EMPRESARIAIS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Direito da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Direito Empresarial.

Criciúma, 26 de junho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Yduan de Oliveira May - Doutor - (UNESC) - Orientador

Prof. Andréia Dota Vieira - Especialista - (UNESC)

Prof. Luiz Eduardo Lapolli Conti - Mestre - (UNESC)

**Aos meus pais que sempre me incentivaram
na busca pelo conhecimento.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças e sabedoria diariamente para que eu complete mais este ciclo.

Aos meus pais que sempre me incentivaram na busca pelo conhecimento, e que por muitas vezes enfrentamos momentos difíceis e compartilhamos alegrias e conquistas. Em especial a minha mãe Melânia que sempre me estimulou, mesmo nas horas mais difíceis, a prosseguir com os estudos.

A todos os professores, colegas e amigos que fiz durante esse período de graduação, pelos bons momentos compartilhados na construção do conhecimento.

**“Só engrandecemos o nosso direito a vida
cumprindo o nosso dever de cidadãos do
mundo.”**

Mahatma Gandhi

RESUMO

Os negócios gerados pelas empresas familiares têm grande representatividade mundialmente. Este trabalho buscou entender a importância da Governança Corporativa nestas empresas, especialmente nas sociedades limitadas. Abordaram-se temas como as sociedades empresariais na legislação brasileira, a Governança Corporativa e empresas familiares. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, documental, teórica e propositiva. Quanto às sociedades foram abordados: os tipos de sociedades e os órgãos societários de sociedades por ações e limitadas. Sobre Governança Corporativa foram evidenciados os princípios e sua estrutura em empresas familiares. Por fim foi proposto um modelo de Acordo de sócios para a realidade de uma empresa familiar.

Palavras-chave: Acordo de acionistas. Acordo de quotistas. Direito Empresarial. Empresa Familiar. Governança Corporativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro comparativo entre as definições diversas dos autores Requião, Ulhoa e Doria	15
Figura 2 - Estrutura do sistema de Governança Corporativa	36
Figura 3 - Definições do conceito de empresa familiar.....	41
Figura 4 - Estruturas de Governança no Sistema da Empresa Familiar	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pessoas residentes em domicílios particulares, por sexo e situação do domicílio – Brasil – 1980	27
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC	Código Civil
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
GC	Governança Corporativa
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
LTDA	Limitada
OECD	<i>Organization for Economic Co-Operation and Development</i>
S/A	Sociedade por Ações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 SOCIEDADES EMPRESARIAIS NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA	13
2.1 TIPOS SOCIETÁRIOS	13
2.2 SOCIEDADES LIMITADAS E POR AÇÕES	17
2.3 ÓRGÃOS SOCIETÁRIOS NAS SOCIEDADES EMPRESARIAS LTDA E S/A E SUAS ESTRUTURAS DE PODER.....	20
2.3.1 Assembleia Geral	20
2.3.2 Conselho de Administração	23
2.3.3 Conselho Fiscal	28
2.3.4 Diretoria	30
3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A EMPRESA FAMILIAR	33
3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	33
3.2 EMPRESA FAMILIAR	40
3.3.1 Assembleia Familiar e Conselho de Família	47
3.3.2 Conselho de Sócios / Acionistas	51
4 O ACORDO SOCIETÁRIO EM SOCIEDADES FAMILIARES	52
4.1 O ACORDO DE ACIONISTAS: INSPIRAÇÃO PARA ACORDO DE QUOTISTAS	52
4.2 PROPOSTA DO ACORDO DE QUOTISTA / ACIONISTAS PARA A REALIDADE DO CASO.....	62
4.2.1 Acordo de voto	64
4.2.2 Cessão de quotas / Transferência das Quotas entre Sócios e Direito de Preferência	65
4.2.3 Sucessão	66
4.2.4 Conselho de Administração	67
4.2.5 Indicação de Administração da Sociedade / eleição	67
4.2.6 Outros temas	68
5 CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS	75
ANEXO A – PROPOSTA DO ACORDO DE QUOTISTA	80

1 INTRODUÇÃO

Os negócios gerados pelas empresas familiares têm grande representatividade mundialmente. É de grande importância a renda gerada por essas organizações. A continuidade dessas organizações tende a passar por uma série de discussões a fim de haver aperfeiçoamento contínuo e entendimento, sendo este um processo e não apenas um evento. A Governança Corporativa é um importante instrumento neste processo.

Para ALVARES *et al*, (2003, p. 106) com a entrada das novas gerações na empresa familiar, almeja-se que mecanismos apropriados de governança sejam colocados em prática, caso isto não se concretize, pode representar o fim da família proprietária da sociedade.

Na primeira hipótese: as pessoas que fundaram uma empresa optaram em ser sócios, seus descendentes não. Estes herdaram a empresa e a propriedade, podendo ter, em vários momentos, visões e objetivos diferentes. Diante disto faz-se necessário um instrumento que possa prever o futuro da relação societária, tendo regras claras para entrar e sair da sociedade, onde haja tratamento justo, antecipando proteção a quem permanece e a quem continua à frente dos negócios, chamamos este de Acordo de sócios (quotistas ou acionistas).

Na segunda hipótese: em regra, os empresários entendem que não é necessário fazer esse tipo de acordo empresarial e familiar pelo fato de despender muito tempo em sua constituição e manutenção, optando por não realizá-lo. Com isso, evita-se o desgaste das discussões familiares no longo processo do planejamento sucessório.

O objetivo principal é propor um modelo de acordo de quotistas para uma sociedade empresarial e familiar, sendo os objetivos específicos: estudar os tipos de sociedade e seus órgãos societários; abordar a Governança Corporativa e a Empresa Familiar e pesquisar sobre o acordo de acionistas e o acordo de quotistas. E este é justificado pelas inúmeras empresas familiares desta região, que podem se beneficiar com o resultado deste trabalho.

Quanto à abordagem do tema será teórica e com enfoque na área jurídica para a elaboração de um Acordo de quotistas em uma sociedade familiar limitada, será utilizada a perspectiva qualitativa, almejando-se uma melhor compreensão da questão.

Esta é também uma pesquisa bibliográfica e exploratória, que tem a finalidade de proporcionar maiores esclarecimentos sobre o assunto tratado e facilitar na delimitação do tema: acordo de quotistas em sociedades empresariais familiares (ANDRADE, 2010, p.112).

Este trabalho monográfico será estruturado em três capítulos. No primeiro serão expostos os tipos societários conforme legislação vigente, bem como os respectivos órgãos societários nas Sociedades Empresariais Limitadas e Sociedades por Ações.

Na sequência o capítulo dois abordará a Governança Corporativa e seus princípios e a empresa familiar e suas características, bem como a estruturação da Governança Corporativa nas empresas familiares.

Por fim no terceiro capítulo será a elaboração de uma proposta de um modelo de acordo de quotistas para realidade de uma sociedade familiar, é o que estudaremos no presente trabalho.

2 SOCIEDADES EMPRESARIAIS NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Neste capítulo será abordado, com maior relevância, as sociedades de pessoas limitadas, notadamente as familiares, nas quais a identidade do sócio e a para o trabalho influenciam diretamente na manutenção da empresa.

2.1 TIPOS SOCIETÁRIOS

O direito brasileiro liga-se ao italiano quanto à teoria da empresa, delimitando o conteúdo do direito comercial moderno (BERTOLDI; RIBEIRO, p. 49, 2011).

Para Gomes (2013, p. 93) as pessoas jurídicas de direito privado estão ligadas ao princípio da autonomia das vontades e do equilíbrio do contrato estabelecido.

A sociedade é sujeito de direito, e a empresa acaba por ser o objeto de direito, havendo esta personalidade jurídica. “A empresa é a atividade explorada pela sociedade, e o empresário é a própria sociedade e não as pessoas que a constituem, daí a denominação sociedade empresária” (BERTOLDI; RIBEIRO, p. 49, 2011).

Conforme Negrão (2011, p. 29) empresarial é a atividade econômica que se organiza para produzir e circular serviços ou bens, sendo considerado empresário aquele que profissionalmente desempenhar esta atividade. Vale aqui pontuar que: o CC se limitou, excluindo-se deste rol as profissões artísticas, literárias e de natureza científica e intelectual, conforme elencado no artigo 966, parágrafo único.

As empresas quanto à atividade desenvolvida podem ser industriais, comerciais, agropecuárias, e prestadoras de serviços, quanto aos seus sócios classificam-se em privadas, públicas e de economia mista. (BERTOLDI; RIBEIRO, p. 49, 2011).

No Código Civil, trata-se do conceito de pessoa jurídica de direito privado nos artigos de 40 a 44, Negrão (2015, p. 278) conceitua sociedade como:

[...] o contrato celebrado entre pessoas físicas e/ou jurídicas, ou somente entre pessoas físicas (art.1039), por meio do qual estas se obrigam reciprocamente a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilhar, entre si, os resultados.

Com relação às sociedades empresariais, elas necessitam da figura do sócio, onde este, às vezes, aporta capital, objetivando apenas fazer parte do quadro societário e, por outro lado, existe a figura do sócio que é o real empreendedor, e que é de suma importância para a realização e desenvolvimento do negócio. Quando os sócios interferem na realização dos objetos sociais, pode-se chamar de uma sociedade de pessoas, e quando não há interferência dos sócios são denominadas sociedades de capital (COELHO, 2014a, p. 402).

Existem diversas formas de classificar as sociedades, quanto a sua espécie legislativa, elas se classificam, conforme Negrão (2011, p. 33) “[...] 1) em comum; 2) em conta de participação; 3) simples; 4) em nome coletivo; 5) em comandita simples; 6) limitada; 7) anônima; 8) em comandita por ações; e 9) cooperativas;”.

Quanto à existência da personalidade jurídica elas são classificadas em sociedades não personificadas, que se subdividem em sociedade comum conforme previsto no CC, artigos 986-990 e de conta em participação nos artigos 991-996, e as personificadas que englobam as demais.

Já no artigo 967, do CC percebe-se que para que haja personalidade jurídica a sociedade deve estar constituída por documento inscrito no Registro Público de Empresas, ou Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

Quanto à nacionalidade elas podem ser estrangeiras ou nacionais. Com relação ao capital serão classificadas em coligadas ou não coligadas. Nas coligadas o capital é de outra empresa, havendo aqui uma nova subdivisão a respeito do controle, podendo este ser: direto, indireto ou de simples participação. (NEGRÃO, 2011, p. 34)

Com relação aos estrangeiros vale enfatizar que eles devem possuir visto permanente, ou devem ter sua situação regularizada nos termos do Estatuto do Estrangeiro, Lei 6815/80. Algumas restrições são impostas conforme previsto na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) nos artigos 176 e 199, § 3º que veda a participação destes na assistência à saúde. Ainda há restrições quanto às empresas jornalísticas e de radiodifusão onde o capital social de pelo menos 70% deve pertencer a brasileiro nato ou naturalizado, segundo artigo 222, da CRFB (BERTOLDI; RIBEIRO, p. 62-63, 2011).

A constituição das sociedades é classificada como institucionais ou contratuais. As institucionais são geridas pela Lei das Sociedades por Ações,

abrangendo aqui também as cooperativas. As contratuais se instituem pelo contrato social ou pela aderência a um estatuto (NEGRÃO, 2011, p. 35). As sociedades institucionais são as comanditas por ações e as sociedades anônimas; já as contratuais são: as em nome coletivo, a comandita simples e a limitada (BERTOLDI; RIBEIRO, p. 175, 2011).

O contrato social é o que regula o funcionamento da sociedade, impondo as regras que os sócios e a sociedade se submeterão. Este contrato conterà cláusulas obrigatórias e facultativas, devendo “conter cláusula que mencione ser limitada a responsabilidade dos sócios à integralização do total do capital social” (BERTOLDI; RIBEIRO, p. 191, 2011).

Com relação à responsabilidade dos sócios podem se dividir em: ilimitadas, limitadas e mistas. Nas ilimitadas todo o patrimônio do sócio responde pelas dívidas, como exemplo tem a sociedade em nome coletivo. Nas limitadas quando há integralização de todo o capital social da empresa, cada sócio responde na proporção de suas cotas, caso não haja a integralização de todo o capital, os sócios terão responsabilidade solidária pelo que faltar. Nas mistas, ocorre isto quando há sócios nestas duas modalidades. (NEGRÃO, 2011, p. 35)

Conforme destacado por Negrão (2015, p. 280), os autores Fábio Ulhoa, Dylson Doria e Rubens Requião, para mesma classificação dão diversos nomes para uma mesma estrutura. Abaixo segue um quadro resumo que aborda isto:

Figura 1 - Quadro comparativo entre as definições diversas dos autores Requião, Ulhoa e Doria

CRITERIOS	REQUIÃO	ULHOA	DORIA
Responsabilidade dos Sócios	<ul style="list-style-type: none"> • limitadas (Ltda, s/a) • ilimitadas (em nome coletivo, irregulares, de fato e tácitas) • mistas (comandita simples, comandita por ações, capital e indústria e em conta de participação) 	<ul style="list-style-type: none"> • limitadas (Ltda, s/a) • ilimitadas (em nome coletivo) • mistas (em comandita simples, por ações, capital e indústria e em conta de participação) 	<ul style="list-style-type: none"> • limitadas (Ltda, s/a) • ilimitadas (em nome coletivo, irregulares) • mistas (em comandita simples, em comandita por ações, de capital e indústria e em conta de participação)

Personificação	<ul style="list-style-type: none"> • personificadas (todas as demais) • não personificadas (sociedades de fato, irregulares e em conta de participação) 	<ul style="list-style-type: none"> • não menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • não menciona
Forma de Capital	<ul style="list-style-type: none"> • capital variável (cooperativas) • capital fixo (todas as sociedades) 	<ul style="list-style-type: none"> • não menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • idem a Requião
Estrutura Econômica (Requião) - Condições de Alienação (Ulhoa)	<ul style="list-style-type: none"> • de pessoas (sociedades em nome coletivo, em comandita simples, de capital e indústria, em conta de participação e limitadas) • de capitais (s/a e em comandita por ações) 	<ul style="list-style-type: none"> • inclui o tipo misto, no qual estaria inserida a sociedade limitada 	<ul style="list-style-type: none"> • inclui as sociedades limitadas entre as de capitais
Regime de Constituição e Dissolução	<ul style="list-style-type: none"> • não menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • institucionais: s/a e em comandita por ações; • contratuais: todas as demais 	<ul style="list-style-type: none"> • não menciona
Quanto à Nacionalidade	<ul style="list-style-type: none"> • não menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • estrangeiras • nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • não menciona

Fonte: Negrão, (2015, p. 281).

Com relação à atividade desenvolvida as sociedades podem ser empresariais ou simples. Quanto à atividade econômica realizada as sociedades podem ser por força de lei ditas como empresariais de acordo com CC, artigo 982 ou por equiparação, artigo 984. Segundo Negrão, (2015, p. 281) com relação à atividade desenvolvida, descreve que a sociedade pode ser dita como sociedade empresária, ou seja, aquela que desenvolve uma atividade econômica e organizada com o fim de produzir ou circular: serviços ou bens. As sociedades simples não se encaixam neste perfil, como por exemplo: a prestação de serviço literário, científico, intelectual ou artístico (NEGRÃO, 2015, p.351). Observa-se que é um serviço de natureza pessoal. Ele a descreve a sociedade simples como:

É a sociedade simples, ao mesmo tempo, uma sociedade-padrão para as sociedades empresárias, como também uma espécie distinta quanto ao objeto, destinada exclusivamente às atividades não empresariais; nessa função, pode revestir-se de uma das formas societárias empresariais. (NEGRÃO, 2015, p.351)

Gomes (2013, p. 119-120) enfatiza que a sociedade simples abrange as

atividades que são realizadas sem configurar a empresarialidade, e está delineada nos artigos 997 a 1.038 do CC.

O CC trata de sociedade em nome coletivo em seus artigos 1.039 a 1.044, sendo a característica dela a responsabilidade solidária e ilimitada de seus sócios, contudo deve-se observar o artigo 1.043 que expõe que a responsabilidade é subsidiária, onde primeiro deve ser executado os bens sociais. Qualquer de seus sócios pode administrar, e a constituição do nome deve conter a expressão “e companhia”.

A sociedade em comandita simples está disposta entre os artigos 1.045 a 1.051 do CC, sendo esta uma sociedade híbrida, com duas categorias de sócios, caso uma destas classes inexista por um período maior que cento e oitenta dias, a sociedade dissolve-se (GOMES, 2013, p. 128).

Os dois tipos de sócios que a sociedade em comandita simples possui são: o comanditado, pessoa física, cuja responsabilidade é ilimitada, cabendo a este a administração da sociedade, o nome deste sócio irá compor o nome da sociedade acrescido da expressão “e companhia”. O outro sócio é o comanditário que possui apenas responsabilidade limitada, respondendo pela integralização das cotas subscritas (BERTOLDI; RIBEIRO, p. 180, 2011).

No próximo tópico, cuida-se dos tipos societários mais comuns no Brasil, quais sejam: sociedade limitada e sociedade por ações.

2.2 SOCIEDADES LIMITADAS E POR AÇÕES

A sociedade limitada surgiu na Alemanha em 1892 e este modelo se propagou, pois ele é de fácil constituição e funcionamento, comparado às sociedades anônimas, seus sócios respondem de forma limitada quando o capital estiver totalmente integralizado (BERTOLDI; RIBEIRO, p. 186, 2011). A previsão legal para a sociedade limitada está nos artigos 1.052 a 1.087 do CC.

Para Coelho (2014a, p. 401) “A sociedade limitada pode ser de pessoas ou de capital, de acordo com a vontade dos sócios. O contrato social define a natureza de cada limitada”.

Segundo Negrão (2015, p. 395) se cada sócio integralizar as suas cotas, conforme estipulado no contrato social, os credores não poderão exigir nada mais do que o valor do contrato, caracterizando assim a responsabilidade limitada, restrita ao

valor da cota. Contudo, se um sócio não fizer a integralização deste capital, haverá uma responsabilidade solidária entre eles, perante terceiros e sociedade. (NEGRÃO, 2015, p. 396). Isto ainda pode ser observado no artigo 1.052 do CC “Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.”

O CC em seu artigo 1.055 veda que a formação do capital social da empresa seja realizada com a prestação de serviço. E a não integralização do capital social, ou seja, a remissão do sócio pode implicar que os outros sócios podem excluí-lo, sem consentimento deste, sem prejuízo do artigo 1.004 e seu parágrafo único, segundo artigo 1.058 do CC “tomá-la para si ou transferi-la a terceiros, excluindo o primitivo titular e devolvendo-lhe o que houver pago, deduzidos os juros da mora, as prestações estabelecidas no contrato mais as despesas.”

A sociedade limitada observa as regras da sociedade simples, quando houver omissão na lei, supletivamente utilizará as regras da sociedade anônima, de acordo com o artigo 1.053 caput e parágrafo único do CC. (BRASIL, 2016b)

O legislador permite que haja menores como sócios de sociedade limitada, no caso de uma sucessão devido à morte do titular das cotas e estas serem recebidas, por suprimimento, contudo se impõe algumas condições, tais como: a integralização total das cotas de todos os sócios, estas cotas devem permanecer integralizadas em sua totalidade durante a permanência deste menor na sociedade. O menor não poderá administrar a sociedade, mas por intermédio de seus responsáveis pode fiscalizar o andamento dos negócios (NEGRÃO, 2015, p. 406).

No que se trata de administração deste tipo de sociedade, comumente é realizada por um sócio, o CC possibilita que seja contratado um administrador que não faça parte do contrato social, desde que haja aprovação unânime dos sócios e que isto seja feito após a integralização de três quartos do capital social (NEGRÃO, 2015, p. 412).

As sociedades limitadas podem ter pessoas jurídicas em seu quadro societário, contudo estas não podem exercer a efetiva administração da sociedade (GOMES, 2013, p.132).

A previsão legal do artigo 1.158 do CC aduz que a expressão limitada (LTDA) deve vir na denominação social, e sua omissão origina responsabilidade ilimitada e solidária aos administradores. (BRASIL, 2016b)

Com relação às quotas nas empresas familiares, a cessão destas depende da anuência de todos, já nas de capital independe. Conforme Coelho (2014a, p. 404) a definição de sociedade limitada: “[...] é feita pela consulta ao que os seus sócios contrataram sobre cessão de quotas”. Caso o contrato social não disponha sobre a cessão das quotas, nada se pode afirmar a respeito do perfil da limitada em questão. O Código Civil em seu artigo 1.057 resolve a questão, dizendo que na insuficiência do preenchimento desse critério, a sociedade é limitada de pessoas.

Conforme lei 11.638/2007, artigo 3º, parágrafo único, as sociedades limitadas com ativo superior a R\$ 240.000.000,00 ou receita bruta anual acima de R\$ 300.000.000,00 são consideradas de grande porte, estando elas sujeitas a Lei das Sociedades por Ações, devendo seguir o regime de competência e ao final do exercício fiscal são obrigadas a levantar as demonstrações financeiras (COELHO, 2014b, p. 201).

De acordo com o Artigo 1.088 do CC “Na sociedade anônima ou companhia, o capital divide-se em ações, obrigando-se cada sócio ou acionista somente pelo preço de emissão das ações que subscrever ou adquirir.” Sendo que as ações, que são títulos que representam o fracionamento do capital, a responsabilidade do sócio se condiciona ao preço das ações adquiridas. (BRASIL, 2016b)

Bruscato (2011, p. 297-298) fala da sociedade anônima como uma sociedade essencialmente empresarial, sendo esta regida pelas Leis n. 6.404/76, n. 9457/97 e 10.303/2001. Normalmente, este tipo de sociedade é de grandes proporções e as ações facilitam para que várias pessoas adquiram pequenas quantias, assim o risco para o acionista fica menor. Estas ações podem ser adquiridas na bolsa de valores no caso de sociedades abertas não importando quem sejam os sócios, isto caracterizado pela impessoalidade existente nas sociedades anônimas, por ser esta uma sociedade de capital.

Nas sociedades de capital é permitida a livre comercialização das quotas ou ações do capital social. Aqui o importante é o aporte financeiro do sócio (BERTOLDI; RIBEIRO, 2011, p. 173). As sociedades anônimas deverão utilizar uma denominação social, podendo até conter o nome do fundador, contudo sempre deverá ser acrescida “sociedade anônima” ou “S/A”. (BRUSCATO, 2011, p. 298).

Ante ao exposto, a respeito das sociedades faz-se necessário um estudo

mais aprofundado de suas estruturas de poder, tema este que será abordado no próximo tópico.

2.3 ÓRGÃOS SOCIETÁRIOS NAS SOCIEDADES EMPRESARIAS LTDA E S/A E SUAS ESTRUTURAS DE PODER

Em 1976 com o advento da Lei das Sociedades por Ações os conselhos ganharam maior exposição, com sua obrigatoriedade em sociedades anônimas de capital aberto, conforme ALVARES *et al*, (2003, p. 129).

Oliveira (2015, p.5) diz que para que um órgão se estruture este deve ser mantido pelo tripé de uma equipe direcionada ao alcance dos objetivos; a adequação das responsabilidades das autoridades e dos processos decisórios; e o delineamento do modo de gestão selecionado pela sociedade.

Negrão (2015, p. 490) relata que são quatro, os órgãos sociais previstos nas sociedades por ações. São eles: o conselho de administração, o conselho fiscal, a assembleia geral e a diretoria, sendo que os dois primeiros facultativos para maioria das sociedades constituídas. São estes conselhos que serão abordados na sequência.

A sociedade LTDA possui sua estrutura reduzida comparada com as S/A. O CC demonstra que sua organização é: “a Diretoria, o Conselho Fiscal e, se preferirem os sócios, até o Conselho de Administração.” (PIMENTEL, 2010, p.136). Serão pontuadas as diferenças existentes com relação às S/A.

2.3.1 Assembleia Geral

Negrão (2015, p. 495) esclarece que a Assembleia geral é um órgão soberano que possui poderes para exprimir a vontade social, ele classifica em quatro tipos diversos as assembleias: a primeira é a assembleia geral constituinte, que tem o objetivo único de constituir a sociedade, as demais deliberam durante a vida da sociedade, sendo as demais assembleias: ordinária, extraordinária e as especiais.

Para Oliveira (2015, p. 65) a Assembleia Geral é órgão central da Governança Corporativa, ela possui competências exclusivas tais como: a alteração do capital social e estatuto social da sociedade; selecionar ou retirar os conselheiros

fiscais e de administração; avaliar as demonstrações financeiras e deliberar sob a transformação da sociedade.

De acordo com Bruscato (2011, p. 330-331) a Assembleia deverá obrigatoriamente ser realizada na sede da empresa, caso isto não ocorra poderá haver nulidade do ato, com exceção nos casos de força maior. Caso haja empate nas votações e o estatuto não prever forma de arbitragem, deverá ser convocada nova assembleia, com dois meses no mínimo de intervalo. Havendo ainda empate, os acionistas podem remeter a um terceiro esta decisão, ou caberá ao Poder Judiciário definir pelo interesse da companhia.

De acordo com a Lei 6.404/76 é privativo da assembleia geral.

Art. 122. Compete privativamente à assembleia geral:

I - reformar o estatuto social;

II - eleger ou destituir, a qualquer tempo, os administradores e fiscais da companhia, ressalvado o disposto no inciso II do art. 142;

III - tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras por eles apresentadas;

IV - revogado;

IV - autorizar a emissão de debêntures, ressalvado o disposto nos §§ 1º, 2º e 4º do art. 59;

V - suspender o exercício dos direitos do acionista (art. 120);

VI - deliberar sobre a avaliação de bens com que o acionista concorrer para a formação do capital social;

VII - autorizar a emissão de partes beneficiárias;

VIII - deliberar sobre transformação, fusão, incorporação e cisão da companhia, sua dissolução e liquidação, eleger e destituir liquidantes e julgar-lhes as contas; e

IX - autorizar os administradores a confessar falência e pedir concordata.

Parágrafo único. Em caso de urgência, a confissão de falência ou o pedido de concordata poderá ser formulado pelos administradores, com a concordância do acionista controlador, se houver, convocando-se imediatamente a assembleia-geral, para manifestar-se sobre a matéria. (BRASIL, 2016c)

Está disposto no artigo 123 da Lei das S/A que as assembleias podem ser convocadas pelo Conselho Fiscal pelos acionistas, caso haja mais de sessenta dias de atraso nos casos previstos no estatuto ou em lei; dentre outros casos. A referida lei diz que a convocação das assembleias deve ser feita com oito dias de antecedência, mediante três publicações alternadas em jornal de grande circulação e no diário oficial. O anúncio deve conter: local, data, horário e a pauta do dia. Observa-se, ainda, que se a companhia for fechada a convocação da assembleia deverá ser feita com no mínimo oito dias de antecedência e em companhia aberta o prazo é de quinze dias para a primeira convocação e oito dias para a segunda. Quanto ao quórum de instalação à primeira convocação deverá ter acionistas que

representem um quarto do capital social, já a segunda convocação pode ter qualquer número de participantes.

Para Negrão (2015, p. 495) a Assembleia Geral ordinária é obrigatória, seus objetivos estão previstos no artigo 132 da Lei n.º 6.404/76 que prevê que nos quatro primeiros meses que seguem o fim do exercício social esta assembleia apreciará as matérias abaixo:

- I - tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras;
- II - deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
- III - eleger os administradores e os membros do conselho fiscal, quando for o caso;
- IV - aprovar a correção da expressão monetária do capital social (artigo 167).

Gomes (2013, p. 160) observa que a aprovação das demonstrações financeiras e de contas exonera os membros do conselho fiscal e os administradores de suas responsabilidades, salvo nos casos que haja erro, dolo e fraude.

Quando há que se tratar um assunto de interesse da sociedade diverso do previsto em lei realizar-se-á uma Assembleia Geral Extraordinária, de acordo com artigo 135 da Lei das S/A. Quando a matéria a ser tratada for à reforma do estatuto na primeira instalação devem estar presentes acionistas que represente dois terços do capital social, a segunda convocação poderá conter qualquer número.

Gomes (2013, p. 163) diz que as assembleias especiais tem caráter exclusivo a reunir: acionistas preferencialista; portadores de partes beneficiárias; debenturistas para tratar de determinado assunto que interesse a todos e posteriormente, levar a conhecimentos em assembleia geral dos demais acionistas.

Na sociedade limitada a este órgão compete definir as estratégias dos negócios, sendo este o órgão que possui maior deliberação (PIMENTEL, 2010, p. 139).

Nesse sentido o Código Civil legisla:

- Art. 1.071. Dependem da deliberação dos sócios, além de outras matérias indicadas na lei ou no contrato:
- I - a aprovação das contas da administração;
 - II - a designação dos administradores, quando feita em ato separado;
 - III - a destituição dos administradores;
 - IV - o modo de sua remuneração, quando não estabelecido no contrato;
 - V - a modificação do contrato social;

VI - a incorporação, a fusão e a dissolução da sociedade, ou a cessação do estado de liquidação;

VII - a nomeação e destituição dos liquidantes e o julgamento das suas contas;

VIII - o pedido de concordata.

Art. 1.072. As deliberações dos sócios, obedecido o disposto no art. 1.010, serão tomadas em reunião ou em assembléia, conforme previsto no contrato social, devendo ser convocadas pelos administradores nos casos previstos em lei ou no contrato. (Brasil, 2016b)

O contrato social dispõe ou não de seu funcionamento, ela se torna obrigatória quando a sociedade possuir mais que dez sócios, se inferior, às questões podem ser definidas numa reunião de sócios (NEGRAO, 2015, p. 416).

2.3.2 Conselho de Administração

Para Oliveira (2015, p. 7) o Conselho de Administração também se apresenta com os nomes de Conselho Consultivo e até mesmo Conselho Deliberativo, sendo que as atribuições destes são as mesmas. Não é uma estrutura formalmente prevista na legislação correspondente às sociedades limitadas.

As atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração de maior relevância são destacadas por Andrade e Rossetti (2007, p. 272):

1 Separação ou sobreposição de funções: presidente do Conselho de Administração e presidente da Diretoria Executiva.

2. Grau de envolvimento: que tipo de Conselho de Administração se deseja construir, com clara indicação daquele que é mais apropriado para a companhia, dados os seus desafios, as suas deficiências, o seu momento e o seu estágio de desenvolvimento.

3 Missão e áreas de atuação: definições harmonizadas com o tipo definido de Conselho de Administração mais adequados para a companhia.

Uma razão apontada por Andrade e Rossetti (2007, p. 273) para que haja separação de funções é que há a possibilidade que o executivo-chefe faça parte dos problemas da empresa, exemplificando a programação sucessória. Em uma contraposição, os próprios autores declaram que a sobreposição das funções é um modo de imprimir rapidez e facilitar ações decisórias.

Gomes (2013, p.163) enfatiza que o Conselho de Administração é um órgão obrigatório em sociedades de capital aberto e facultativo nas sociedades de capital fechado e anônimas, os membros são eleitos por Assembleia e destituíveis por esta. Nesse sentido Adachi (2006, p. 233) ressalta que o Conselho de

Administração deve ser composto por cinco ou sete membros, podendo haver variação conforme o tamanho da empresa.

Andrade e Rossetti (2007, p. 271) abordam que, para que o Conselho de Administração seja eficaz existem três aspectos que comprometem:

[...] a assimetria de informações direção-conselho, o poder de barganha do executivo principal com os conselheiros e o *efeito reverso* produzido por bons resultados corporativos – quanto mais o Conselho de Administração contribuir para o alto desempenho corporativo, mais se fortalece a liderança da Diretoria Executiva, com possível erosão da influência do órgão colegiado.

De acordo com a Lei 6.404/76 artigo 142 compete ao Conselho de Administração:

- I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
 - II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
 - III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
 - IV - convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;
 - V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
 - VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
 - VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
 - VIII – autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
 - IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver.
- § 1º Serão arquivadas no registro do comércio e publicadas as atas das reuniões do conselho de administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.
- § 2º A escolha e a destituição do auditor independente ficará sujeita a veto, devidamente fundamentado, dos conselheiros eleitos na forma do art. 141, § 4º, se houver.

Andrade e Rossetti (2007, p. 271) asseguram que o Conselho de Administração é um órgão de caráter nuclear que possui poderes cedidos pela Assembleia Geral. Suas funções destacadas são:

[...] a de atuar como ligação fiduciária entre Propriedade e a Diretoria Executiva, no monitoramento de todo um conjunto de riscos de gestão e de conflitos e custos de agência. É esta função que torna o Conselho de Administração a mais importante força interna de controle das corporações: ele dá o tom de seu envolvimento com a gestão, define em regimento a sua missão e os seus papéis e estabelece regras para suas formas de atuação.

É o centro nervoso para estimular e ampliar novos negócios, almejando constantemente aperfeiçoar o modelo de gestão da empresa, deve ser o Conselho de Administração, de acordo com Oliveira (2015, p. 92).

Oliveira (2015, p. 4) conceitua o Conselho de Administração como “[...] o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas.” O autor analisa partes do conceito acima, no qual órgão deliberativo corresponde: ao processo de análise, debate e decisões dos assuntos fundamentais da sociedade, se fazendo necessária a presença dos conselheiros.

Brown e Caylor (2004 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 274) em seus estudos comprovaram que o valor de mercado da empresa é aumentado quando os cargos de executivo-chefe e o conselho de administração são exercidos por diferentes pessoas. Essa separação de funções é um indicativo que se deseja dar forças de poder distintas para estes cargos.

Aponta ALVARES *et al* (2003, p. 103) que os acionistas elegem os membros do Conselho de Administração, bem como estabelecem regras para este.

De acordo com Bruscato (2011, p. 332-333) para eleição do Conselho de Administração faculta-se a utilização do voto múltiplo, “que consiste em atribuir a cada ação tantos votos quantos sejam os membros do conselho, garantindo-se ao acionista o direito de optar entre cumular os votos num só candidato ou distribuí-los entre vários”, neste sistema os sócios minoritários ensejam representação. Para que este voto seja utilizado faz-se necessário previa comunicação pelos acionistas que detém no mínimo um décimo do capital, isto quarenta e oito horas antes da Assembleia ordinária. Contudo a legislação prevê no caso de utilização do voto múltiplo, que caso seja destituído qualquer membro do conselho de administração, os demais serão destituídos e haverá nova eleição.

Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 116) quanto maior for o número de conselheiros haverá uma maior riqueza de opiniões, bem como uma melhoria na qualidade das decisões.

Bertoldi e Ribeiro (2006, p. 315) dizem que os diretores acionistas, ou não, são estes eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração.

A formalização e a normatização do conselho de administração contribuem para o bom funcionamento deste, deixando claro suas atribuições e responsabilidades, conforme a necessidade da empresa é necessária elaborar uma

pauta padrão que indique a relevância de questões como: “[...] periodicidade das reuniões, relações produtivas dos conselheiros com acionistas, gestores e outras partes interessadas” (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 283).

ALVARES *et al* (2003, p. 150) frisam as atribuições do Conselho de Administração evidenciando:

[...] a fixação da orientação geral dos negócios da companhia: a eleição e destituição de diretores, a fixação das duas atribuições e fiscalização das duas atividades; a aprovação da alienação de bens do ativo permanente; a constituição de ônus reais e as garantias em favor de terceiros.

Conforme Oliveira (2015, p. 92), o Conselho de Administração é um órgão deliberativo que deve cooperar para alavancar os resultados e não pode atuar como polícia, aderindo a uma postura ganha-ganha.

ALVARES *et al*, (2003, p. 150) enfatizam que o Conselho de Administração pode ser constituído por pessoas de fora da organização, desde que estes sejam competentes, independentes carecendo ser remunerados. Este conselho tem grande valia “[...] para a condução dos negócios e uma forma eficaz de canalizar as contribuições dos diversos ramos familiares para o negócio comum.”

No entendimento de Oliveira (2015, p. 9) o Conselho de Administração precisa questionar o modelo de gestão que esta sendo utilizado, sobretudo para conseguir averiguar reais possibilidades de melhorias gradativas, evolutivas e acumulativas.

Para Oliveira (2015, p. 5) a proteção patrimonial uma das funções deste conselho que é exercida pelo conselheiro, sendo que este deve ter conhecimento de administração econômico-financeira e controladoria.

De acordo com Lodi (2000, p. 47) este conselho pode instigar a elaboração de um código de ética da empresa.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 114) dizem que as funções dos Conselhos de Administração podem variar em cada sociedade. O Conselho de Administração é o núcleo onde são tomadas decisões estratégicas e para outras este conselho é apenas “uma figura decorativa, sem responsabilidades e tarefas definidas, e cuja finalidade essencial é manter alguns membros da família ocupados ou justificar a remuneração de alguns deles.”

Oliveira (2015, p. 92) afirma que qualquer empresa que pretenda implantar a GC deve ter um Conselho de Administração, sendo considerado um centro nervoso de estruturação. Com relação às empresas familiares o Conselho de Administração tem a missão de criar valor e liquidez almejando a perpetuação da empresa, se fazendo necessária a integração de elementos como patrimônio e retorno de investimento. Para isto, faz-se imprescindível aperfeiçoar o desempenho, qualificar a gestão e cuidar do futuro da sociedade (BORNHOLDT, 2005, p. 115-116).

Simplificadamente, na tabela a seguir, apresentam-se alguns papéis dos Conselhos de Administração e suas características nas empresas familiares:

Tabela 1 – Modelos de Conselhos de Administração de Empresas Familiares

Papel do Conselho de administração	Características
O conselho exerce influência pequena ou nula.	Fornecer informações gerais. Mantém lealdade com a empresa Funciona como um comitê assessor. Não é designado para nenhuma tarefa importante.
O conselho protege os membros da família e os acionistas.	Defende os interesses dos acionistas/sócios. Defende os interesses da família e arbitra nas discussões. Estabelece a missão e a cultura da empresa e as coloca em prática.
O conselho traça a estratégia e controla a seleção da administração.	Seleciona e supervisiona a administração. Planeja a sucessão. Avalia os resultados da empresa. Assessora diante das oportunidades e toma decisões de investimento.
O conselho tem papel executivo, dirige a empresa.	Dirige a empresa em benefício dos acionistas/sócios. Lidera e conduz a empresa.

Fonte: CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, apud NEUBAUER; LANK (1999 p. 140-142).

Este conselho necessita fazer com que a composição deles tenha conselheiros internos, externos e independentes, almejando o equilíbrio entre eles, a frequência das reuniões mais razoável é a bimestral (BORNHOLDT, 2005, p. 127). Silva (2012, p. 261) complementa ao citar que quanto maior for o número de conselheiros independentes, melhor será a qualidade das decisões tomadas, havendo maior transparência.

2.3.3 Conselho Fiscal

Conforme Gomes (2013, p. 165) o Conselho Fiscal, pode atuar de maneira permanente ou em determinados exercícios sociais ou por solicitação de acionistas. Este é um órgão de fiscalização que é composto por três a cinco membros e seus suplentes, eleitos em assembleia geral, devendo estes ser pessoas naturais. O artigo 161 da lei n.º 6.404/76 dispõem da composição e funcionamento do Conselho Fiscal.

§ 1º O conselho fiscal será composto de, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 5 (cinco) membros, e suplentes em igual número, acionistas ou não, eleitos pela assembleia-geral.

§ 2º O conselho fiscal, quando o funcionamento não for permanente, será instalado pela assembleia-geral a pedido de acionistas que representem, no mínimo, 0,1 (um décimo) das ações com direito a voto, ou 5% (cinco por cento) das ações sem direito a voto, e cada período de seu funcionamento terminará na primeira assembleia-geral ordinária após a sua instalação.

§ 3º O pedido de funcionamento do conselho fiscal, ainda que a matéria não conste do anúncio de convocação, poderá ser formulado em qualquer assembleia-geral, que elegerá os seus membros.

§ 4º Na constituição do conselho fiscal serão observadas as seguintes normas:

a) os titulares de ações preferenciais sem direito a voto, ou com voto restrito, terão direito de eleger, em votação em separado, 1 (um) membro e respectivo suplente; igual direito terão os acionistas minoritários, desde que representem, em conjunto, 10% (dez por cento) ou mais das ações com direito a voto;

b) ressalvado o disposto na alínea anterior, os demais acionistas com direito a voto poderão eleger os membros efetivos e suplentes que, em qualquer caso, serão em número igual ao dos eleitos nos termos da alínea a, mais um.

§ 5º Os membros do conselho fiscal e seus suplentes exercerão seus cargos até a primeira assembleia-geral ordinária que se realizar após a sua eleição, e poderão ser reeleitos.

§ 6º Os membros do conselho fiscal e seus suplentes exercerão seus cargos até a primeira assembleia-geral ordinária que se realizar após a sua eleição, e poderão ser reeleitos.

§ 7º A função de membro do conselho fiscal é indelegável. (BRASIL, 2016c)

O Conselho Fiscal está previsto no CC nos artigos 1.066 a 1.070, sendo que as atribuições conforme 1.069 são:

Art. 1.069. Além de outras atribuições determinadas na lei ou no contrato social, aos membros do conselho fiscal incumbem, individual ou conjuntamente, os deveres seguintes:

I - examinar, pelo menos trimestralmente, os livros e papéis da sociedade e o estado da caixa e da carteira, devendo os administradores ou liquidantes prestar-lhes as informações solicitadas;

II - lavrar no livro de atas e pareceres do conselho fiscal o resultado dos exames referidos no inciso I deste artigo;

III - exarar no mesmo livro e apresentar à assembléia anual dos sócios parecer sobre os negócios e as operações sociais do exercício em que servirem, tomando por base o balanço patrimonial e o de resultado econômico;

IV - denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, sugerindo providências úteis à sociedade;

V - convocar a assembléia dos sócios se a diretoria retardar por mais de trinta dias a sua convocação anual, ou sempre que ocorram motivos graves e urgentes;

VI - praticar, durante o período da liquidação da sociedade, os atos a que se refere este artigo, tendo em vista as disposições especiais reguladoras da liquidação. (BRASIL, 2016b)

Bornholdt (2005, p. 85) afirma que o Conselho Fiscal é um órgão “potencialmente persecutório”, servindo como fiscalizador da empresa. O Conselho Fiscal pode ser constituído nas sociedades LTDA e S/A, e para Gomes (2013, p. 134) ele tem por finalidade:

[...] fiscalizar a gestão dos negócios sociais empreendida pelo (s) administrador (es) e, adicionalmente, responder a consultas formuladas pelos sócios a respeito de aspectos econômicos e contábeis da sociedade, além de denunciar aos órgãos sociais (diretoria, reunião ou assembleia de sócios) as irregularidades das quais tiver conhecimento envolvendo a administração social.

Conforme Negrão (2015, p. 508) o conselheiro fiscal deve ser qualquer pessoa natural, que more no país, que possua nível superior ou que tenha sido conselheiro fiscal por pelo menos três anos. Bertoldi e Ribeiro (2006, p. 317) complementam que caso a empresa estiver num local onde não haja pessoas habilitadas para esta função, o juiz poderá dispensar os requisitos mencionados no artigo 162 da Lei 6.404/76.

Para Oliveira (2015, p. 68) o Conselho Fiscal é um instrumento de sustentação da Governança Corporativa, este é um órgão não obrigatório e possui responsabilidades, tais como fiscalizar a administração, informar acionistas e opinar de modo livre e isolado sob assuntos variados, agregando valor à sociedade.

Bertoldi e Ribeiro (2006, p. 317) vedam que membros do Conselho de Administração e os colaboradores da empresa façam parte do Conselho Fiscal, ou até mesmo cônjuges e parentes de até terceiro grau do administrador da companhia. É solidária a responsabilidade dos membros do Conselho Fiscal quando houver omissões quanto aos atos realizados, cumprimento dos deveres ou violação de lei ou estatuto.

No mesmo sentido, Negrão (2015, p. 414-415) afirma que este deve ser um órgão independente de quem fará a fiscalização, por tanto membros da administração não devem compô-lo, evitando assim confusão de papéis, do mesmo modo parentes dos membros da administração não devem ser conselheiros, para que este seja efetivamente um órgão de fiscalização.

Bruscato (2011, p.336-337) leciona que o Conselho Fiscal tem funções indelegáveis, e no caso de companhias abertas obrigatoriamente as demonstrações financeiras devem ser submetidas por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Quanto à remuneração destes conselheiros, esta é fixada no momento da eleição, não podendo ser inferior a dez por cento da remuneração dos diretores, contudo os membros deste conselho não participam dos lucros da empresa.

Este é um órgão facultativo em sociedades limitadas, eleitos em assembleia ordinária, podendo ser composto por membros sócios ou não, com um mínimo de três conselheiros (NEGRÃO, 2015, p. 414-415).

Os conselheiros serão eleitos anualmente, é observado ainda que geralmente as limitadas não tenham instalado o Conselho Fiscal devido à inconveniência econômica para o seu funcionamento (COELHO, 2014b, p. 196).

Nas sociedades limitadas é facultado aos sócios minoritários eleger um membro do Conselho Fiscal separadamente quando representarem 1/5 do capital social, assegurando a participação neste órgão da minoria (FRANCO, 2009, p.243).

2.3.4 Diretoria

De acordo com Bruscatto (2011, p. 335) este “é um órgão executivo e representativo, eleito pelo conselho de administração ou, se este não existir, pela assembleia geral”. É vedado que pessoas jurídicas exerçam este cargo, o conselho de administração pode ocupar no máximo um terço destes cargos.

Corroborando a isto, Bertoldi e Ribeiro (2006, p. 315) afirmam que os diretores acionistas, ou não, são estes eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração, eles ainda registram que apenas um terço destas vagas podem ser ocupadas por diretores.

Contudo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 49) se contrapõe a legislação vigente, sugerindo em seu Código de Melhores

Práticas de GC que haja distinção entre os membros do Conselho de Administração e a de Diretor presidente, sendo função do conselho, monitorar a diretoria, e para evitar a concentração de poder e acúmulo de funções.

Conforme Gomes (2013, p. 164) este é um órgão de gestão “responsável pela execução de deliberações tomadas pelos acionistas reunidos em assembleia geral e pelo conselho de administração”.

Oliveira (2015, p. 78) doutrina que a Diretoria faz o meio de campo entre as atribuições da Governança Corporativa e as demais unidades da empresa, este atua como um órgão colegiado. Esta possui atribuições, tais como: “administrativas, planejamento, organização, direção, gestão de pessoas e avaliação”.

Para Negrão (2015, p. 507) este é um órgão de execução, suas funções são representar e manter o funcionamento da companhia. Cabe à Diretoria representar a companhia judicialmente e extrajudicialmente, o artigo 143 da Lei 6.404/76 aduz:

Art. 143. A Diretoria será composta por 2 (dois) ou mais diretores, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo conselho de administração, ou, se inexistente, pela assembléia-geral, devendo o estatuto estabelecer:

I - o número de diretores, ou o máximo e o mínimo permitidos;

II - o modo de sua substituição;

III - o prazo de gestão, que não será superior a 3 (três) anos, permitida a reeleição;

IV - as atribuições e poderes de cada diretor.

§ 1º Os membros do conselho de administração, até o máximo de 1/3 (um terço), poderão ser eleitos para cargos de diretores.

§ 2º O estatuto pode estabelecer que determinadas decisões, de competência dos diretores, sejam tomadas em reunião da diretoria. (BRASIL, 2016c)

Bertoldi e Ribeiro (2006, p. 315-316) dizem que a diretoria deve ser composta por, no mínimo, duas pessoas, sendo elas acionistas ou não, estes são eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração, este não é um órgão colegiado, que não poderá ter um prazo de gestão superior a três anos sendo permitida a reeleição. Cabe ainda aos diretores representar a sociedade perante terceiros.

Na sociedade LTDA este é um órgão facultativo, os deveres são: examinar a cada três meses o caixa, a carteira; na sequência elaborar as atas com os pareceres examinados, observando balanços patrimoniais e resultados; delatar fraudes, crimes, e propor soluções; solicitar a convocação de assembleia de sócios, caso haja atraso de mais de trinta dias de sua convocação anual; realizar estes atos

quando da liquidação da sociedade. Este conselho deve ser independente da administração que realizará a auditoria, isto faz com que os membros da administração não possam participar destes atos, para que não haja confusão de papéis (NEGRÃO, 2015, p. 414-415).

Também pode ser denominada de gerência e seus componentes necessariamente devem ter residência no país e comporem o contrato social da empresa, para que seja eleito um diretor que não esteja no contrato social, faz-se necessário a aprovação por unanimidade dos sócios (PIMENTEL, 2010, p. 138).

Os problemas mais frequentes que afetam os diretores são: a má seleção, quando for o caso, dos diretores e sua perpetuação no cargo, criando uma gerontocracia autêntica; o arbitrário e clandestino sistema de remuneração; ausência de normas de conduta específicas que detalhem os deveres gerais de diligência e lealdade, em particular a conflitos de interesses; os obstáculos criados frente a independência dos auditores; a falta de comunicação e o isolamento dos diretores com respeito aos acionistas, de acordo com Guillermo E. Matta y Trejo (2003, p 241).

De acordo com o IBGC, em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 69) a diretoria é o órgão responsável por realizar a gestão da organização, objetivando fazer com que a organização cumpra sua função social. Realizando estratégias e diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, dirige os ativos da organização e gere os negócios. Por meio de processos e políticas regulamentadas, a diretoria viabiliza e difunde os propósitos, valores e princípios da empresa.

No próximo capítulo será abordado a Governança Corporativa como instrumento de gestão, com enfoque nas empresas familiares.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A EMPRESA FAMILIAR

3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa foi introduzida nas altas esferas de negócios a nível mundial, na iniciativa privada por vinte chefes de empresas, de dezesseis países, que formaram um Conselho Consultivo Global de Governança Corporativa. Na primeira reunião elencaram-se quatro princípios de Governança Corporativa: o Conselho é responsável pelos acionistas, o conselho deve ter independência, deve haver separação dos papéis de presidente do conselho e presidente da empresa, faz-se necessário o preenchimento de requisitos para que a empresa possa ser listada na Bolsa de Valores (LODI, 2000, p.13). Conforme Galimberti e Aufiero (2003, p 166-167) o acesso aos mercados de capitais não tem apenas as grandes empresas, mas também as empresas familiares em busca de maior expansão. A governança corporativa nasce dos grandes feitos de corrupção, que feriram os investidores, então houve uma reação do mercado global que buscou refletir princípios esquecidos e detectou a necessidade de regulamentar alguns princípios uniformes nas sociedades buscando apoiar e assegurar normas de condutas generalizadas.

Enfatiza Jesús Quijano González (2003, p 127) que um recente movimento chamado governança corporativa vem sendo instalado em diversos países afetando aspecto variado de regime de administração.

De acordo com Júnior (2005, p. 28-30) a expressão governança corporativa é equivocadamente considerada a tradução de *corporate governance*, expressão inglesa, em italiano *governo societário*, estranheza esta porque, no Brasil se utiliza o termo administrar empresas e não *governar*. Tem-se a impressão de que o correto seria o termo governança acionária, contudo assim contemplaria apenas as sociedades por ações. O termo ideal considerando-se o CC seria “governança empresarial”.

O Relatório Cadbury foi criado por uma comissão de um banco privado na Inglaterra e assim foi elaborado um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que foi divulgado em 1992, este relatório procurou tratar de práticas, não de normas. A versão em português foi apresentada em 1996, juntamente com o IBCG, de acordo com LODI (2000, p. 55-56). Este relatório é pioneiro tratando-se de

GC. Nesse sentido, Santos (2008, p. 49) verifica que o Relatório de Cadbury tem como base dois pilares da GC, *accountability* e *disclosure*, ambos focados em “[...] aspectos financeiros e nos papéis definidos dos acionistas, dos conselhos, dos auditores e dos executivos.”

O IBGC afirma que no Brasil as boas práticas de GC foram se intensificando com as privatizações ocorridas na década de noventa, em 1995 foi criado o IBGC, que assim fora chamado em 1999, que neste mesmo ano lançou primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Código este que se aplica a qualquer tipo de organização independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle da empresa (IBGC, 2017).

Júnior (2005, p. 36) relata que o Relatório de Cadbury foi o primeiro de uma sequência que surgiram em países como Alemanha, Relatório de Baum de 2000; código de Berlim em 2001; na França o Relatório de Vienot, na Itália em 1999 o Relatório de Preda, em 1997 nos países Baixos o Relatório de Peters, em 1998 na Espanha o Relatório de Olivencia, nos Estados Unidos da América o Relatório de Blue Ribbon de 1996, dentre outros. No Brasil o debate surgiu por meio do IBGC em 1995.

Historicamente no Brasil há poucas companhias de capital aberto, a economia brasileira não incentivou fundadores e proprietários a abrirem suas empresas “a fim de aceitar acionistas como legítimos sócios”, afirma-se ainda que as empresas brasileiras em sua maioria “pertencem e são controladas por seus fundadores ou seus filhos”. Na década de 90, com a concorrência global houve uma mudança que fez com que as empresas fizessem investimentos e poucas companhias conseguiram arcar com estes valores, começou a se ter investimentos internacionais, neste período houveram privatizações e isto fez com que houvesse mudanças, quanto ao tratamento dos investidores exigindo-se maior transparência (LODI, 2000, p.56-57).

A preocupação pelo governo com as empresas vem de longe abrindo um intenso debate, que ainda permanece tanto no plano econômico quanto no jurídico (ARACIL, 2003, p 99).

Alguns princípios da GC são: *disclosure*, que aborda a transparência nas informações; *accountability* que trata da prestação de contas ao mercado e aos acionistas, a equidade e responsabilidade corporativa e social relacionando a organização e também as famílias (BORNHOLDT, 2005, p. 78).

Nesse sentido Peters (2007, p. 27) afirma que as boas práticas em GC incluem “[...] aspectos de publicação de informações simétricas (*disclosure*) como parte da prestação de contas inerentes ao poder delegado (*accountability*), sustentabilidade e equidade de direitos.”

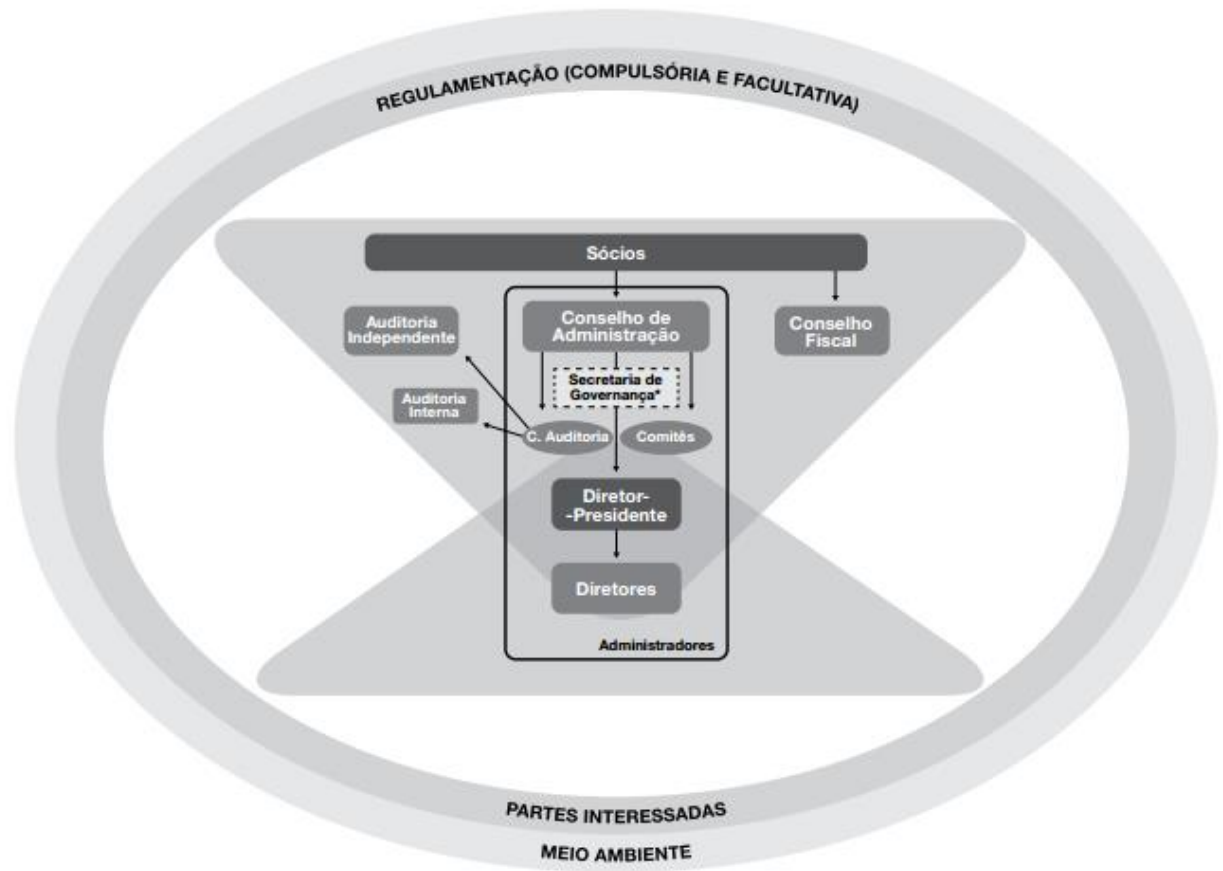
Deve ser adquirida e incentivada à cultura de informar para que haja transparência. Quando a comunicação é franca, rápida e espontânea, evidencia-se um clima de confiança entre os envolvidos interna e externamente. A comunicação deve considerar os fatores intangíveis, de capital intelectual e não deve ser limitada ao desempenho econômico e financeiro da organização (BARRUECO; PERROTTI; LERNER, 2007, p. 53).

Lodi (2000, p. 53) afirma que o sócio e o acionista têm que ter transparência (*disclosure*) com relação às informações das sociedades que estão participando. Estas informações devem trazer aspectos positivos e negativos da sociedade, facilitando uma avaliação correta da sociedade. Ele ainda defende que se deve haver punição para informações falsas.

Consolida Santos (2008, p. 33-34) que os princípios de GC, são eles: *fairness* que é a equidade e justiça no tratamento entre acionistas; *compliance* que trata da conformidade no cumprimento de normas e regulamentos, contidos nos estatutos sociais e nos regimentos internos; *disclosure* que trata da transparência nas informações, principalmente das mais relevantes, que trazem impactos aos negócios, podendo também se referir como a divulgação de informações contábeis e *accountability* que aborda a prestação de contas baseadas nas boas praticas de contabilidade e auditoria.

A quinta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, ilustra a estrutura da GC:

Figura 2 - Estrutura do sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC, 2015, p.19

O código diz que a GC é um sistema onde as organizações são incentivadas, monitoradas e dirigidas, isto envolve as relações entre: “sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.” Alinhando os interesses entre os envolvidos objetiva-se contribuir com a gestão da empresa, visando sua longevidade e otimização de seu valor e do bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

Existe uma grande ligação entre o Conselho de Administração e a GC, isto não se restringe aos conselhos, engloba também relações com “grupos de influência (*stakeholders*), com a comunidade, auditores externos e outros” (ADACHI, 2006, p. 229).

Santos (2008, p. 106) diz que o Código das Melhores Práticas de GC, com edição pelo IBCG almeja estabelecer bases para melhorar o desempenho e facilitar o acesso ao capital, este código trata de questões que envolvem “propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria, fiscalização e ética”.

A GC aborda interesses dos acionistas e as relações entre a direção executiva e o conselho de administração atingindo partes ditas como “internas” empregados e terceirizados e “externas” que são “credores, fornecedores, clientes, consumidores, governo, sociedade e meio ambiente” estes todos, têm interesses no resultado da empresa (SILVA, 2012, p. 63).

As indicações de boas práticas de GC constituem uma reação do mercado globalizado, que após a sua sobrevivência sendo esquecido reorganizou e detectou necessidades de regular ou influenciar a incorporação de determinados princípios, mais ou menos uniforme nas sociedades para sustentar e garantir regras generalizadas de conduta. Deve haver uma harmonização dos princípios normativos próprios e das culturas particulares das nações, para que se crie uma nova cultura globalizada que integre as melhores soluções para os velhos problemas. O mundo globalizado requer, mas do que nunca, que se instaure uma conduta de atuação aceita por todos, em definir uma cultura que se baseie em normas leis com respeito aos interesses em jogo, de acordo com María Blanca Galimberti e Ana María Aufiero (2003, p 176).

May (2016, p. 119) sugere que nas melhores práticas de governança corporativa se inclua:

[...] um código de conduta para relacionamentos entre conselheiros, sócios, fornecedores, empregados e demais partes interessadas, cobrindo temas: sonegação, conflito de interesses, informação privilegiada, assédio sexual, meio ambiente, segurança no trabalho, atividades políticas, nepotismo, privacidade etc.

Para o aperfeiçoamento da Governança Corporativa brasileira May (2016, p. 165-166) propõe a governança corporativa eletrônica, que seria a utilização da tecnologia da informação, facilitando o acesso à informação, reduzindo custos, o autor faz um comparativo com o e-gov, governo eletrônico. O intuito não é apenas a criação de um portal, “como as costumeiras páginas da diretoria de relações com investidores, mas uma verdadeira comunidade virtual, cuja chave de entrada é a participação acionária, ou o envolvimento com a empresa”. Ele pontua que podem ser criadas três classes de interesses, distinguindo assim o acesso à informação podendo esta ser nivelada em cada grupo, sendo eles os acionistas, empregados e outros.

Neste ambiente virtual haveria transparência na publicação de resultados-econômicos financeiros, um canal de comunicação direta com os diretores, havendo espaço para fórum de discussão e assim a prestação de contas seria plena. A maior inovação seria o voto eletrônico, onde cada acionista receberia um e-mail contendo as informações e de sua própria casa poderia votar. Tornando-se desnecessário as publicações em diários oficiais e jornais de grande circulação, evitando assim deslocamentos até a sede da empresa e as procurações para exercer o direito de voto. Haveria uma senha, com criptografia e um certificado digital emitido aos votantes. A empresa teria mais transparência e haveria maior democracia (MAY, 2016, p. 165-166).

Contudo, infelizmente as assembleias virtuais no Brasil são proibidas pela Lei das S/A, o que é regulamentado é a procuração por voto, mas faz-se necessário a presença na sede da companhia do representante legal do acionista (SILVA, 2012, p. 73).

Lodi (2000, p.37) afirma que um conselheiro bom torna-se algo raro, pois faz-se necessário questionamentos que sejam críticos, o conselheiro deve entender o máximo sobre a empresa, demonstrar “paixão de um presidente sem receber nenhuma glória”.

Bengt Halqvist e João Bosco Lodi em 1995 começaram a trocar ideias e disto surgiu o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), constituído em maio de 1996, em 1997 já havia cento e sete membros regulares (LODI, 2000, p. 39).

Quanto as melhores práticas de GC, Lodi (2000, p. 42-45) destaca as oito principais, que são:

1 - Critérios para a participação no Conselho: características pessoais desejáveis como: “Integridade, responsabilidade (Accountability), julgamento bem-informado, conhecimento financeiro, confiança madura, altos padrões de desempenho anterior, julgamento de negócios, resposta a crises, liderança, visão estratégica, conhecimento do ramo” (1996, NACD Repost, EUA), bem como idade, compreensão de tecnologia de produção, experiência internacional (Gm Board Guidelines).

2 - Seleção e separação entre presidente do conselho e presidente da diretoria: devem ser pessoas distintas para que se assegure a execução de certas funções independentes.

3 - Tamanho do conselho: o tamanho deste deve ser avaliado e deve se assegurar um mix para que seja composto o conselho.

4 - O que constitui independência dos conselheiros externo.

5 - Idade de aposentadoria, por volta de setenta anos.

6 - Avaliação de desempenho do conselho: esta deve ser controlada pelos conselheiros independentes, devendo os acionistas e o público serem comunicados.

7 - Materiais de leitura distribuídos antes das reuniões: o material deve ser conciso e que chegue a tempo, ou quando a informação for restrita deverá esta ser debatida na reunião.

8 - Avaliação formal do Chefe Executivo de Ofício (CEO): deve haver uma avaliação do executivo principal anualmente e esta deve ser comunicada ao presidente do conselho. Os conselheiros independentes podem controlar métodos e critérios para esta avaliação.

Lodi (2000, p.75) traz o entendimento de *stakeholders* como grupos de interesse social como “empregados, fornecedores, credores, clientes, comunidades entre outros.” O relatório OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) diz que a GC deve garantir que haja respeito dos direitos destes grupos, neste sentido quando há a violação de seus direitos deve se ter a possibilidade de reparação. Quando houver um grupo de interesse social a GC faz-se necessário a acessibilidade das informações relevantes.

Lodi (2000, p. 73) afirma que a Governança Corporativa deve ser adaptada para cada organização e isto pode acarretar em diferenças. Igualmente May (2016, p. 67) afirma que a cultura do *one size, fits all* (uma solução serve para todos) não representa o caminho para a globalização da governança corporativa, cada país tem traços culturais e estruturas de capital diferentes. Adachi (2006, p. 157) ainda acrescenta que é um equívoco acreditar que há um modelo padrão de gestão que serve para todas as organizações.

A GC em empresas familiares é um tema de suma importância isso porque se observou no mundo grandes escândalos envolvendo tais empresas, falência e alto número de venda quando há mudança entre as gerações, desentendimento entre familiares, diferença de enriquecimento dos quotistas que detém a gestão, dentre outros (BORNHOLDT, 2005, p. 27).

Pelo que foi visto até o momento constata-se que empresas que possuem sistema de Governança Corporativa implantado, acabam agregando maior valor em relação as que não possuem. Contudo, nas empresas familiares e não familiares ainda existe resistências na implantação e são poucas as que têm isso implantado.

3.2 EMPRESA FAMILIAR

Uma grande parcela da economia mundial provém de empresas familiares, que são a base empresarial de vários países, segundo o entendimento de Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.16).

Com relação à representatividade das empresas familiares a nível mundial há uma grande controvérsia, existem pesquisas que apontam que elas representam mais de 90% no mundo enquanto profissionais do ramo afirmam que elas representam 60% das organizações mundiais. Independente do percentual correto tem-se que considerar que as empresas familiares são indiscutivelmente importantes para economia global (ADACHI, 2006, p.21).

Conforme o quadro de Santos (2011 apud NEUBAUER; LANK, 1999 p. 28), existem vários conceitos de empresa familiar:

Figura 3 - Definições do conceito de empresa familiar

Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um 'grupo de afinidade afetiva'. (CARSUD, 1996)
Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (BARRY, 1999)
Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade. (LANSBERG; PERROW; ROGOLSKY, 1988)
Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (GALLO; SVEEN, 1991)
Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores. (STEERN, 1996)
Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle. (WARD, 1989)
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração. (HANDLER, 1989)
Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam. (BORK, 1986)

Fonte: Santos (2011 apud NEUBAUER; LANK, 1999 p. 28).

Conforme afirmam Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 5) não existe uma divisão entre empresas familiares e não-familiares, o que se pode constatar é que existem empresas que são menos ou mais familiares.

As empresas familiares são constituídas sendo indispensável à geração de riqueza, tendo a finalidade de proporcionar bem-estar para o empreendedor e de sua família (COAN, 2004, p. 21).

Quanto à responsabilidade social da empresa, no Brasil há uma confusão entre políticas públicas e função social “como elemento da própria função social da empresa constituiriam, por exemplo, políticas públicas relativas à obrigatoriedade de creches ou médicos para os empregados e seus filhos [...]” havendo uma confusão entre resultado e atitude (JÚNIOR, 2005, p. 87).

A empresa familiar pode ser identificada quando houver um ou mais dos itens abaixo (BORNHOLDT, 2005, p. 34):

- a) controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;

- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa;

Os pontos fortes da empresa familiar no país segundo Leone (2005 apud BERNHOEFT, 1990, p. 12) são: “proximidade entre a empresa e o centro do poder, possibilidade de decisões ágeis, conhecimento das características do país, facilidade para implantar mudanças estruturais, agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.” Os pontos fracos são demonstrados pela:

[...] confusão entre propriedade e gestão, ausência de estratégias claramente definidas, lutas constantes pelo poder, predominância de caprichos individuais, falta de clareza sobre a vocação da empresa, carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia melhoria de métodos e processos. (LEONE, 2005 apud BERNHOEFT, 1990, p. 12)

Com relação às gerações da empresa familiar Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 12) fazem a seguinte classificação sobre as gerações presentes nestas organizações:

[...] uma empresa é de primeira geração quando ela é de propriedade da família e dirigida pelo fundador ou fundadores. Diz-se que uma empresa é de segunda geração quando é gerenciada por filhos/sobrinhos do fundador ou fundadores. Diz-se que a empresa é de terceira geração quando ela é controlada pelos netos do fundador/fundadores, e assim, sucessivamente.

São recomendados pelos autores Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p.43) que as gerações trabalhem em conjunto, almejando um melhor entendimento e acordos inteligentes com relação aos negócios e família.

De acordo com os estudos Family Business Network “[...] o momento mais delicado das empresas familiares é a transição da terceira para quarta geração de herdeiros”, segundo Oliveira (2006, p. 7).

Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p. 44) afirmam que os descendentes necessitam: “[...] definir-se sobre o que pretendem para o futuro; [...] saber separar o fato de serem membros da família; [...] saber pensar e agir para o progresso nos negócios e na família; [...] entender de clientes.”

Para ALVARES *et al*, (2003, p. 54-55) na empresa familiar os valores demonstrados pelos integrantes da família instituem um objetivo comum para que os colaboradores estabeleçam uma identificação e tenham maior comprometimento. Há

um sentimento frequente por parte dos colaboradores em relação a sentirem-se como parte da família. Existindo menos burocracia com relação às decisões, que são tomadas de modo mais ágil e eficaz, há também maior facilidade no acesso aos superiores hierárquicos.

Para que haja desenvolvimento sadio faz-se necessário que se tenha uma neutralidade da administração (JÚNIOR, 2005, p. 100).

Segundo Adachi (2006, p.19) organização pode ser entendida como uma entidade que tem personalidade jurídica e cultura própria, com objetivos definidos e que interagem com variáveis do espaço externo e interno em que atua.

O ordenamento jurídico brasileiro não criou um regime jurídico especial para empresas familiares. Na Itália existem aspectos jurídicos específicos da atividade empresária conferindo proteção ao “familiar”, com caráter trabalhista (PIMENTA; ABREU, 2014, p.50).

Para Eduardo Goulart Pimenta e Maira Leitoguinhas de Lima Abreu (2014, p. 53) um conceito jurídico primitivo de família abrange “entidades bilaterais, formadas pelo casamento civil entre um homem e uma mulher. [...] pessoas descendentes de um ancestral comum: os parentes em linha reta e colaterais”. Contudo existe uma tendência em se tratar família como “conjunto de pessoas que se unem por vínculos afetivos” (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 55).

Um conceito de sociedade familiar é a que utiliza valores afetivos para efetuar a gestão de organizações empresariais, mesmo que não haja vínculos de parentesco entre as pessoas que gerem e controlam a empresa (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 63).

Bornholdt, (2005, p. 119) afirma que as famílias empresárias possuem maior preocupação com a empresa devido à escassez de recursos financeiros, principalmente em se tratando de sociedades limitadas. Silva (2012, p. 267) afirma que as empresas familiares se preocupam com as futuras gerações e com a manutenção da empresa, possuindo muitas vezes desempenho superior às companhias de capital aberto.

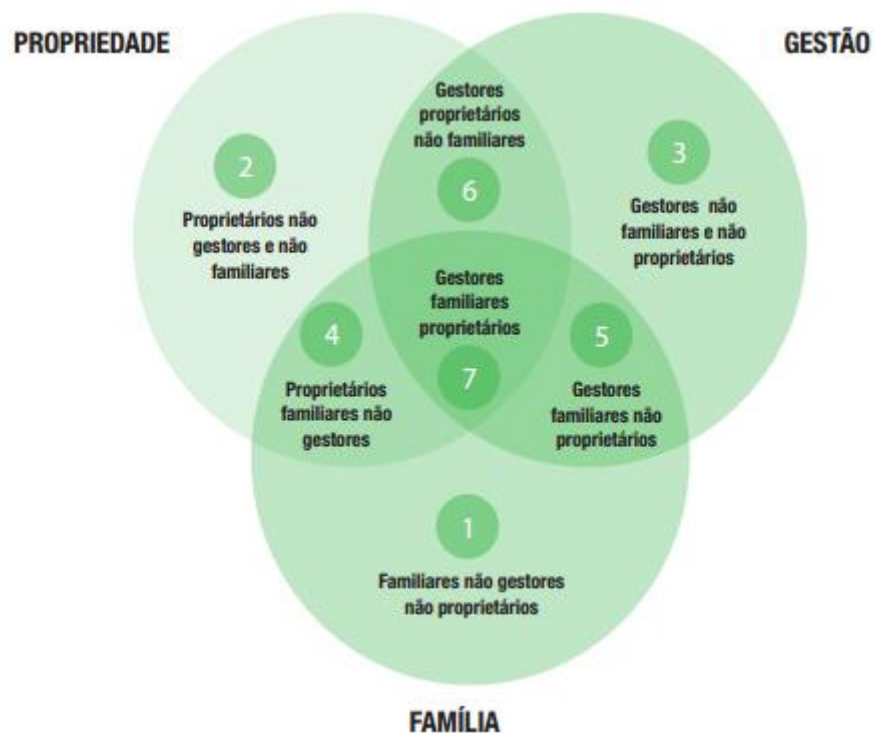
Uma empresa deixa de ser rotulada como familiar quando o poder decisório está pulverizado de modo que não haja mais concentração de poder. A simples venda do controle acionário para outra família não faz com que ela perca este título, mesmo se o novo dono não possua grau de parentesco com o fundador, ocorrendo apenas à mudança da família proprietária (ADACHI, 2006, p.21).

3.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA EMPRESAS FAMILIARES

O processo de GC deve ser iniciado cedo, com ele se institui regras e normas de “[...] convivência, interação e limites entre os sistemas família, sociedade e empresa, enquanto os conflitos não forem muito grandes.” Cada empresa tem suas peculiaridades e seu próprio tempo para iniciar a implantação da GC (BORNHOLDT, 2005, p. 41).

De acordo com o caderno de “Governança da Família Empresária do IBGC há uma estrutura de governança no sistema da empresa familiar que é mais bem visualizada na figura abaixo:

Figura 4 - Estruturas de Governança no Sistema da Empresa Familiar



Fonte: IBGC, 2016, p.14

Jonh Davis criou este modelo com os três círculos: gestão, propriedade e família, demonstrando a independência e distinção deles, mas de certo modo eles encontram-se superpostos mostrando que pode haver algo em comum, como por exemplo, metas. Importante aqui pontuar que uma pessoa pode estar simultaneamente nos três círculos, contudo deve-se observar qual o papel

desempenhado no momento, para que as atribuições de cada lugar sejam utilizadas de modo adequado (IBGC, 2016, p.14-15).

Conflitos vindos destas três dimensões podem demonstrar uma fraqueza interna da empresa, quando cada dimensão vai pra uma direção diversa, ocasionando uma tensão dos familiares podendo gerar um colapso no empreendimento. (SILVA, 2012, p. 267).

Estas estruturas necessitam interagir e harmonizar os interesses entre os conjuntos de modo com que haja sinergia, sendo que a pessoa que ocupa a posição 7 (sete), exerce uma posição delicada e complexa. Os integrantes dos conjuntos 4, 5 e 6 possuem dois papéis diversos podendo estes ser conflitantes (BORNHOLDT, 2005, p. 37).

Para inserir a governança na empresa familiar, inicialmente pode ser formado um conselho de familiares e sócios, de caráter informativo e consultivo. Na sequência inicia-se o procedimento de desmembramento dos temas inseridos nos três círculos de poder (gestão, família e propriedade) e cada um destes possui estruturas próprias, processos e conselhos: de administração, de família e assembleia de sócios (IBGC, 2016, p. 33).

Uma dificuldade que pode ser enfrentada na implantação da GC em empresas familiares é o fato de que existe uma resistência no compartilhamento de informações de gerenciamento (SILVA, 2012, p. 258).

Silva (2012, p. 265) sugere que para maximizar a governança familiar:

- Os membros pertencentes à família, gestores ou não, precisam ser preparados adequadamente para assumirem posições não somente de acionistas, como também de futuros administradores. Grande parte dos conselhos de administração das empresas familiares no Brasil se sustenta na representação percentual de suas participações, não considerando a preparação do conselheiro para assumir o cargo e sua responsabilidade. É fundamental preparar seus membros do conselho.
- A empresa deve ser preparada para o processo de profissionalização, de modo que os conselheiros e administradores assumam sua condição de geradores e agregadores de valor, usando as boas praticas de governança corporativa, incorporando os princípios e vivendo a gestão de seu patrimônio.

Na implantação da GC familiar existem situações emocionais e afetivas que tendem a influenciar nas decisões a serem tomadas, principalmente quando um familiar tem o poder de deliberar sobre propostas de outros executivos familiares (BORNHOLDT, 2005, p. 122).

O órgão de maior importância da GC em empresas familiares é o Conselho de Administração. Para se ter eficácia na GC em empresas familiares faz-se necessário preparar os membros da família para que eles desempenhem suas atividades nos altos cargos, a falta de preparo tende a causar conflitos, que podem inclusive falir a empresa (SILVA, 2012, p. 267).

Bornholdt (2005, p. 78-79) cita alguns órgãos das empresas familiares, que contribuem para as boas práticas de GC são eles: os conselhos de: família, administração, superior, consultivo, fiscal e além destes temos: a gestão executiva, a auditoria independente e o conselho de sócios e assembleia de acionistas. De acordo com a organização, tamanho e contexto de cada empresa familiar tornam-se mais viáveis de serem implantados uns e outros não. Estes órgãos são instrumentos unificadores dos sistemas empresarial, societário e familiar. Eles ainda permitem que os conflitos sejam minimizados e tratados em espaços diversos, de acordo com a natureza do problema (BORNHOLDT, 2005, p. 92).

O modelo atual de GC no Brasil avança do molde, onde há poucos acionistas e controladores, havendo práticas informais de governança, para o modelo emergente onde há maior profissionalização, utilizando a governança formal e finalmente convergindo para o modelo de mercado que tende para uma gestão compartilhada e formal, com capacitação financeira para competir a nível global (SILVA, 2012, p. 296).

De acordo com May, (2016, p. 53) os blocos médios familiares representam “26% na Áustria, 27% na Alemanha e 20% na Itália. No Reino Unido, apenas 5%. Essa diferença à Europa Continental, o que talvez justifique o modelo diferenciado de governança corporativa.”

A GC em empresas familiares é um instrumento de gestão independentemente da concentração societária, sendo a GC um modo de administrar a empresa pelo meio de condutas éticas e transparentes (ADACHI, 2006, p. 229).

Quando há integração entre os órgãos da GC na empresa familiar é formada uma base para perpetuação da mesma, atendendo as demandas de familiares, sócios e executivos (BORNHOLDT, 2005, p. 75).

3.3.1 Assembleia Familiar e Conselho de Família

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 29) diz que a assembleia geral é o órgão de participação direta onde os sócios debatem grandes decisões da empresa. É também momento importante para a prestação de contas e exercício de transparência dos gestores, uma oportunidade para que os sócios contribuam com a empresa, expondo ideias e opiniões.

A reunião que delibera assuntos da empresa é chamada de assembleia, este é o órgão máximo e deve ser representado por todos os membros da sociedade, ou seja, todos os proprietários, contudo ela não é obrigatória. Para empresas grandes podem ser criadas comissões com uma quantidade menor de membros, sendo estas denominadas de conselho ou comissão (ADACHI, 2006, p. 236-238).

A Assembleia familiar é um fórum de modo a informar, orientar e/ou deliberar, onde são debatidos e alinhados o posicionamento dos familiares, nesta assembleia participam todos os membros da família, de acordo com regras pré-estabelecidas. Cada família tem um perfil para realizar esta assembleia, normalmente tem alçada estratégica que celebra a convivência familiar. O objetivo desta “[...] é promover contato, integração e comunicação entre familiares, além de compartilhar visões e aspirações. Ao fim de uma boa reunião, os participantes devem se sentir não apenas unidos em torno de um ideal comum [...]”. A assembleia familiar reúne-se geralmente uma ou duas vezes anualmente, a fim de inteirar e ratificar as sugestões do conselho de família (IBGC, 2016, p. 33).

De acordo com o IBGC (2016, p. 34) as atividades típicas da Assembleia Familiar são: Atualização sobre as atividades desenvolvidas durante o ano; Prestação anual de contas (orçado X realizado); Comunicados sobre a empresa, a propriedade e outras atividades da família; Avaliação das atividades das diferentes estruturas de governança familiar; Discussão e definição de diretrizes, planos e políticas familiares e Eleição do conselho de família.

Adachi (2006, p. 238-239) faz uma distinção entre a assembleia e o Conselho de Família, o primeiro trata do mundo societário, enquanto o segundo está relacionado ao mundo familiar.

Bornholdt (2005, p. 79) afirma que o Conselho de Família é um órgão optativo, contudo tem fundamental importância em empresas familiares. Usualmente

é formado no acordo societário para tratar dos interesses e perspectivas dos familiares nos negócios. Este também é responsável por zelar o patrimônio dos sócios e acionistas.

O Conselho de Família é responsável por manter os assuntos familiares afastados dos da organização para que se evite a interferência indevida sobre a organização por assuntos exclusivamente familiares. (2015, p. 36)

A legislação brasileira não prevê o Conselho de família, sendo este considerado um órgão colegiado (SILVA, 2012, p. 260).

Contudo, cabe ao conselho de família de acordo com o (IBGC, 2015, p. 37):

- i. a definição dos limites entre interesses familiares e empresariais;
- ii. a preservação dos valores familiares (ex.: história, cultura e visão compartilhada) e o tratamento da organização como fator de união e continuidade da família;
- iii. a definição de critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens da família;
- iv. a criação de mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de sócios que desejem se retirar da sociedade;
- v. o planejamento da sucessão, da transmissão de bens e herança;
- vi. o acompanhamento da preparação dos membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
- vii. a definição de critérios para a indicação, se for o caso, de membros da família para atuarem como colaboradores ou administradores.

May (2016, p. 117) salienta que empresas familiares devem avaliar a implantação do Conselho de Família para resguardar interesses da família e da sociedade, definindo limites, conservando valores e organizando a sucessão.

Existem diferentes formatos de Conselho de família este pode ser focado: no patrimônio, na educação ou na cultura. O conselho focado no patrimônio visa cuidar dos investimentos particulares dos sócios, sua desvantagem é que este tende a interferir nas decisões da empresa, não sendo considerado o mais adequado, contudo há que se pontuar que os conselheiros fiquem bem informados sobre os negócios em relação ao patrimônio. Já o conselho focado em educação visa preparar os herdeiros e sucessores, almejando os futuros talentos para a empresa, a desvantagem seria o clima de ansiedade com relação às novas gerações, entretanto sempre é bom preparar os herdeiros almejando a sucessão. O conselho focado na cultura almeja manter empresa e família unidas, preocupado com a reputação e a imagem. Visa manter a história, crenças e valores dos sócios fundadores, também é

responsável por cuidar da saúde física e mental dos membros (BORNHOLDT, 2005, p. 97).

ALVARES *et al*, (2003, p. 137) afirmam que o Conselho de Família deve se reunir ao menos duas vezes por ano para firmar estratégias, definir os interesses da família relacionados a política de dividendos, entrada de familiares na empresa e benefícios.

Já Adachi (2006, p. 240) afirma que o ideal é que hajam eventos espaçados, de um a quatro por ano, sendo a agenda pré-determinada, para conseguir a presença dos interessados. Ficando interessante que o evento seja realizado afastado da empresa, para que não haja interferências de assuntos ligados ao trabalho ou que haja visitas inesperadas. Essas reuniões devem combinar “atividades relacionadas à complementação da educação das pessoas, aos negócios comuns, ao andamento da empresa familiar, aos valores e culturas da família”.

O Conselho de família é um item integrante do Conselho de Administração, porém deve-se impedir a sobreposição integral dos membros participantes de ambos, consolidando-o apenas um órgão deliberativo. Esse órgão deve adquirir encargos exclusivos atuando como contraponto, almejando a melhoria da qualidade das decisões do Conselho de Administração. Os dois objetivos básicos do Conselho de família são: a consolidação do processo sucessório e a perpetuação da empresa familiar, de acordo com Oliveira (2015, p. 81).

Oliveira (2015, p. 82) também considera que este conselho pode ser independente do Conselho de Administração, nesse caso o órgão teria responsabilidades específicas, melhorando a qualidades das decisões tomadas.

O Conselho de Família é definido por ALVARES *et al*, (2003, p. 106) como:

[...] um agrupamento de certos membros da família proprietária (possivelmente *todos* os membros, no caso de famílias pequenas), escolhidos de acordo com critérios precisos, que se encontra regularmente para discutir as questões pertinentes à família enquanto uma estrutura de parentesco, assim como relativas ao âmbito da propriedade. Em famílias maiores, o Conselho é freqüentemente eleito para um mandato predeterminado pela Assembléia de Família – outro corpo de governança que geralmente engloba todos os membros da família acima de certa idade.

O Conselho de Família é um dos caminhos que auxiliam a família a encontrar o que os une, para ALVARES *et al*, (2003, p. 106) é um fórum onde é possível debater questões como: O que representamos enquanto família? Qual é a responsabilidade, de um em relação ao outro e em relação ao mundo exterior? Qual é o papel da família em relação ao negócio familiar? Que temas devem ser discutidos em um protocolo de família a ser futuramente escrito?

As principais práticas do Conselho de Família são enfatizadas por Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p. 54) abaixo, devendo ele ser um grupo composto por poucos membros e confiável:

- Definir entre interesses familiares e empresariais;
- Preservação dos valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- Planejamento de “Sucessão”, transmissão de bens e herança;
- Visão da sociedade como fator de agregação e continuidade da família;
- Tutela aos membros da família com referencia à “Sucessão” na sociedade, e ainda aspectos vocacionais, futuro profissional e educação continuada; e
- Definição de critérios para indicar membros para compor o Conselho de Administração.

Adachi (2006, p. 247) ainda diz que o Conselho de Família pode tratar de assuntos como filantropia e caridade, quando isto tiver uma grande proporção, o gerenciamento deste pode ser transferido para um instituto ou uma fundação.

O Conselho de Família se preocupa também com a aposentadoria das viúvas e dos que se ocuparam com funções na empresa e, sobretudo “cuida da preservação de um legado pela continuidade de um sonho” (BORNHOLDT, 2005, p. 105).

Adachi (2006, p. 249) conclui que o Conselho de Família tem uma ampla gama de atuação, mesmo tendo restringidos aos assuntos familiares, “independentemente do relacionamento com os negócios ou com a sociedade familiar”.

3.3.2 Conselho de Sócios / Acionistas

A respeito do Conselho de Acionistas ALVARES *et al*, (2003, p. 101) expõem que o papel específico e a estrutura deste deve ser formalizada e compor o protocolo de família. Eles ainda enfatizam que o papel desempenhado pelos acionistas é o de constituir parâmetros nos quais o Conselho de Administração atuará.

Pode haver confusão entre as funções dos Conselhos de Família e de Administração com o Conselho de Sócios. As empresas tem preferido unificar estes conselhos, apenas em Conselho de Sócios, tornando assim a estrutura mais enxuta. Isso tem sido bem aceito, contudo, tem-se que observar a cultura da empresa familiar, visando a melhor estruturação. Na prática tem funcionado bem nas pequenas e medias empresas (BORNHOLDT, 2005, p. 91).

Este conselho geralmente está previsto no Acordo Societário, tendo suas atribuições bem definidas, a família empresária deve optar ou não, em substituir a assembleia de acionistas, que tem previsão legal. (BORNHOLDT, 2005, p. 92).

O acordo societário - de sócios quotistas ou acionistas - será analisado no próximo capítulo.

4 O ACORDO SOCIETÁRIO EM SOCIEDADES FAMILIARES

4.1 O ACORDO DE ACIONISTAS: INSPIRAÇÃO PARA ACORDO DE QUOTISTAS

Conforme Martins (2010, p. 247-248) é possível que sociedades limitadas utilizem o Acordo de Acionistas, previsto na Lei das Sociedades Anônimas, *mutatis mutandi*, contudo será chamado de acordo de quotistas. Para isso deve ser observada, a aplicação do artigo 118 da Lei das Sociedades por Ações, a validade do negócio jurídico conforme artigo 104 do CC, os requisitos formais de arquivamento conforme legislação pertinente, não contrariar o contrato social nem o que está disposto na legislação do Código Civil. Observados estes tópicos este contrato parassocial, poderá ter grande importância para as sociedades limitadas.

A respeito do Conselho de Acionistas ALVARES *et al*, (2003, p. 101) expõem que o papel específico e a estrutura deste deve ser formalizada e compor o protocolo de família. Eles ainda enfatizam que o papel desempenhado pelos acionistas é o de constituir parâmetros nos quais o Conselho de Administração atuará.

Pode haver confusão entre as funções dos Conselhos de Família e de Administração com o Conselho de Sócios. As empresas têm preferido unificar estes conselhos, apenas em Conselho de Sócios, tornando assim a estrutura mais enxuta. Isso tem sido bem aceito, contudo, tem-se que observar a cultura da empresa familiar, visando a melhor estruturação. Na prática tem funcionado bem nas pequenas e medias empresas. Este conselho geralmente está previsto no Acordo Societário, tendo suas atribuições bem definidas, a família empresária deve optar ou não, em substituir a assembleia de acionistas, que tem previsão legal. (BORNHOLDT, 2005, p. 91-92).

A necessidade da implantação da GC em empresas familiares surge quando há algum conflito, normalmente se começa com a gestão, são considerados “[...] três itens críticos e estratégicos: a tecnologia, o capital e a gestão.” O primeiro item visa a compreender a “capacidade de atualização tecnológica”. O segundo item almeja compreender de onde virá o recurso, se serão necessários novos sócios ou investidores. O último item, analisa, se faz necessário a contratação para que haja uma gerência adequada, ou apenas treinamento dos herdeiros. Estas questões quando “[...] identificadas no planejamento estratégico remetem para a necessidade

de implementar um processo de governança corporativa com um acordo societário” (BORNHOLDT, 2005, p. 31).

Nas sociedades por ações, conforme Bornholdt (2005, p. 99), é atribuição do Conselho de Família desenvolver e administrar o Acordo de Acionistas. Adachi (2006, p. 250) diz que o Acordo de Acionistas é um dos mecanismos usados para reduzir, regulamentar e minimizar conflitos no que tange a sociedade.

Santos (2008, p. 56) enfatiza que acionistas minoritários têm pouca influência e participação nas decisões tomadas na empresa, entretanto “existem exceções principalmente em relação aos acionistas minoritários que se organizam sob a forma de acordo [...]”.

De acordo com Adachi (2006, p. 251) o Acordo de Acionistas trata de três tópicos: a comercialização das ações, a preferência para aquisição destas e o exercício do direito de voto.

O Acordo de Acionistas compreende em suas disposições “[...] compromissos que limitem, ou restrinjam, não o direito de participar nos lucros, no rateio patrimonial, de fiscalização da empresa, e ainda o direito de recesso como expressão geral, mas decerto a manifestação pontual desses direitos [...]” (ROCHA, 2002, p. 25).

Questões como as negociações de ações, no que tange preferências e participação dos sócios, e o exercício do direito ao voto é o que rege o acordo entre os sócios. No Conselho de Administração os interesses da empresa não podem ser colocados em risco pelo acordo entre sócios, este não deve restringir ou vincular atribuições e competências do conselho de administração (IBGC, 2015, p. 28).

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 28) os acordos entre sócios necessitam dispor:

- a) acordos entre sócios devem:
 - i. estar disponíveis e acessíveis a todos os demais sócios;
 - ii. prever mecanismos para a resolução de situações de conflito de interesses e condições de saída de sócios.
- b) Por outro lado, os acordos entre os sócios não devem:
 - i. vincular ou restringir o exercício do direito de voto de quaisquer membros do conselho de administração;
 - ii. tratar de matérias de competência do conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal, especialmente por meio da vinculação de votos ou da indicação de quaisquer diretores da organização.
- c) Os conselheiros eleitos nos termos de acordo entre sócios devem proferir seus votos com diligência e lealdade para com a organização da mesma forma que os demais conselheiros.

Acordos de acionistas são organicamente admitidos na Lei n.º 6.404/1976 são estabelecidos entre as partes contratantes, tendo sua abrangência na forma e modo “[...] e na extensão do exercício dos direitos assegurados pela mesma lei aos acionistas da companhia” (ROCHA, 2002, p. 18).

A lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 em seu artigo 118 aduz a respeito do acordo de acionistas:

Art. 118. Os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede

§ 1º As obrigações ou ônus decorrentes desses acordos somente serão oponíveis a terceiros, depois de averbados nos livros de registro e nos certificados das ações, se emitidos.

§ 2º Esses acordos não poderão ser invocados para eximir o acionista de responsabilidade no exercício do direito de voto (artigo 115) ou do poder de controle (artigos 116 e 117).

§ 3º Nas condições previstas no acordo, os acionistas podem promover a execução específica das obrigações assumidas.

§ 4º As ações averbadas nos termos deste artigo não poderão ser negociadas em bolsa ou no mercado de balcão.

§ 5º No relatório anual, os órgãos da administração da companhia aberta informarão à assembléia-geral as disposições sobre política de reinvestimento de lucros e distribuição de dividendos, constantes de acordos de acionistas arquivados na companhia.

§ 6º O acordo de acionistas cujo prazo for fixado em função de termo ou condição resolutive somente pode ser denunciado segundo suas estipulações.

§ 7º O mandato outorgado nos termos de acordo de acionistas para proferir, em assembléia-geral ou especial, voto contra ou a favor de determinada deliberação, poderá prever prazo superior ao constante do § 1º do art. 126 desta Lei.

§ 8º O presidente da assembléia ou do órgão colegiado de deliberação da companhia não computará o voto proferido com infração de acordo de acionistas devidamente arquivado.

§ 9º O não comparecimento à assembléia ou às reuniões dos órgãos de administração da companhia, bem como as abstenções de voto de qualquer parte de acordo de acionistas ou de membros do conselho de administração eleitos nos termos de acordo de acionistas, assegura à parte prejudicada o direito de votar com as ações pertencentes ao acionista ausente ou omissa e, no caso de membro do conselho de administração, pelo conselheiro eleito com os votos da parte prejudicada.

§ 10. Os acionistas vinculados a acordo de acionistas deverão indicar, no ato de arquivamento, representante para comunicar-se com a companhia, para prestar ou receber informações, quando solicitadas.

§ 11. A companhia poderá solicitar aos membros do acordo esclarecimento sobre suas cláusulas (BRASIL, 2016c).

Bertoldi (2006, p. 30-31) ensina que existem dois tipos de Acordos de Acionistas, o primeiro é aquele típico que trata de itens relacionados ao artigo 118 citado anteriormente, a outra classe trata de matérias diversas ao referido artigo. Ambos são negócios jurídicos eficazes e válidos, a diferença entre eles trata da

“oponibilidade em face da companhia e de terceiros”. Rocha (2002, p. 95) classifica como próprios os Acordos de Acionistas que tratem de assuntos relacionados com o artigo 118 da Lei 6.404/1976.

Ribeiro (2012, p. 423) relaciona § 8º e § 9º do artigo citado, afirmando que o acordo de acionistas irradia efeitos nos outros órgãos de deliberação da empresa, podendo abranger o Conselho de Administração e/ou a Diretoria.

Bertoldi (2006, p. 127) doutrina que o § 9º do artigo 118 indica estruturas que alteram o “[...] princípio da indelegabilidade das funções do Poder Judiciário, fazendo com que uma das partes do acordo venha a, tal qual um juiz, declarar o inadimplemento contratual e se substituir a vontade do signatário tido como faltante”.

Coelho (2014a, p. 351) leciona que o Acordo de Acionistas pode ou não ser considerado título executivo extrajudicial a depender do instrumento que o celebra.

Conforme Rocha (2002, p. 58-59) quando do Acordo de Acionistas no que tange aos votos dos acionistas não é possível que se extinga o direito de votar, de forma radical, contudo não há “[...] fundamento jurídico que desautorize a convenção livre, clara, entre capazes, onde a renúncia ou a limitação, no exercício de certos direitos acionários, quaisquer destes, seja ajustada.” Estão sujeitas a execução judicial, se descumpridas as obrigações de fazer ou não fazer, com relação à manifestação de voto do acionista. Neste sentido Bertoldi (2006, p. 71) afirma que o acordo de voto obriga aos signatários a votar conforme previamente acordado ou até pode haver uma reunião prévia para assim estipular o voto.

Bertoldi (2006, p. 72-73) faz uma análise com relação ao acordo de votos na doutrina estrangeira, que tratou de estudar a validade de tais acordos, pois com eles quase que não seria mais necessário às assembleias, contudo o que se observa é que há grande número de absenteísmo dos acionistas em assembleias. Pode também existir a realização de uma reunião prévia entre os signatários para haver a decisão do voto em questão, havendo um consenso, faz-se uma ata e esta passa a integrar o acordo. “A eventual ilicitude de tais instrumentos depende da análise do caso concreto”.

Outro tipo de acordo de voto é chamado de acordo de comando ou controle, no qual “[...] a responsabilidade dos seus signatários carrega o peso de toda uma série de responsabilidades impostas ao controlador da companhia”. Nesse tipo de contrato os signatários são considerados controladores, tendo

responsabilidade como evidencia o artigo 117 da Lei 6.404/1976 (BERTOLDI 2006, p. 77-78).

Também há o Acordo de Defesa que é entendido como a aglutinação das minorias nos moldes do Acordo de Acionistas, seus signatários não detém o poder da empresa, mas procuram proteger seus interesses (BERTOLDI 2006, p. 86).

Outra espécie é o Acordo de Bloqueio que visa limitar a liberdade de circulação das ações que estão vinculadas ao mesmo. Existindo assim restrições para à transmissão das ações com o objetivo de evitar o regresso de terceiros indesejáveis na companhia, também como forma de estabilizar o poder na empresa, sendo este considerado um contrato acessório (BERTOLDI 2006, p. 89). Estes se subdividem em: Acordo de Preferência que indica que um sujeito tem preferência na aquisição de ações, podendo este ser signatários do contrato; já o Acordo de Opção de compra ou promessa de venda baseia-se na opção contratual obrigando a venda das ações a quem foi feito a promessa, sendo o último um contrato unilateral (BERTOLDI 2006, p. 94-95).

A implantação da GC em empresas familiares simultaneamente com o Acordo Societário, conforme Bornholdt (2005, p. 32):

[...] é chave para diminuir desavenças, regar conflitos de interesses e perpetuar a organização. É um processo e um instrumento que permitem a redução de ansiedades, geram adesão, coesão e uma melhoria na qualidade de vida das famílias empresárias.

Adachi (2006, p. 253) ainda observa que no Acordo de Acionistas há formalidades relacionadas ao direito contratual e princípios como a autonomia de vontades, “a força obrigatória, o respeito à ordem pública e aos bons costumes. Em outras palavras, o acionista é livre para fazer parte do acordo de acionistas, mas após celebrá-lo é obrigado a respeitá-lo”.

A lei 6.404/1976 se omitiu a respeito da validade deste acordo, ficando a livre conveniência entre as partes. Contudo é interessante que seja revisado periodicamente, pois pode haver troca de interesse com o decorrer do tempo, o acordo definido como o de prazo indeterminado, mediante aviso prévio pode ser rescindível a qualquer tempo (ROCHA, 2002, p. 75). Com relação ao prazo de validade Bertoldi (2006, p. 99) diz que a característica essencial é seu caráter transitório, principalmente quando se trata de um acordo de votos. Faz-se

necessário quando seu aspecto formal o Acordo de Acionistas ser realizado na forma escrita, bem como conter a assinatura de duas testemunhas (BERTOLDI, 2006, p.157).

Para que o acordo de acionistas seja considerado válido, como qualquer outro negócio jurídico faz-se necessário que estejam preenchidos os requisitos do artigo 104 do CC: “A validade do negócio jurídico requer: I - agente capaz; II - objeto lícito, possível, determinado ou determinável; III - forma prescrita ou não defesa em lei”. Adachi (2006, p. 254) complementa ainda que, para que o acordo tenha validade perante terceiros, faz-se necessário o cumprimento de formalidades como averbação e arquivamento, sendo este um pressuposto formal. Quando houver descumprimento deste acordo, a parte prejudicada pode ingressar na justiça buscando assegurar que o acordo seja efetivamente cumprido. Quanto à validade deste acordo ele pode ser por prazo indeterminado, mas é conveniente que haja periodicamente uma revisão. Neste sentido Rocha (2002, p. 54) completa que o acordo deve ser levado para registro público, devendo ser averbado, para que terceiros atingidos estejam cobertos. Complementa Bertoldi (2006, p. 114) que o Acordo de Acionistas só produz efeitos perante terceiros nos casos previstos do *caput* do artigo 118 da Lei 6.404/1976.

Bertoldi (2006, p. 22) ensina que os Acordos de Acionistas são ilegais quando se opuser aos interesses da sociedade, sendo que estes devem não contrariar a lei, os bons costumes, a ordem pública ao princípio da autonomia contratual, de acordo com o CC espanhol. O acordo de acionista torna-se ineficaz quando seu objeto for impossível.

Adachi (2006, p. 242) conclui que são grandes as diferenças entres os conselhos em empresas familiares no que tange sua “composição, atuação, competência, funcionamento, reflexos, abrangência, decisões e envolvidos”.

O Acordo de Acionistas deve tratar de questões societárias, para questões que envolvam o mundo familiar, em empresas familiares a ferramenta de gerenciamento indicada seria o protocolo familiar (ADACHI, 2006, p. 256).

Segundo Adachi (2006, p. 262) é importante que as famílias proprietárias entrem em consenso e estabeleçam regras, a fim de evitar conflitos futuros. Estas normas almejam coibir abusos por parte de familiares na empresa.

Conforme Adachi (2006, p. 268):

A estipulação detalhada de qual benefício é correto ou indevido é assunto interno de cada sociedade, mas é fundamental que seus motivos sejam discutidos e que esses benefícios concedidos aos proprietários e seus familiares sejam conhecidos e aprovados por todos, mediante formalização no protocolo familiar.

O Acordo de acionistas possui a natureza jurídica denominada de parassociais, estes por sua vez possuem as seguintes características contratuais: tem relação de dependência com a sociedade empresária, com objeto e assuntos relacionados com a empresa e seu funcionamento; são contratos estabelecidos entre alguns sócios ou todos; e em relação à sociedade são contratos que tem autonomia, criando vínculo entre os signatários, contudo este produz efeitos perante a sociedade (BERTOLDI, 2006, p. 37).

As vantagens dos contratos parassociais são que: este acordo pode estabelecer repartição de resultados sociais de modo diverso previsto no contrato social, ou garantir a determinados sócios contra perdas sociais; criar vantagens particulares aos sócios, onde estas não estão previstas no contrato social. Outra vantagem é que este tipo de contrato não necessita de publicidade ficando fácil sua alteração (BERTOLDI, 2006, p. 39).

É admitida a rescisão unilateral do acordo de acionistas nas hipóteses de: prazo indeterminado ou quando o acordo não mencione sua vigência, podendo seus signatários modificar suas vontades, contudo a rescisão não poderá ser realizada para “[...] frustrar as expectativas legítimas das partes do acordo”. Faz-se necessário fundamentar juridicamente esta rescisão (BERTOLDI, 2006, p. 102). Para que o Acordo de Acionistas seja rescindido antecipadamente há que se verificar justa causa (BERTOLDI, 2006, p. 197).

O Acordo de Acionistas pode ser considerado uma poderosa arma versátil que trata de direitos e obrigações de acionistas e favorece o desenvolvimento das sociedades, com vantagens aos sócios minoritários, agilizando modos de divisão da gestão, tornando mais justa e equilibrada as questões internas da empresa (ROCHA, 2002, p. XIV).

Os contratos sociais podem impor limites ao Acordo de Acionistas, entretanto, o acordo não pode limitar o estatuto da empresa, não pode ser este apenas considerado um simples contrato acessório (BERTOLDI, 2006, p. 194).

Hierarquicamente o estatuto/contrato social é uma norma primária, enquanto o Acordo de Acionistas pode ser considerado uma norma secundária este

não consegue produzir nulidade no contrato social. O Acordo de Acionistas não pode ser considerado um simples contrato acessório devido suas características. Quanto a sua classificação o Acordo de Acionistas será unilateral quando apenas uma das partes ficar com as obrigações, por exemplo: doação sem encargo ou comodato. Também poderá ser bilateral quando houver mais partes, sendo que cada parte pode exigir o cumprimento que foi incumbido, o inadimplemento culposo pode resultar na resolução por justa causa, ou uma indenização (BERTOLDI, 2006, p. 40-43).

Rocha (2002, p. 31) acredita que o Acordo de Acionistas é um contrato civil plurilateral, podendo conter qualquer assunto desde que lícito, mesmo que diverso no que está expresso no artigo 118 da Lei 6.404/1976, contudo restringindo-se internamente a empresa. Neste sentido Bertoldi (2006, p. 50) ensina que os acordos plurilaterais há três sujeitos: a estipulante ou promissário, o beneficiário e o promitente, cabendo a qualquer um exigir dos demais o cumprimento da obrigação.

Rocha (2002, p. 103-104) ainda pontua que não há diferenças relevantes com relação ao Acordo de Acionistas entre companhia e sociedades por cotas, “[...] ele nada tem de obscuro ou de destruidor da organicidade do contrato social, que manterá a estruturação (órgãos deliberativos, diretivos, etc.) da limitada.”

Ainda neste sentido Rocha (2002, p. 105-107) afirma que o caráter pessoal da sociedade limitada às anônimas permite o cabimento do acordo, este lida “[...] com uma maior intimidade, uma “personalização”, uma vinculação mais nominativa dos direitos sociais e suas contrapartidas.” Dentro das limitadas se encontra menor carga de institucionalidade, facilitando tal acordo. Com relação ao voto, em ambos os tipos de sociedade fica vedado o voto abusivo, nas limitadas ele é ainda mais aberto. Com relação à aquisição de quotas também há o direito de preferência quando da aquisição das mesmas, podendo ser intercambiadas ou limitadas pelo acordo. A Junta Comercial é onde deve ser feito o registro do instrumento de acordo, bem como na empresa, não sendo necessária averbação em cartúlas, o autor ainda defende que seja realizado o registro público de títulos e documentos para que se tenha publicidade geral e eficácia perante todos adquirentes de cotas.

Afirma Coelho (2014a, p. 346-347) que são nulas as cláusulas do Acordo de acionistas que obrigarem votar sempre para aprovação de contas,

demonstrações financeiras e laudos relativos à integralização de capital social, bem como, a estipulação de um acionista votar conforme determinação de outro.

Coelho (2014a, p. 349) explica que em uma sociedade onde três pessoas (A, B e C) são acionistas e candidatos a presidente e no caso onde há um Acordo de Acionistas que apenas dois sócios (B e C) acordam em votar em um determinado candidato para presidente (B), caso um destes (C) não vote conforme estipulado no contrato, a mesa não poderá considerar o voto de (C), e (B) deverá ajuizar ação a fim de obter pronunciamento judicial ou arbitral, propondo uma ação de conhecimento, para que os votos sejam computados conforme o acordado. No entendimento de Bertoldi (2006, p. 111) o voto de “C” será declarado ineficaz, pelo descumprimento do acordo, ficando o signatário inadimplente. Bertoldi (2006, p. 203) ainda neste sentido diz que a ação que tenha como objetivo o cumprimento de alguma obrigação só terá efeitos após o trânsito em julgado.

Os acordos de quotistas que regulam voto no que tange compra, venda de participação social e conjuntamente o poder de controle, são de grande importância para as sociedades familiares, pois auxiliam a garantir estabilidade no controle, isolar brigas familiares, almejando uma maior profissionalização da gestão da empresa (SCALZILLI, SPINELLI, 2014, p.407).

Quando existem sócios minoritários não familiares o acordo de quotistas pode representar um desrespeito com relação ao regramento em relação aos deveres dos sócios e ao abuso no poder de controle, com base no artigo 118, § 2º da Lei das Sociedades por Ações. (SCALZILLI, SPINELLI, 2014, p.421).

Conclui Rocha (2002, p. 46-47) que o Acordo de Acionistas pode abranger em suas disposições itens que restrinjam, limitem, a participação “[...] nos lucros, no rateio patrimonial, de fiscalização da empresa e ainda do direito de recesso”, caso haja algum tipo de violação de lei, será considerado ilícito.

Ribeiro (2012, p. 432-433) entende que a vinculação dos administradores ao Acordo de Acionistas não afronta a Governança Corporativa quando se referir ao Acordo de Bloqueio ou poder de controle, nesse caso o conselho ficaria com o papel de “[...] implementador de diretrizes definidas pelos acionistas, seguindo o princípio do majoritário”. Podendo afrontar os ditames da GC quando a matéria for o acordo de votos relacionados “[...] as competências e atribuições de Conselho de Administração/Diretoria ou inibir que estes cumpram o papel essencial e estratégico que lhes é incumbido no sistema de Governança Corporativa” nos termo da lei n. °

10.303/2001, que altera e acrescenta dispositivos da lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, (artigo 1º).

Neste prisma, foi verificado que o regime legal dos acordos de acionistas legitimado no Direito brasileiro se distanciou de outros ordenamentos jurídicos, notadamente dos europeus, onde foi observada uma maior incidência sobre o regime da publicidade no contexto do mercado dos valores mobiliários, de modo que houve precaução de normatizar a figura do acordo de acionistas (BARRIAS, 2012, p. 65).

Diante do que foi exposto até o presente momento sente-se a necessidade de propor um modelo de acordo de quotistas para as sociedades empresariais familiares.

4.2 PROPOSTA DO ACORDO DE QUOTISTA / ACIONISTAS PARA A REALIDADE DO CASO

Por tudo que foi analisado nos capítulos anteriores, onde se percebe que existe muita dificuldade das empresas familiares se adequarem as boas práticas de gestão e como os estudos da Governança Corporativa, existem sim novos modelos/instrumentos que podem ser colocados em prática a fim de diminuir os conflitos futuros nestas organizações.

Esta autora tem formação específica na área de administração e trabalha em uma empresa familiar, sendo assim, propõe um modelo de acordo de quotistas, por se tratar de uma sociedade “limitada”, para realidade desta empresa.

A sociedade em questão será chamada de “X”, possui 40 anos de história/fundação e possui a primeira e a segunda geração trabalhando em conjunto, existindo na estrutura: pais, filhos, sobrinhos, genros e noras. Sua atividade está relacionada à área industrial e a prestação de serviços. A sociedade tem quatro sócios e não tem a Governança Corporativa implanta e nem seu organograma, com as devidas funções bem definidas.

A intenção com este acordo de quotistas é discutir antecipadamente questões, a fim de prever e acordar situações para minimizar futuros conflitos.

Para sua execução, convém estipular no contrato social da sociedade limitada a regência supletiva das normas da sociedade anônima, conforme parágrafo único do artigo 1.053 do Código Civil.

Eis a proposta:

ACORDO DE QUOTISTAS DA SOCIEDADE “X”

Pelo presente instrumento particular:

A DE TAL..., nacionalidade, estado civil, regime de bens, profissão, portador do RG n.... e inscrito no CPF sob o n..., com e-mail ..., residente e domiciliado na Rua..., bairro..., CEP, Cidade / UF, por ora simplesmente chamado de “A”;

B DE TAL..., nacionalidade, estado civil, regime de bens, profissão, portador do RG n.... e inscrito no CPF sob o n..., com e-mail ..., residente e domiciliado na Rua..., bairro..., CEP, Cidade / UF, por ora simplesmente chamado de “B”;

C DE TAL..., nacionalidade, estado civil, regime de bens, profissão, portador do RG n.... e inscrita no CPF sob o n..., com e-mail ..., residente e domiciliada na Rua..., bairro..., CEP, Cidade / UF, por ora simplesmente chamado de “C”; e em conjunto “A”, “B”, “C” e seus respectivos sucessores, ora denominados como sócios.

Comentário - Com relação às quotas o Código Civil expõe:

Art. 1.055. O capital social divide-se em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio.
 § 1º Pela exata estimação de bens conferidos ao capital social respondem solidariamente todos os sócios, até o prazo de cinco anos da data do registro da sociedade.
 § 2º É vedada contribuição que consista em prestação de serviços.
 (BRASIL, 2016b)

Contudo, ajustando a realidade do Acordo que Quotista a redação fica:
 Na qualidade de interveniente anuente.

SOCIEDADE “X” LTDA, empresa limitada com sede na Rua ..., bairro..., CEP, Cidade / UF, inscrita com o Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas (CNPJ) sob n. ..., registrada na Junta Comercial do Estado UF, com NIRE n.,), subscritas e integralizadas, em moeda corrente do País, representada conforme contrato social como “SOCIEDADE X”;

- (i) “A” detém, diretamente R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais em quotas), que equivalem a 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da empresa;
- (ii) “B” detém diretamente R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais em quotas), que equivalem a 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da empresa;
- (iii) “C” detém diretamente R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais em quotas), que equivalem a 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da

empresa; a soma do montante de “A”, “B” e “C” equivale a 75% (setenta e cinco por cento) do capital social da empresa;

Os quotistas desejam regulamentar alguns aspectos de suas relações com o presente acordo de quotistas, com fulcro no artigo 118 da Lei n.º 6.404/76. Cada Quota terá o direito a 1 (um) voto.

Objetivo

Cláusula 1 - As partes decidem por celebrar o presente Acordo de Quotistas, ora denominado “acordo”, sujeitos as condições e termos abaixo estabelecidos, se obrigando a cumprir e fazer que seja cumprido.

OBJETO E QUOTAS VINCULADAS AO ACORDO

Cláusula 2 - Os sócios desejam regular, por meio deste acordo, o exercício do direito de votos e fazer restringir as quotas no que se refere à cessão, a transferência e a venda de quotas, dos sócios A, B e C.

4.2.1 Acordo de voto

Cláusula 3 - No prazo de até 4 (quatro) dias úteis anteriores a qualquer reunião de sócios da sociedade “X”, Assembleia Geral, os sócios obrigam-se a realizar uma reunião prévia entre todos para determinar o voto que será articulado no relativo conclave (“Reunião Prévia”). Sendo que na Reunião Prévia, cada Quota terá o direito a 1 (um) voto. Ressalvado, que caso todos os sócios estejam presentes poderá ser realizada em qualquer local e tempo a Reunião Prévia.

Cláusula 4 - A Reunião Prévia pode efetivar-se por conferência telefônica, vídeo conferência ou por qualquer meio de comunicação que possibilite a identificação do Sócio e a comunicação simultânea com os demais presentes na Reunião Prévia. Os Sócios ausentes podem delegar seu voto aos outros Sócios, desde que o seja feito por escrito previamente à Reunião.

Cláusula 5 - Os sócios se comprometem a comparecer as assembleias gerais e votarem conforme as decisões realizadas na Reunião Prévia.

Comentário - Quando existem sócios minoritários não familiares o acordo de quotistas pode representar um desrespeito com relação ao regramento em relação aos deveres dos sócios e ao abuso no poder de controle, com base no artigo 118, § 2º da Lei das Sociedades por Ações. (SCALZILLI, SPINELLI, 2014, p.421). Como o presente acordo não têm sócios minoritários, não há o que se falar em abuso de poder.

4.2.2 Cessão de quotas / Transferência das Quotas entre Sócios e Direito de Preferência

Comentário - A respeito do tema o Código Civil traz:

Art. 1.057. Na omissão do contrato, o sócio pode ceder sua quota, total ou parcialmente, a quem seja sócio, independentemente de audiência dos outros, ou a estranho, se não houver oposição de titulares de mais de um quarto do capital social.

Parágrafo único. A cessão terá eficácia quanto à sociedade e terceiros, inclusive para os fins do parágrafo único do [art. 1.003](#), a partir da averbação do respectivo instrumento, subscrito pelos sócios anuentes (BRASIL, 2016b).

e

Art. 1.003. A cessão total ou parcial de quota, sem a correspondente modificação do contrato social com o consentimento dos demais sócios, não terá eficácia quanto a estes e à sociedade.

Parágrafo único. Até dois anos depois de averbada a modificação do contrato, responde o cedente solidariamente com o cessionário, perante a sociedade e terceiros, pelas obrigações que tinha como sócio (BRASIL, 2016b).

No presente acordo a redação fica:

Cláusula 6 - Caso algum sócio deseje ceder quotas, deve primeiro oferecer a “B”, em não havendo interesse deverá oferecer aos outros sócios indistintamente.

Cláusula 7 - Caso “B” não deseje adquirir as quotas, o Alienante deverá notificar todos os demais Sócios, advertindo a quantidade de Quotas Vinculadas que o Adquirente almeja adquirir do Alienante (“Quotas Vinculadas à Venda”), o valor de compra (que deverá ser em moeda corrente nacional) e todas as condições do

negócio (“Notificação de Venda”), para que cada um dos demais Sócios que assim desejar exerça seu direito de preferência previsto como (“Direito de Preferência”).

Cláusula 8 - Aquele que tiver interesse em comprar as quotas, deverá enviar uma resposta indicando a quantidade de quotas que deseja comprar, exercendo assim seu direito de Preferência, não podendo haver sobras de quotas.

Cláusula 9 - “B” afirma que pretende se manter na administração por 20 (vinte) anos, diante disto, durante este tempo não tem a intenção de alienar suas quotas que possui hoje na Sociedade “X” , durante o prazo de validade deste Acordo, contudo, observada a hipótese de exercício do direito de venda conjunta.

Cláusula 10 - Qualquer cessão e transferência de quotas, sem a observância dos termos e condições instituídos nesta seção específica, será nula e ineficaz com relação à Sociedade “X” e/ou os Sócios.

4.2.3 Sucessão

Comentário - No caso de morte e sucessão o Código Civil trata:

Art. 1.028. No caso de morte de sócio, liquidar-se-á sua quota, salvo:
I - se o contrato dispuser diferentemente;
II - se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade;
III - se, por acordo com os herdeiros, regular-se a substituição do sócio falecido. (BRASIL, 2016b)

A redação do acordo fica:

Cláusula 11 - Na hipótese de admissão de novos quotistas em razão da sucessão por falecimento de algum dos sócios os sucessores em questão estão obrigados a concordar, automaticamente, com todas as cláusulas e condições previstas neste Acordo, uma vez que o presente acordo está vinculado às quotas que serão herdadas.

Cláusula 12 - Caso de falecimento de um dos Sócios, os sucessores desejem vender as quotas estes deverão enviar comunicado aos demais sócios, sendo a notificação por escrito à Sociedade “X”, para que este(s), no prazo de 15 (quinze) dias, exerça(m) ou não, o direito de preferência na aquisição das quotas, realizando, conforme for o caso da proposta de compra, o pagamento das mesmas, de acordo

com o valor das quotas da Sociedade “X” na data de efetivação da compra, ou de acordo com o preço ofertado.

4.2.4 Conselho de Administração

Cláusula 13 - Os sócios acordantes comprometem-se em instalar o Conselho de Administração, em até 6 (seis) meses após assinatura do presente acordo.

Paragrafo único – cada sócio devera indicar, individualmente, um membro para o Conselho e, conjuntamente, os sócios deverão indicar mais um conselheiro.

4.2.5 Indicação de Administração da Sociedade / eleição

Comentário - Sobre a Administração da Sociedade o Código Civil (BRASIL, 2016b) traz:

Art. 1.013. A administração da sociedade, nada dispondo o contrato social, compete separadamente a cada um dos sócios.

§ 1º Se a administração competir separadamente a vários administradores, cada um pode impugnar operação pretendida por outro, cabendo à decisão aos sócios, por maioria de votos.

§ 2º Responde por perdas e danos perante a sociedade o administrador que realizar operações, sabendo ou devendo saber que estava agindo em desacordo com a maioria. [...]

Art. 1.015. No silêncio do contrato, os administradores podem praticar todos os atos pertinentes à gestão da sociedade; não constituindo objeto social, a oneração ou a venda de bens imóveis depende do que a maioria dos sócios decidir.

Parágrafo único. O excesso por parte dos administradores somente pode ser oposto a terceiros se ocorrer pelo menos uma das seguintes hipóteses:

I - se a limitação de poderes estiver inscrita ou averbada no registro próprio da sociedade;

II - provando-se que era conhecida do terceiro;

III - tratando-se de operação evidentemente estranha aos negócios da sociedade. [...]

No acordo fica:

Cláusula 14 - Os Sócios obrigam-se a exercer seus direitos de voto quando solicitados, de acordo com suas respectivas participações, a fim de garantir que, na eleição, “B” seja eleito como Administrador da Sociedade, para mandatos consecutivos que, somados, alcancem, no mínimo, 20 (vinte) anos de gestão, a partir da data de assinatura deste Acordo.

Paragrafo único -- Na hipótese de falecimento ou incapacidade civil do sócio “B”, ficam os demais sócios acordantes livres para eleger novo Administrador.

Comentário - Ainda quanto à função de Administrador o Código Civil diz:

Art. 1.011. O administrador da sociedade deverá ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios.

§ 1º Não podem ser administradores, além das pessoas impedidas por lei especial, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou a propriedade, enquanto perdurarem os efeitos da condenação.

§ 2º Aplicam-se à atividade dos administradores, no que couber, as disposições concernentes ao mandato. (BRASIL, 2016b)

Com relação aos temas diversos, não discutidos até o presente, estes serão abordados no próximo tópico.

4.2.6 Outros temas

4.2.6.1 Não Concorrência

Cláusula 15 - Os Sócios acordam que a Sociedade será o veículo que concentrará todos os esforços, não podendo os sócios se desvincular e abrir uma concorrência pelo prazo de vigência deste acordo.

Cláusula 16 - Na eventualidade de “B” renunciar, por qualquer motivo, da função de Administrador fica vedado a “B”, atuar como administrador de empresa concorrente, direta ou indiretamente, com as Atividades desenvolvidas pela sociedade “X”, até que se finde o prazo estabelecido de vigor deste acordo. “B” poderá, a seu critério, investir e atuar, na qualidade de sócio capitalista, em outras sociedades, com a ressalva de sociedades concorrentes e que não participe da gestão.

Cláusula 17 - Por outro lado, na hipótese de “B” não ser reeleito após os 20 (vinte anos) ou vir a ser destituído da função de Administrador, a qualquer tempo, continua vetado à atuação na gestão de qualquer empresa concorrente.

4.2.6.2 Penalidade

Cláusula 18 - Caso haja inadimplemento de alguma parte e outra se sinta prejudicada, devem as partes ser notificadas, para que em 15 (quinze) dias do recebimento da notificação, providenciem o cumprimento do que estiver inadimplido. Caso isto não seja cumprido, a parte que se sentir prejudicada pode entrar junto à Câmara de Arbitragem para solucionar a lide.

Cláusula 19 - Multa por descumprimento dos sócios, caso algum venha a participar da gestão de alguma sociedade concorrente, tal violação trará a obrigação do pagamento de uma multa diária no valor de 30 salários mínimos.

4.2.6.3 Prazo

Comentário - A lei 6.404/1976 se omitiu a respeito da validade do acordo de quotistas, contudo o IBGC considera importante fixar um prazo, até mesmo para que este seja revisado e atualizado. A redação sugerida é:

Cláusula 20 - O presente Acordo vigorará pelo prazo de 20 (vinte) anos, a contar da data de sua assinatura. Caso ninguém se manifeste por escrito de modo contrário o Acordo será automaticamente renovado por igual período.

4.2.6.4 Solução de Divergências - Arbitragem

Cláusula 21 - As disputas ou controvérsias relacionadas ao presente Acordo de quotistas, no que tange às disposições da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, serão resolvidas por meio de arbitragem, junto à Câmara de Arbitragem mais próxima da sede da Sociedade "X". A arbitragem será sigilosa e observará a legislação nacional.

Cláusula 22 - Cada quotista arcará com seus advogados, e assistentes, seja qual for o conteúdo da decisão final, taxas e despesas dos árbitros e administrativas do Centro de Arbitragem em referência incorridas durante o procedimento arbitral serão pagas conforme as regras do Centro de Arbitragem, a condenação final deverá obrigar a parte vencida reembolsar as despesas pagas pela parte vencedora.

Caso haja perdas e danos pelo descumprimento do presente Acordo, poderá o sócio exigir judicialmente o cumprimento da obrigação que foi inadimplida, na forma do

artigo 118 da Lei das Sociedades por Ações. Este acordo constitui título executivo extrajudicial.

4.2.6.5 Obrigações da Sociedade

Cláusula 23 - A Sociedade "X" assina como interveniente anuente, para que tome ciência das disposições aqui tratadas, obrigando-se a comunicar aos sócios, caso haja violação do presente acordo, ficando responsável por adotar as providências necessárias para que este instrumento se mantenha válido e eficaz.

4.2.6.6 Registro - Arquivamento

Cláusula 24 - Uma via deste Acordo será arquivada na sede da Sociedade "X", conforme estipula a Lei 6.404/1976, para que produza seus efeitos legais.

4.2.6.7 Irrevogabilidade

Cláusula 25 - Todas as obrigações adotadas neste Acordo possuem caráter irrevogável e irretroatável.

Cláusula 26 - Qualquer alteração deste será apenas considerada válida se realizada por escrito e devidamente assinada pelos sócios.

Cláusula 27 - Caso ocorra invalidação de uma parte ou de toda cláusula do presente Acordo de quotistas, esta não comprometerá as demais. As Partes se comprometem desde já a negociar a alteração da referida cláusula, no menor tempo possível.

E, por estarem assim justas e contratadas, os sócios e a Sociedade assinam este Acordo, em 06 (seis) vias de igual teor e forma, perante as duas testemunhas abaixo.

Criciúma, 26 de junho de 2017.

Quotistas:

"A"

“B”

“C”

“D”

Interveniente anuente:

Sociedade “X”

Testemunhas:

Nome:

RG:

Nome:

RG

Assinaturas dos herdeiros:

Nome:

RG

Nome:

RG

Este é o acordo proposto para a Sociedade familiar em questão estudada, e que pretende prever situações futuras, a fim de evitar conflitos na esfera empresarial.

Acredita-se que com a implantação de modelos similares a estes, além de melhorar a gestão, proporcionaria maior transparência nas relações entre sócios, almejando a perpetuação e continuidade da sociedade.

5 CONCLUSÃO

A história da civilização se confunde com a das empresas familiares, na evolução das gerações, a transmissão dos negócios de pai para filho é algo marcante, os ofícios eram ensinados e passados por gerações de uma mesma família, no Brasil os imigrantes tiveram grande influência na evolução da sociedade (ADACHI, 2006, p. 22).

O atual momento político, social e econômico tem contribuído para que haja transformações na administração das empresas, o que propicia uma nova geração de líderes empresariais, sendo que a implantação das boas práticas de Governança Corporativa é um processo de transformação cultural, organizacional e de sucessão de gerações.

Com a Governança Corporativa busca-se de forma eficiente criar mecanismos e incentivos para que haja monitoramento dos administradores no sentido de que estejam alinhados com o melhor interesse da empresa. Utilizando princípios tais como: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, almeja-se ter melhor implantada as boas práticas relacionadas à Governança Corporativa, visando ideais de longevidade e continuidade da sociedade.

A inclusão da Governança Corporativa no âmbito das empresas familiares não é um ato, mas um processo recente e desafiador. Este desafio se apresenta em estabelecer regras entre os sistemas: família, empresa e gestão de modo com que cada um possa crescer autonomamente. São necessárias várias discussões até que sejam definidos como serão as normas e regras, bem como os níveis de alçada, atribuições e responsabilidades, exigindo adaptação e diálogo constante.

O Acordo de Quotistas regula poder, controle e gestão, necessita ser amplo e detalhado o bastante para não permitir que a empresa fique vulnerável em futuras discussões pessoais e satisfatoriamente sábio e flexível para não engessar a operação, impedindo-a de progredir nesse mundo global e competitivo, nem transformar sócios em reféns da própria sociedade.

No presente trabalho estudou-se os tipos societários, bem como as empresas familiares e a governança corporativa, com o objetivo de entender o processo de administração nas empresas familiares e as possibilidades de melhoria nestas sociedades.

Desta feita, entende-se que o modelo proposto de acordo de quotistas é instrumento relevante para melhoria da governança corporativa das sociedades limitadas e que o objetivo geral de propor um acordo de acionista foi alcançado, bem como os objetivos específicos. Crê-se que este contribuiu para que a sociedade familiar diminua seus conflitos e perpetue seus negócios através de suas gerações.

Fica de sugestão para próximos trabalhos a criação de propostas de acordos, como o protocolo familiar e a estruturação do conselho de família em sociedades familiares.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ALVARES, E. *et al.* **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2007. 584 p.

ARACIL, Jordi Bañó I. Las últimas reformas legales sobre gobierno corporativo y códigos de conducta em las empresas de servicios de inversión españolas. In: IRUJO, José M. Embid; VÍTOLO, Daniel Roque, directores **Sociedades Comerciales:** los administradores y los socios, gobierno corporativo. Buenos Aires: Rubinzal – culzoni editores, 2003. 259p.

BARRIAS, Alexandra Isabel da Cruz. **Acordos parassociais:** Uma análise crítica ao regime legal português. 2012. Universidade do Porto. Dissertação 73 p. disponível em: Acesso em 02/5/17.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares:** aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão. São Paulo: IOB Thomson, 2007. 171 p.

BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. **Curso avançado de direito comercial.** 6. ed., rev. atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. 813 p.

BERTOLDI, Marcelo M. **Acordo de acionistas.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006. 237 p.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de Outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 16 jul. 2016a.

_____. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 10 dezembro. 2016b.

_____. Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Institui sobre as Sociedades por Ações.** Disponível em: <> Acesso em: 20 dezembro. 2016c.

BRUSCATO, Wilges. **Manual de direito empresarial brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2011. 758 p.

BULGARELLI, Waldírio. **Regime jurídico da proteção às niborias bas S/A:** de acordo com a Lei n.º 6.404/76. Rio de Janeiro: Renovar, 1998. 411 p.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

COAN, Joceli. **Por que os empresários não quebram.** Criciúma: do Autor, 2004. 180 p.

COELHO, Fabio Ulhoa. **Curso de direito comercial:** direito de empresa. vol 2. São Paulo: Saraiva, 2014a. 550 p.

_____. **Manual de direito comercial:** direito de empresa. 26. ed São Paulo: Saraiva, 2014b. 552 p.

FRANCO, Vera Helena de Mello. **Direito empresarial I:** o empresário e seus auxiliares, o estabelecimento empresarial, as sociedades. 3. ed. rev., atual. e ampl São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009. 285p.

GOMES, Fabio Bellote. **Manual de direito empresarial.** 4 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

Visão evolutiva do modelo de gestão de riscos: Vale e Natura Cosméticos / São Paulo, SP: IBGC, 2008. p. 29. Disponível em . Acesso em: 14 mai. 2017

_____. **Código das Boas Práticas para Assembléias de Acionistas.** São Paulo, SP: IBGC, 2010.

54 p. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes-cadernos-de-governanca#&gid=1&pid=1>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em:

<<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

_____. **Governança da família empresária:** conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 48p. Disponível em:

<<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes-cadernos-de-governanca#&gid=1&pid=1>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

GALIMBERTI, María Blanca; AUFIERO, Ana María. Apuntes sobre gobierno corporativo. Derecho y deber de informacion. In: IRUJO, José M. Embid; VÍTOLO, Daniel Roque, directores. **Sociedades Comerciales:** los administradores y los socios, gobierno corporativo. Buenos Aires: Rubinzal – culzoni editores, 2003. 259p.

GONZALES, Jesús Quijano. Recomendaciones de buen gobierno corporativo y responsabilidades de los administradores. In: IRUJO, José M. Embid; VÍTOLO, Daniel Roque, directores **Sociedades Comerciales:** los administradores y los socios, gobierno corporativo. Buenos Aires: Rubinzal – culzoni editores, 2003. 259p.

JÚNIOR, Nilson Lautenschleger. **Os desafios propostos pela Governança Corporativa ao Direito Empresarial Brasileiro**: ensaio de uma reflexão crítica e comparada. São Paulo: Malheiros, 2005. 205 p.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa**: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração. 7. ed. São Paulo: Campus, 2000. 190 p.

MARTINS, Irena Carneiro. Acordo de quotistas: breves considerações sobre 'importação' do instrumento pelas sociedades limitadas. In: **Rev. Direito Econ. Socioambiental**, Curitiba, v.1, n.2, p. 241-249, jul/dez.2010. Disponível em: www2.pucpr.br/reol/index.php/direitoeconomico?dd99=pdf&dd1=5039, acesso em: 23/05/2017.

MAY, Yduan de Oliveira. **Governança Corporativa eficiente**. 2. ed. Curitiba. Ithala, 2016. 182 p.

NEGRÃO, Ricardo. **Direito empresarial**: estudo unificado. 3 .ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 348 p.

_____. **Manual de direito comercial de empresa 1**: teoria geral da empresa e direito societário. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 578 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

_____. **Governança corporativa na prática**: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. xxiv, 234 p.

PETERS, Marcos R. S. **Implantando e gerenciando a Lei Sarbanes Oxley**: governança corporativa agregando valor aos negócios. São Paulo: Atlas, 2007. 72p.

PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maira Leitoguinhas de Lima. Conceituação jurídica da empresa familiar. In: COELHO, Fabio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade. **Empresa familiar**: estudos jurídicos. São Paulo, 2014. 472p.

PIMENTEL, Carlos Barbosa. **Direito empresarial (comercial)**: teoria e questões. 8. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 380 p.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 1 vol. 32 ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 618.

RIBEIRO, Milton Nassau. Vinculação dos administradores ao acordo de acionistas em confronto com a governança corporativa. In: BOTREL, Sérgio (Org.). **Direito Societário – Análise Crítica**. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 433.

ROCHA, João Luiz Coelho da. **Acordo de acionistas e acordo de cotistas**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. 111 p.

SANTOS, Eduardo José Dos. **Governança corporativa e Políticas Públicas: uma análise da Reforma à Lei 6.404/76 sob a ótica da Proteção aos acionistas Minoritários**. Curitiba: Abdr, 2008. 132 p.

SCALZILLI, Joao Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fabio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade. **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo, 2014. 472p.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração: novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio**. 3.ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012. 391 p.

TREJO, Guillermo E. Matta Y. Las funciones del diretor societário su distincion de las del diretor interno o ejecutivo. In: IRUJO, José M. Embid; VÍTOLO, Daniel Roque, directores **Sociedades Comerciales: los administradores y los socios, gobierno corporativo**. Buenos Aires: Rubinzal – culzoni editores, 2003. 259p.

ANEXO(S)

ANEXO A – PROPOSTA DO ACORDO DE QUOTISTA**ACORDO DE QUOTISTAS DA SOCIEDADE “X”**

Pelo presente instrumento particular:

A DE TAL..., nacionalidade, estado civil, regime de bens, profissão, portador do RG n.... e inscrito no CPF sob o n..., com e-mail ..., residente e domiciliado na Rua..., bairro..., CEP, Cidade / UF, por ora simplesmente chamado de “A”;

B DE TAL..., nacionalidade, estado civil, regime de bens, profissão, portador do RG n.... e inscrito no CPF sob o n..., com e-mail ..., residente e domiciliado na Rua..., bairro..., CEP, Cidade / UF, por ora simplesmente chamado de “B”;

C DE TAL..., nacionalidade, estado civil, regime de bens, profissão, portador do RG n.... e inscrita no CPF sob o n..., com e-mail ..., residente e domiciliada na Rua..., bairro..., CEP, Cidade / UF, por ora simplesmente chamado de “C”; e em conjunto “A”, “B”, “C” e seus respectivos sucessores, ora denominados como sócios.

SOCIEDADE “X” LTDA, empresa limitada com sede na Rua ..., bairro..., CEP, Cidade / UF, inscrita com o Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas (CNPJ) sob n. ..., registrada na Junta Comercial do Estado UF, com NIRE n.,), subscritas e integralizadas, em moeda corrente do País, representada conforme contrato social como “SOCIEDADE X”;

- (iv) “A” detém, diretamente R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais em quotas), que equivalem a 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da empresa;
- (v) “B” detém diretamente R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais em quotas), que equivalem a 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da empresa;
- (vi) “C” detém diretamente R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais em quotas), que equivalem a 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da

empresa; a soma do montante de “A”, “B” e “C” equivale a 75% (setenta e cinco por cento) do capital social da empresa;

Os quotistas desejam regulamentar alguns aspectos de suas relações com o presente acordo de quotistas, com fulcro no artigo 118 da Lei n.º 6.404/76. Cada Quota terá o direito a 1 (um) voto.

Objetivo

Cláusula 1 - As partes decidem por celebrar o presente Acordo de Quotistas, ora denominado “acordo”, sujeitos as condições e termos abaixo estabelecidos, se obrigando a cumprir e fazer que seja cumprido.

OBJETO E QUOTAS VINCULADAS AO ACORDO

Cláusula 2 - Os sócios desejam regular, por meio deste acordo, o exercício do direito de votos e fazer restringir as quotas no que se refere à cessão, a transferência e a venda de quotas, dos sócios A, B e C.

Acordo de voto

Cláusula 3 - No prazo de até 4 (quatro) dias úteis anteriores a qualquer reunião de sócios da sociedade “X”, Assembleia Geral, os sócios obrigam-se a realizar uma reunião prévia entre todos para determinar o voto que será articulado no relativo conclave (“Reunião Prévia”). Sendo que na Reunião Prévia, cada Quota terá o direito a 1 (um) voto. Ressalvado, que caso todos os sócios estejam presentes poderá ser realizada em qualquer local e tempo a Reunião Prévia.

Cláusula 4 - A Reunião Prévia pode efetivar-se por conferência telefônica, vídeo conferência ou por qualquer meio de comunicação que possibilite a identificação do Sócio e a comunicação simultânea com os demais presentes na Reunião Prévia. Os Sócios ausentes podem delegar seu voto aos outros Sócios, desde que o seja feito por escrito previamente à Reunião.

Cláusula 5 - Os sócios se comprometem a comparecer as assembleias gerais e votarem conforme as decisões realizadas na Reunião Prévia.

Cessão de quotas / Transferência das Quotas entre Sócios e Direito de Preferência

Cláusula 6 - Caso algum sócio deseje ceder quotas, deve primeiro oferecer a “B”, em não havendo interesse deverá oferecer aos outros sócios indistintamente.

Cláusula 7 - Caso “B” não deseje adquirir as quotas, o Alienante deverá notificar todos os demais Sócios, advertindo a quantidade de Quotas Vinculadas que o Adquirente almeja adquirir do Alienante (“Quotas Vinculadas à Venda”), o valor de compra (que deverá ser em moeda corrente nacional) e todas as condições do negócio (“Notificação de Venda”), para que cada um dos demais Sócios que assim desejar exerça seu direito de preferência previsto como (“Direito de Preferência”).

Cláusula 8 - Aquele que tiver interesse em comprar as quotas, deverá enviar uma resposta indicando a quantidade de quotas que deseja comprar, exercendo assim seu direito de Preferência, não podendo haver sobras de quotas.

Cláusula 9 - “B” afirma que pretende se manter na administração por 20 (vinte) anos, diante disto, durante este tempo não tem a intenção de alienar suas quotas que possui hoje na Sociedade “X” , durante o prazo de validade deste Acordo, contudo, observada a hipótese de exercício do direito de venda conjunta.

Cláusula 10 - Qualquer cessão e transferência de quotas, sem a observância dos termos e condições instituídos nesta seção específica, será nula e ineficaz com relação à Sociedade “X” e/ou os Sócios.

Sucessão

Cláusula 11 - Na hipótese de admissão de novos quotistas em razão da sucessão por falecimento de algum dos sócios os sucessores em questão estão obrigados a concordar, automaticamente, com todas as cláusulas e condições previstas neste Acordo, uma vez que o presente acordo está vinculado às quotas que serão herdadas.

Cláusula 12 - Caso de falecimento de um dos Sócios, os sucessores desejem vender as quotas estes deverão enviar comunicado aos demais sócios, sendo a notificação por escrito à Sociedade “X”, para que este(s), no prazo de 15 (quinze) dias, exerça(m) ou não, o direito de preferência na aquisição das quotas, realizando,

conforme for o caso da proposta de compra, o pagamento das mesmas, de acordo com o valor das quotas da Sociedade “X” na data de efetivação da compra, ou de acordo com o preço ofertado.

Conselho de Administração

Cláusula 13 - Os sócios acordantes comprometem-se em instalar o Conselho de Administração, em até 6 (seis) meses após assinatura do presente acordo.

Paragrafo único – cada sócio devera indicar, individualmente, um membro para o Conselho e, conjuntamente, os sócios deverão indicar mais um conselheiro.

Indicação de Administração da Sociedade / Eleição

Cláusula 14 - Os Sócios obrigam-se a exercer seus direitos de voto quando solicitados, de acordo com suas respectivas participações, a fim de garantir que, na eleição, “B” seja eleito como Administrador da Sociedade, para mandatos consecutivos que, somados, alcancem, no mínimo, 20 (vinte) anos de gestão, a partir da data de assinatura deste Acordo.

Paragrafo único -- Na hipótese de falecimento ou incapacidade civil do sócio “B”, ficam os demais sócios acordantes livres para eleger novo Administrador.

Outros temas

Não Concorrência

Cláusula 15 - Os Sócios acordam que a Sociedade será o veículo que concentrará todos os esforços, não podendo os sócios se desvincular e abrir uma concorrência pelo prazo de vigência deste acordo.

Cláusula 16 - Na eventualidade de “B” renunciar, por qualquer motivo, da função de Administrador fica vedado a “B”, atuar como administrador de empresa concorrente, direta ou indiretamente, com as Atividades desenvolvidas pela sociedade “X”, até que se finde o prazo estabelecido de vigor deste acordo. “B” poderá, a seu critério, investir e atuar, na qualidade de sócio capitalista, em outras sociedades, com a ressalva de sociedades concorrentes e que não participe da gestão.

Cláusula 17 - Por outro lado, na hipótese de “B” não ser reeleito após os 20 (vinte anos) ou vir a ser destituído da função de Administrador, a qualquer tempo, continua vetado à atuação na gestão de qualquer empresa concorrente.

Penalidade

Cláusula 18 - Caso haja inadimplemento de alguma parte e outra se sinta prejudicada, devem as partes ser notificadas, para que em 15 (quinze) dias do recebimento da notificação, providenciem o cumprimento do que estiver inadimplido. Caso isto não seja cumprido, a parte que se sentir prejudicada pode entrar junto à Câmara de Arbitragem para solucionar a lide.

Cláusula 19 - Multa por descumprimento dos sócios, caso algum venha a participar da gestão de alguma sociedade concorrente, tal violação trará a obrigação do pagamento de uma multa diária no valor de 30 salários mínimos.

Prazo

Cláusula 20 - O presente Acordo vigorará pelo prazo de 20 (vinte) anos, a contar da data de sua assinatura. Caso ninguém se manifeste por escrito de modo contrário o Acordo será automaticamente renovado por igual período.

Solução de Divergências - Arbitragem

Cláusula 21 - As disputas ou controvérsias relacionadas ao presente Acordo de quotistas, no que tange às disposições da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, serão resolvidas por meio de arbitragem, junto à Câmara de Arbitragem mais próxima da sede da Sociedade “X”. A arbitragem será sigilosa e observará a legislação nacional.

Cláusula 22 - Cada quotista arcará com seus advogados, e assistentes, seja qual for o conteúdo da decisão final, taxas e despesas dos árbitros e administrativas do Centro de Arbitragem em referência incorridas durante o procedimento arbitral serão pagas conforme as regras do Centro de Arbitragem, a condenação final deverá obrigar a parte vencida reembolsar as despesas pagas pela parte vencedora.

Caso haja perdas e danos pelo descumprimento do presente Acordo, poderá o sócio exigir judicialmente o cumprimento da obrigação que foi inadimplida, na forma do artigo 118 da Lei das Sociedades por Ações. Este acordo constitui título executivo extrajudicial.

Obrigações da Sociedade

Cláusula 23 - A Sociedade "X" assina como interveniente anuente, para que tome ciência das disposições aqui tratadas, obrigando-se a comunicar aos sócios, caso haja violação do presente acordo, ficando responsável por adotar as providências necessárias para que este instrumento se mantenha válido e eficaz.

Registro - Arquivamento

Cláusula 24 - Uma via deste Acordo será arquivada na sede da Sociedade "X", conforme estipula a Lei 6.404/1976, para que produza seus efeitos legais.

Irrevogabilidade

Cláusula 25 - Todas as obrigações adotadas neste Acordo possuem caráter irrevogável e irretroatável.

Cláusula 26 - Qualquer alteração deste será apenas considerada válida se realizada por escrito e devidamente assinada pelos sócios.

Cláusula 27 - Caso ocorra invalidação de uma parte ou de toda cláusula do presente Acordo de quotistas, esta não comprometerá as demais. As Partes se comprometem desde já a negociar a alteração da referida cláusula, no menor tempo possível.

E, por estarem assim justas e contratadas, os sócios e a Sociedade assinam este Acordo, em 06 (seis) vias de igual teor e forma, perante as duas testemunhas abaixo.

Criciúma, 26 de junho de 2017.

Quotistas:

“A”

“B”

“C”

“D”

Interveniente anuente:

Sociedade “X”

Testemunhas:

Nome:

RG:

Nome:

RG

Assinaturas dos herdeiros:

Nome:

RG

Nome:

RG