

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE DIREITO**

**GABRIELA LAZZARIN DAMIANI**

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA O  
PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES**

**CRICIÚMA**

**2017**

**GABRIELA LAZZARIN DAMIANI**

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA O  
PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES**

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

Orientador: Prof. Dr. Yduan de Oliveira May

**CRICIÚMA**

**2017**

**GABRIELA LAZZARIN DAMIANI**

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA O  
PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS 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, 06 de dezembro de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

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

Profa. Andréia Dota Vieira - Especialista - UNESC

Prof. Fabrício Guinzani - Mestre - UNESC

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada e a minha mãe Ângela, meu pai Juarez, e minha irmã Francini minha pequena família, meu grande patrimônio, minha sociedade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família e meu namorado pela paciência e incentivo para a conclusão da monografia. Ao meu professor orientador Dr. Yduan de Oliveira May, pelos livros emprestados e indicados, sua orientação, e seu grande desprendimento para me ajudar. Aos meus amigos pelo apoio moral durante a realização do trabalho. Agradeço também a instituição UNESC, pela disponibilização do material necessário para as pesquisas técnicas.

“Escolha uma ideia. Faça dessa ideia a sua vida. Pense nela, sonhe com ela, viva pensando nela. Deixe cérebro, músculos, nervos, todas as partes do seu corpo serem preenchidas com essa ideia. Esse é o caminho para o sucesso”.

Swami Vivekananda (pensador hindu)

## RESUMO

As Empresas Familiares no mundo, segundo estudos da PwC, apenas 12% chegam até a terceira geração, em geral pela má gestão, má capacitação dos herdeiros, e a falta de um bom planejamento sucessório. Para quebra do paradigma “Pai rico, filho nobre, neto pobre”, é necessária a implementação das boas práticas da Governança Corporativa dentro das empresas. O objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo de Governança Corporativa que possibilite o planejamento no processo sucessório dentro das empresas familiares S.A. fechada. Buscando a solução para o problema apresentado com base no objetivo acima citado, foi necessária a utilização de métodos pesquisa, dois quais, os que melhor se adequaram para o desenvolvimento do mesmo apresentam uma abordagem dedutiva, o método de procedimento adotado foi o histórico. A natureza da pesquisa é a aplicada, pois trata de problemas reais, específicos, vivenciados no mundo empresarial. A forma de abordagem do problema é qualitativa. E este trabalho classifica-se como sendo descritivo-explicativo visto que se faz necessário, em momentos distintos, a descrição de conceitos e em seguida a explicação de determinado fato. Quanto aos procedimentos técnicos este é um estudo essencialmente bibliográfico. É fundamental que todas as empresas, independente do porte, pequeno, médio, ou grande crie um modelo de Governança Corporativa e aplique suas boas práticas, para maior longevidade das empresas. No primeiro capítulo será abordado questões relacionadas a Empresas Familiares, como a sua evolução histórica, conceito, vantagens e desvantagens no segundo sobre a Governança Corporativa, a evolução histórica no âmbito mundial e brasileiro, conceito, e os organismos da Governança Corporativa em uma S.A fechada, a no terceiro capítulo será comentado sobre a sucessão nas empresas familiares, e a proposição de um modelo de Governança Corporativa para uma empresa familiar S.A fechada. Concluiu-se que a empresa passa por estágios de vida, ao se tratar de uma empresa familiar fica muito mais complexo esses ciclos, pois existem herdeiros que devem ser preparados para assumir o comando da empresa, e é possível que esta enfraqueça com o passar das gerações, resultando na falência ou fechamento, para isso ser evitado deve se utilizar as boas práticas da Governança Corporativa conforme o tipo de sociedade, pois não existe outra forma da empresa com as futuras gerações sobreviverem, já que é indispensável um bom treinamento dos herdeiros, um processo sucessório antecipado, e uma organização na gestão familiar, é imprescindível a separação de família e negócio.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Processo Sucessório. Empresa Familiar.

## ABSTRACT

According to PwC searches, from the family business around the world, just 12% got to third generation, in general for bad management, bad training from heirs, and a lack of a good succession planning. To break this paradigm “Rich dad, noble son, poor grandson” it is necessary implementation of good practice of corporate governance in the companies. The goal of this search is to develop a model of corporate governance that makes possible the succession planning in the family business from the type private company. Looking for a solution to the problem based on the above goal, it was necessary the use of search methods, of which, the ones that better develop presented a deductive approach, the procedure method was historic. The nature of search is the aplicated, because deal with real problems, specific, experienced at corporate world. The problem's approach is qualitative. And this search is classified as descriptive and explanatory since it is necessary, in different moments, the concept description and then the explanation of the fact. About the technical procedures it is a search essentially bibliographic. Is is fundamental that all the companies, independent of the size, small, medium or large create a model of corporate governance and apply its good practice, to larger longevity. In the first chapter will be addressed issues related to Family Business, such as its historical evolution, concept, advantages and disadvantages in the second on Corporate Governance, historical developments in the world and Brazilian scope, concept, and Corporate Governance bodies in a closed SA , the third chapter will be commented on succession in family businesses, and the proposition of a model of Corporate Governance for a family company SA closed. We can conclude that the company pass by internships of life, dealing with a family business this cycles are more complex, because there are heirs that must be prepared to assume the company command, and it is possible that this one gets weak with the passing of generations, resulting in a bankruptcy or closing, to avoid this, it must be used good practice of corporate governance according to the kind of business, because it does not exist other way to future generations survive, as it is indispensable a good training of heirs, a early succession process, and an organization of family management, it is indispensable the separation between family and business.

**Key words:** corporate governance, succession process, family business



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Órgãos de apoio do Conselho de Administração.....	49
Figura 2 – Características das Empresas Familiares.....	65
Figura 3 – Modelo dos três círculos nas Empresas Familiares.....	69
Figura 4 – Eixo Familiar estendido.....	70
Figura 5 – Eixo da Gestão Empresarial Familiar estendido .....	72-73
Figura 6 – Eixo da Propriedade Empresarial Familiar estendido.....	73-74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking Mundial das Empresas Familiares .....	19
Tabela 2 – Níveis da Governança Corporativa .....	44-45
Tabela 3 – Planejamento Sucessório de Sucesso nas Empresas familiares.....	66-67
Tabela 4 – Pautas presentes nas reuniões do Conselho de Administração .....	76
Tabela 5 – Atributos para se tornar conselheiro administrativo.....	77-78
Tabela 6 – Competência exclusiva da Assembleia Geral.....	85
Tabela 7 – Competência exclusiva do Conselho Fiscal.....	87-88

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	5W – What, Why, Where, When, Who. 2H- How, How much
ABRASCA	Associação Brasileira das Companhias Abertas
ADR	American Depositary Receipt
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais
BACEN	Banco Central do Brasil
BM&FBOVESPA	Bolsa de Mercadorias & Futuros e Bolsa de Valores de São Paulo
BNDESPar	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CCR	Companhia de Concessões Rodoviárias
CEOs	Chief Executive Officer
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DJSWI	DOW Jones Sustainability World Index
FMI	Fundo Monetário Internacional
FTSE	Financial Times Stock Exchange
FUNCEF	Fundação dos Economistas Federais
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICGN	International Corporate Governance Network
IFC	International Finance Corporation
IGC	Índice de Governança Corporativa

IMD	Instituto Internacional para o Desenvolvimento do Management
IPOs	Initial Public Offering
LTDA	Limitada
NACD	National Association of Corporate Directors
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OGX	Óleo e Gás Participações S.A
OPA	Oferta Pública de Ações
PGBL	Plano Gerador Benefício Livre
PID	Plano de Desenvolvimento Individual
POC	Plano de Orientação de Carreira
PWC	Price Water house Coopers
RH	Recursos Humanos
S.A	Sociedade Anônima
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SEC	Security Exchange Commission
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SWOT	Strengths , Weaknesses , Opportunities and Threats
VGBC	Vida Gerador de Benefício Livre

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
<b>2 EMPRESAS FAMILIARES.....</b>	<b>16</b>
2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL.....	16
2.2 CONCEITOS DE EMPRESAS.....	20
2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	23
<b>3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....</b>	<b>29</b>
3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	29
3.2 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	38
3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL.....	43
3.4 ORGANISMO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DA SOCIEDADE ANÔNIMA – S.A.....	48
<b>4 GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICAÇÃO.....</b>	<b>53</b>
4.1 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES.....	53
4.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES.....	64
4.3 A PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR XXX S.A. FECHADA.....	69
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>91-92</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93-97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa é um modelo em que as empresas aplicam suas boas práticas para preservar o nível da empresa, desenvolvendo uma gestão sólida que seja formada por pessoas capacitadas para administração do negócio, e realizar o treinamento dos herdeiros para dar seguimento a empresa, imprescindível a criação antecipada do planejamento sucessório que tem como uma de suas finalidades identificar e desenvolver o herdeiro para garantir a estabilidade da empresa em médio e longo prazo, para que não ameace a longevidade da empresa.

O questionamento é, porque a falta do modelo de Governança Corporativa nas empresas familiares resulta na falência e fechamento das empresas? O objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo de Governança Corporativa que possibilite o planejamento no processo sucessório dentro das empresas familiares S.A. fechada. Buscando a solução para o problema apresentado com base no objetivo acima citado, foi necessária a utilização de métodos pesquisa, dois quais, os que melhor se adequaram para o desenvolvimento do mesmo apresentam uma abordagem dedutiva utilizando-se de estudos sobre os assuntos ao longo do texto já realizados por vários estudiosos chegando a conclusões próprias.

O método de procedimento adotado foi o histórico, pois este busca na história os tratados e estudos de acontecimentos, criação, origem e a evolução de órgãos, instituições, empresas, e teorias que acarretaram na melhor compreensão da natureza e função de determinados assuntos atuais.

A natureza da pesquisa é a aplicada, pois trata de problemas reais, específicos, vivenciados no mundo empresarial, que este estudo buscou criar um modelo para tratar de tais problemas que serão abordados ao longo do texto. A forma de abordagem do problema é qualitativa, pois este estudo descreve conceitos, formas, teorias, característicos de estudos qualitativos, não dando um tratamento quantitativo aos seus resultados. Este trabalho classifica-se como sendo descritivo-explicativo visto que se faz necessário, em momentos distintos, a descrição de conceitos de vantagens e desvantagens das empresas familiares e em seguida a explicação do porquê da ocorrência, por exemplo, de deficiência na gestão e na má preparação dos herdeiros. Quanto aos procedimentos técnicos este é um estudo essencialmente bibliográfico caracterizado pelo uso de livros, endereços eletrônicos, artigos e revistas.

No primeiro capítulo será abordado questões relacionadas a Empresas Familiares, como a sua evolução histórica, conceito, vantagens e desvantagens no segundo sobre a Governança Corporativa, a evolução histórica no âmbito mundial e brasileiro, conceito, e os organismos da Governança Corporativa em uma S.A fechada, a no terceiro capítulo será comentado sobre a sucessão nas empresas familiares, e a proposição de um modelo de Governança Corporativa para uma empresa familiar S.A fechada.

É fundamental que todas as empresas independentes do porte pequeno, médio, ou grande ao tratar de Governança Corporativa no âmbito da empresa familiar, tem que levar em consideração que é necessário a separação da família, patrimônio societário, e a empresa para aumentar a expectativa de vida das organizações.

## 2. EMPRESAS FAMILIARES

### 2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

O Brasil tornou-se colônia de Portugal com a descoberta em 1500 das terras por Pedro Álvares Cabral, naquela época o Rei de Portugal era Dom João III, Portugal era muito pequeno comparado ao Brasil, com relação à população e extensão territorial, na época ainda o Rei tinha que se preocupar com o encargo de tentar colonizar as possessões portuguesas na Ásia e na África, deixando o Brasil em segundo plano, pois até então só servia para exportação do Pau-Brasil. (VIDIGAL, 1999, p. 18).

Apesar dos empecilhos, a Coroa Portuguesa decidiu não abandonar as terras brasileiras, pois caso o fizessem os franceses, holandeses a invadiriam. Então, Dom João III resolveu ocupar todo território conquistado nestas terras desconhecidas, e a solução foi a criação das capitanias hereditárias, totalizando 15 capitanias. Cada capitania tinha um donatário que era um senhor feudal, as capitanias poderiam ser transmitidas por herança, pelo princípio da primogenitura, que com um tempo caiu em desuso e começou-se a utilizar do sistema sentimentalista, dividindo a herança igualmente para todos os filhos. (VIDIGAL, 1999, p.18-19).

As únicas capitanias que vigoraram, e são reconhecidas como as primeiras empresas familiares do Brasil, foram as de Pernambuco e de São Vicente, atual cidade de São Paulo. Estas duas capitanias tinham como base econômica a produção de cana e açúcar. (VIDIGAL, 1999, p. 18).

No reinado de Dona Maria I, durante o século XVIII, no dia 5 de janeiro de 1785, foi promulgado um alvará determinando que a atividade industrial no Brasil passasse a ser proibida, a causa deste alvará de acordo com a Dona Maria I, foi necessário, pois a mão de obra de extração de minérios e a agricultura seriam afetadas pela instalação de fábricas e manufaturas. A única exceção do alvará era para a fabricação de tecidos pesados para o vestuário dos negros e sacos para empacotamento nas fazendas. A desobediência com relação ao alvará resultaria no pagamento de pesadas multas a corte, este foi revogado por D. João em 1º de abril de 1808. (DONA MARIA I, 1785).



A segunda fase da Empresa Familiar no Brasil é que começaram a surgir os empreendedores empresariais. Os empreendedores surgiram com a oportunidade que tinham de explorar as terras dos senhores feudais que foram subdivididas em troca de impostos. Os novos empreendedores eram responsáveis por seus empreendimentos de forma individual, eles que abriam estradas, combatiam os índios, instalavam as casas grandes, entre outras coisas e com toda essa estrutura além de ter seu próprio negócio, fundavam pequenas cidades com centenas ou até milhares de habitantes, e eram reconhecidos como os senhores absolutos os famosos “senhores de engenho”. (VIDIGAL, 1999, p. 19).

O Brasil viveu o seu ciclo do café, do Vale do rio Paraíba até a cidade de São Paulo. Os empreendedores exploravam o interior a fim de fundar suas empresas, e aumentar o patrimônio de sua família. As famílias donas dos ciclos do café da época eram chamadas de “barões do café”, com destaque para a família Prado de São Paulo que ficou quase dois séculos no poder da atividade cafeeira, era considerada a família mais rica e influente da época no Brasil. (VIDIGAL, 1999, p. 19-21).

Com o fim do poder e riqueza da família Prado, é o anúncio do término do ciclo do café. A importância do café para a economia brasileira era considerável ainda, porém ele foi perdendo seu posto gradualmente para indústria. O novo ciclo que está surgindo no Brasil das empresas familiares é o da indústria. (VIDIGAL, 1999, p. 21).

A industrialização no Brasil veio juntamente com a imigração europeia nos séculos XIX e XX o maior surto industrial do país é no estado de São Paulo que ocorreu por causa dos empreendedores italianos que ali se instalaram. Porém alguns empreendedores brasileiros merecem destaque nesta era de industrialização brasileira, como o grande Mauá era um gaúcho com descendência portuguesa e que desde pequeno foi morar no Rio de Janeiro, era considerado um empreendedor visionário da sua época, foi ele quem construiu a primeira estrada de ferro no Brasil, pôs os bondes para funcionar e atribuiu iluminação a gás no Rio de Janeiro, abriu a navegação comercial na Amazônia, dentre outros feitos. (VIDIGAL, 1999, p. 21-22).

Outro ilustre empreendedor da época foi Delmiro Gouveia um cearense, no século XIX criou uma central de abastecimento em Recife, no século XX criou uma moderna fábrica de linhas de costura, produzidas com o algodão local em pleno sertão alagoense, para que isso ocorresse ele instalou uma usina hidrelétrica na Cachoeira de Paulo Afonso. (VIDIGAL, 1999, p. 22).

A imigração europeia no final do século XIX ajudou para a modernização da economia brasileira. Inicialmente, a imigração europeia surgiu com a ideia de mão-de-obra pelos cafeicultores para substituição dos escravos, que estava prestes a terminar. Porém muitos imigrantes não foram trabalhar em lavouras, mas sim se fixar em cidades e abrirem o seu comércio, como no caso do italiano Francisco Matarazzo, fundador das Indústrias Matarazzo e também o português Antônio Pereira Ignácio, que fundou o que é conhecido na contemporaneidade como o Grupo Votorantim. Em Pernambuco um imigrante sueco Lundgren, criou o que vem a ser atualmente conhecido como o Império das Casas Pernambucanas. E em Santa Catarina os irmãos alemães, Hering fundaram a tecelagem que ainda leva o seu nome. E no Rio de Janeiro, Larrogoiti, de descendência espanhola fundou a Sul América Seguros. (VIDIGAL, 1999, p. 23).

A modernização no Brasil alavancou após a Segunda Guerra Mundial, por duas características especiais elencadas pelo autor, destacadas a seguir:

1- O enorme esforço de guerra empreendido pelos países aliados desviava para a produção de armamentos indústrias que em tempos de paz estariam produzindo bens de capital (máquinas, equipamentos, industriais etc.), e bens de consumo (automóveis, utensílios domésticos, roupas etc.). Isso criou uma demanda que facilitou a implantação no Brasil da indústria siderúrgica (CSN), de indústrias químicas (Nitroquímica) e tantas outras. Ao mesmo tempo a queda da produção agrícola na Europa em geral abriu espaço para um aumento de nossas exportações. 2- As perseguições aos judeus, loucamente intensificadas por Hitler, mas que já aconteciam em escala muito menor em muitos países europeus traziam para o Brasil, já desde o final do séc. XIX, mas com maior intensidade a partir da década de 1930, um fluxo de imigrantes de alto nível cultural e com experiência empresarial (ao contrário da vasta maioria dos imigrantes de fases anteriores, que eram na sua maioria camponeses muitas vezes analfabetos). (VIDIGAL, 1999, p. 24).

Com essas condições que o quadro mundial apresentava na década de 50, no Brasil houve a implantação da indústria automobilística, ocorrendo um surto de modernização, e criaram-se indústrias de eletrodomésticos, fabricação de autopeças, houve um progresso no comércio brasileiro. (VIDIGAL, 1999, p. 24).

Uma nova era de indústrias no Brasil se deu na época do governo militar, a criação de monopólios estatais como Siderbrás, Telebrás e Eletrobrás, a Petrobrás já existia desde meados de 1950, todo o desenvolvimento econômico brasileiro se deu pela iniciativa privada, como base exclusiva a empresa familiar. (VIDIGAL, 1999, p. 24).

A tabela retirada da Época Negócios Online no ano de 2015, elenca as dez maiores empresas familiares do mundo, sendo a décima oitava e vigésima quarta empresas brasileiras, os dados apresentados na tabela são fundação, país, receita e família.

Tabela 1  
Ranking Mundial das Empresas Familiares

Colocação	Empresa	Fundação	País	Receita (em bilhões de US\$)	Família
1	Wal-Mart Stores, Inc.	1962	EUA	476,3	Walton
2	Volkswagen AG	1937	Alemanha	261,6	Porsche
3	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	EUA	182,2	Buffet
4	EXOR SpA	1927	Itália	151,1	Agnelli
5	Ford Motor Company	1903	EUA	146,9	Ford
6	Cargill, Incorporated	1865	EUA	136,7	Cargill/Mac Millan
7	Koch Industries Inc.	1940	EUA	115	Koch
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Alemanha	101	Quandt
9	Schwarz Group	1930	Alemanha	89,4	Schwarz
10	Groupe Auchan	1961	França	85,5	Mulliez
18	Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A	2008	Brasil	57	Moreira Salles
24	JBS S.A	1953	Brasil	43,2	Batista

FORNTE: Época Negócios Online, 2015.

<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/04/brasil-tem-15-empresas-entre-maiores-companhias-familiares-do-mundo.html>

Como se pode observar o Brasil no quadro atual, há duas grandes empresas familiares que estão entre as vinte e cinco maiores do mundo, Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A, ocupando a 18º (décima oitava posição), pertencente à família Moreira Salles, com uma receita anual de US\$ 57 (cinquenta e sete) bilhões de dólares, e a JBS SA, que no ranking ocupa a 24º (vigésima quarta) posição, com uma receita anual de US\$ 43,2 (quarenta e três) bilhões de dólares. (ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE, 2015).

O varejo equivale a 18% (dezoito por cento) de participações nas maiores empresas familiares do mundo é o líder do ranking, logo em seguida 17% (dezessete por cento) encontram-se os produtos industriais em geral, e logo depois com 15% (quinze por cento) produtos para o consumidor. As empresas familiares no mundo

52% (cinquenta e dois por cento) delas são de capital aberto, o restante de capital fechado. (ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE, 2015).

## 2.2 CONCEITO DE EMPRESAS

Há um aumento na discussão e estudos sobre as empresas familiares nos últimos anos, com o processo de globalização faz com que a sobrevivência da empresa familiar seja breve. Os sócios-fundadores almejam que as próximas gerações sustentem o nome da empresa, e que obtenham lucro de geração em geração em um mundo cada vez mais competitivo, isso se torna um grande desafio. (ÁLVARES, et al. 2003, p. 23).

Em conformidade com o Código Civil em seu artigo 966, o conceito de empresário concerne a “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”, sendo assim já se retira o significado de empresa. A empresa é a atividade, e os empresários são os sujeitos titulares de direitos e obrigações que exercem tal atividade. (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 53).

A problemática que é alcançada com os estudos das Empresas Familiares é de suma importância, visto que estas são uma das fontes mais relevantes do sistema econômico de várias nações. (CASILLAZ; DIAZ; VAZQUEZ, 2007, p. 3).

Mas antes de adentrar a todos os temas referente a nossa protagonista do capítulo “A Empresa Familiar”, existe a necessidade de abordar o seu conceito para poder diferenciá-la dos outros tipos existentes de sociedade. (CASILLAZ; DIAZ; VAZQUEZ, 2007, p. 2).

De acordo com a PwC Brasil, que lançou um artigo sobre as Empresas familiares e a importância de um planejamento estratégico, fez uma definição sobre Empresas Familiares para sua finalidade de pesquisa, que seria:

Definição de empresa familiar. Para a finalidade desta pesquisa, uma empresa familiar é definida como aquela que: 1- A pessoa fundou ou adquiriu a empresa (ou seu cônjuge, pais, filhos, ou herdeiro direto dos filhos) detém a maioria dos votos; 2- Pelo menos um representante da família está envolvido na gestão ou na administração da empresa; 3- No caso da empresa de capital aberto, a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (ou sua família) possui 25% do direito de voto por meio de sua participação acionária e há pelo menos um membro da família no conselho de administração. (2014, p. 2).

A definição das Empresas Familiares que é uma sociedade empresária é constituída pelos vínculos familiares, tornando-se essencial para sua definição o conceito de família. (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 53).

O artigo 226, § 6º da Constituição Federal anuncia para a conceituação de família, “Para efeito de proteção do Estado, é reconhecida a união estável entre o homem e a mulher como entidade familiar, devendo a lei facilitar a sua conversão em casamento” (MOUSNIER, 2002, p. 245).

A família monoparental vem assim definida no TJ/RJ:

Define-se a família como sendo monoparental quando o adulto, homem ou mulher, encontra-se desacompanhado, sem o cônjuge ou companheiro, vivendo apenas com os filhos. As causas de monoparentalidade são: a maternidade solteira; A adoção por pessoas celibatárias; a separação e o divórcio; a viuvez; negativa de paternidade com anulação de registro. (Mousnier, 2002, p. 254).

Ressalvando o Princípio da pluralidade das formas familiares, com fulcro no artigo 3º inciso IV da Constituição Federal (BRASIL, 1988):

Artigo 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

[...]

IV - Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação;

Em geral, uma empresa que tem sua origem e histórias vinculadas à família, ou que mantém membros da família na administração do negócio, com uma confiança mútua entre os membros da empresa, é considerada familiar. (BERNHOEFT, 1989, p. 35).

As empresas não familiares e familiares possuem sete pontos de divergências nas suas formas de gestão. Nas Empresas não familiares, o objetivo é a maximização do valor das ações, a curto prazo; a meta é a satisfação das expectativas dos acionistas; a crença fundamental é de que um risco maior promete rendimentos maiores; a orientação estratégica é o crescimento constante; os interessados mais importantes são os acionistas e os gestores; a empresa enxerga -se como um ativo descartável; A liderança é o carisma pessoal. Nas Empresas familiares, o objetivo é a continuidade; a meta é a conservação dos ativos e do prestígio da família controladora; a crença fundamental é de que é prioridade proteger a empresa dos riscos; a orientação estratégica é a adaptação; os interessados mais importantes são os clientes e os funcionários; a empresa enxergasse como uma instituição social; a liderança é a administração. (NAJJAR, 2011, p. 11).

As sociedades de cunho familiar, são muito mais do que apenas uma vinculação de parentesco, predominam as ligações pessoais e de confiança de forma recíproca entre os sócios. No íntimo desse tipo de sociedade, encontra-se a prevalência de valores familiares, perdão, inclusão, igualdade, em paralelo com os valores empresariais de mérito, planejamento, capacidade de decisão, responsabilização. (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 61).

O conceito internacionalmente aceito de empresa familiar congrega três grandes vertentes: a) a propriedade quando o controle da empresa se encontra no poderio da família, controla uma boa parte do capital; b) a gestão os cargos de maior influência, credibilidade devem ser ocupados por membros da família; e, c) a sucessão, a segunda geração da família irá ocupar os lugares vagos pelos seus ascendentes, assim sucessivamente. (RICCA & ASSOCIADOS, 2014).

O ordenamento jurídico brasileiro é desprovido de alguma definição legal específica de Empresas Familiares, porém existem análises feitas pelo Superior Tribunal de Justiça em suas jurisprudências. As decisões tomadas no âmbito das Empresas Familiares são sempre vinculadas à pessoalidade, tradição, emoção que entra em confronto com a racionalidade e eficiência que deve prevalecer nas empresas. (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 51).

Uma Empresa Familiar que haja fundador ou fundadores, mas não tenha herdeiros não é considerada uma empresa familiar, por mais que tenha sido ensejado nesta empresa uma personalidade dos fundadores, ou do fundador. Não é considerada empresa familiar aquela à qual, a família somente participa de forma pecuniária, como investidora. (LOD, 1987, p. 5).

Os valores institucionais de uma Empresa Familiar são reconhecidos pelo sobrenome da família, ou a figura do fundador. E existe o fator hereditário. O conceito da empresa familiar nasce com a segunda geração, na primeira geração a firma é considerada “pessoal” e não “familiar”, os sucessores irão quebrar essas relações pessoais dos fundadores, ou fundadores e seus colaboradores. As relações da segunda geração nascem do direito do sangue, e não da sua iniciativa como a primeira geração. (LOD, 1987, p. 5).

Existem elementos que caracterizam uma Empresa Familiar que são secundários e não essenciais, por exemplo ser constituída por membros da mesma família ou não, não é algo essencial para ser considerada uma Empresa Familiar. As Empresas podem se iniciar não familiares, porém nada as impede de torna-se

familiares, claro que, sempre observando o seu modo de funcionamento e nas relações de controle da sociedade para ser atribuída tal característica. (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 57).

Se for necessário para a manutenção da sociedade como familiar, a composição de estranhos para a administração da empresa, como cargos na presidência ou diretoria, por exemplo, a firma não perderá o seu caráter familiar, pois não é necessário que os membros da família ocupem este tipo de cargo, caso não for capacitado. Não perderá o caráter familiar, a composição do corpo societário da empresa, que não for preenchida por membros da família, o que importa para caracterizar uma empresa familiar é quem detém o controle societário, e a vontade soberana que deve ser o grupo familiar. (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 57).

A definição de controle sobre uma empresa é definida na Lei 6.404/1976.

Art. 116. Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: a) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia-geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; e b) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia. Parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender. (BRASIL, 1976).

Por fim, pela falta da conceituação das sociedades familiares, no ordenamento jurídico brasileiro faz com que se tenham demasiados significados deste tipo de sociedade, com pontos controversos. Desta maneira, a característica primordial de uma sociedade familiar, é a família ter o controle sobre a empresa, sendo uma ou mais famílias, e sem a necessidade que seus membros estejam nos cargos de gestão. (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 62).

### 2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS EMPRESAS FAMILIARES

A junção de empresa e família traz uma ideia errônea para grande parte da sociedade que acreditam que esta mistura resulta na redução recíproca de eficiência, porém as desvantagens de uma empresa familiar não é a família em si, mas sim ignorar os problemas desse relacionamento. (LOD, 1987, p. 3).

As Empresas Familiares possuem características, desafios e soluções, obstáculos próprios a serem superados, não é um caminho fácil, porém é algo superável para se alcançar o sucesso. (LERNER, 1996, p. 153).

Há uma série de fraquezas evidentes no íntimo de uma empresa familiar. Os sócios da primeira geração tendem a ter dificuldade para modernizar o marketing da empresa, ficando a firma sujeita a vendedores antigos com meios antigos de venda, pois são considerados de confiança, ou a falta de uma boa política de mercado; empregar ou presentear membros da família com promoções por favoritismo e não por sua eficiência; carência com relação ao um planejamento financeiro e apuração dos custos, ou outros procedimentos de contábeis fazendo com que o resultado seja totalmente fortuito e não planejado; transformar a empresa como se fosse um erário da família, usufruir de bens da empresa sem a mínima discricção; o conflito de interesse entre a família e a empresa, que refletem na descapitalização, falta de disciplina. (LOD, 1987, p. 4).

Os conflitos familiares são considerados uma fraqueza de uma empresa familiar, as rivalidades entre pais e filhos, entre irmãos, entre parentes e outros dirigentes. (MOREIRA; NETO, 2007, p. 22).

De forma mais específica, em Empresas Familiares encontra-se o jogo de poder que vale mais suas habilidades políticas que administrativas, dificuldade de separar o emocional e o racional o que interfere de maneira brusca nos negócios familiares, uma extrema fidelidade, postura de austeridade, exigência de dedicação do comportamento dos familiares para com a empresa, valorizar a antiguidade deixando de lado a eficácia e competência, laços afetivos extremamente fortes, e valorização na confiança mútua. (BERNHOEFT, 1989, p. 37 - 38).

As empresas familiares possuem quatro prismas centrais, o primeiro deles são as emoções podendo elas ter aspectos positivos ou negativos, são vínculos profundos entre os membros. O comportamento subconsciente dos membros, esse sistema recebe influencias em podem resultar na necessidade de os irmãos dominarem irmãos, pais serem mais fortes que seus filhos e assim por diante. (MOREIRA; NETO, 2007, p. 22).

A emoção pode levar os sócios a tomarem decisões ordinárias, como manter um filho em cargos de gestão sendo que este não tem nenhuma condição gerencial. Ou então, o filho que não tem nenhuma formação acadêmica e trabalha na empresa do pai com alto salário para manter o seu padrão de vida. A questão



emocional dentro de uma empresa familiar deve ter limites para que esta não seja arruinada, em regra nunca se admite alguém que não se possa demitir depois, necessidade e implementação de regras para admissão dentro de uma empresa. (MOREIRA; NETO, 2007, p. 25 - 26).

Nas Empresas Familiares há grande dificuldade de descentralização, pois a maioria dos fundadores são centralizadores. Normalmente o início de uma Empresa Familiar é em um estabelecimento pequeno com funcionários não qualificados, sendo assim o fundador não tem com quem dividir dúvidas, opiniões, preocupações e decisões. Quando a empresa que era pequena alcança o sucesso dificilmente o fundador irá ouvir opinião alheia, pois a empresa cresceu com as suas decisões, e isso é uma desvantagem das Empresas Familiares, mas para esta solução as novas gerações devem buscar um equilíbrio entre os seus conhecimentos e dos mais velhos, tendo assim uma empresa compatível com as mudanças do mercado. (MOREIRA; NETO, 2007, p. 26).

No início da história das Empresas Familiares, a maioria dos funcionários não são qualificados, porém são muito leais. Ter funcionários antigos não tem problema algum, mas a empresa não poderá ser composta somente por funcionários antigos, leais, dedicados e não competentes, já que o mercado é muito competitivo. A empresa nas suas primícias não possui dinheiro para arcar com a contratação e manutenção de funcionários qualificados, logo os mais antigos e não qualificados acabam portando de uma supremacia dentro da firma. Com o tempo o vínculo de trabalho acaba sendo superior ao vínculo familiar, visto que o funcionário é um ancião na empresa, e sua relação com os sócios é muito íntima, no entanto, essa relação deve ser limitada dentro do campo empresarial, para não desenvolver maiores problemas. (MOREIRA; NETO, 2007, p. 26 - 27).

Uma palavra chave dentro das Empresas Familiares é a confiança, isso é uma grande vantagem que se tem neste tipo de sociedade, se não há confiança mútua dificilmente este tipo de empresa irá sobreviver. Neste tipo de firma, cargos-chave, como suprimento e finanças são desempenhados por membros da família, muitas vezes sem competência, nestes casos a empresa deve tomar cuidado para evitar gastos invisíveis nesses setores que acabam com a empresa pela falta de competência dos membros da família. (MOREIRA; NETO, 2007, p. 27).

Segundo os autores Armando Lourenzo Moreira Jr. e Adelino De Bortoli Neto (2007, p. 28) de acordo com suas pesquisas perceberam que 85% dos conflitos

dentro de uma empresa familiar são entre pais e filhos, e entre os irmãos. Dificilmente uma empresa sobreviverá a um ambiente conflituoso, será fechada ou vendida.

Existem algumas características que podem ser consideradas como forças dentro da empresa familiar. A lealdade dos empregados dentro de uma empresa familiar é muito mais acentuada, pois os colaboradores se identificam com as pessoas que estão presentes o tempo todo, diferentemente de outros tipos de sociedade que escolhem seus dirigentes por mandatos de assembleia ou imposição do poder público. O nome da família tem a função de cobertura econômica e política, pois pode ter grande reputação estadual e nacional. A sucessão da direção dentro de uma empresa familiar que seja competente dá origem a um grande respeito pela firma. O grupo familiar tem grande sensibilidade política e social, tendo grande influência aos interesses regionais e nacionais. Este ciclo de gerações dentro de uma empresa familiar faz com que se criem laços entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões dos dirigentes atuais. (LOD, 1987, p. 5).

Quando a empresa familiar é fundada ela faz parte de um sonho concretizado pelo seu fundador, sendo assim a emoção é superior a razão o apego à empresa é muito alto, pois se sabe que se tem uma grande história de luta e superação por trás do sucesso de uma empresa. As empresas familiares possuem características vantajosas, o interesse comum pelo crescimento da empresa, motivação, garra para perpetuação do negócio, um alto grau de confiabilidade entre os membros da equipe, uma grande credibilidade com relação aos clientes, pois querem que eles façam parte desta “família”. As organizações familiares na maioria das vezes possuem maior credibilidade e admiração, e uma ótima gestão com relação aos outros tipos de sociedade, perante a população. (SANTOS, 2012, p. 2 -3).

Como todos os tipos de sociedade, a empresa familiar não poderia ser diferente apresenta desvantagens, como os conflitos entre os familiares; demitir devido conflitos familiares; guarnecer a membros da família promoções sem sua devida competência; utilizar bens da empresa para fins particulares; membros da família não serem punidos pelo não cumprimento das regras. (SANTOS, 2012, p. 3).

A empresa familiar possui duas características fortes que a diferenciam de outros tipos de sociedade que são elas: a união e o compromisso. A família possui um vínculo de união cultural muito forte, famílias bem organizadas são consideradas uma grande escola de virtudes, a união é caracterizada por meio dos interesses comuns, autoridade reconhecida, a confiança mútua, comunicação, compromisso, sacrifício

peçoal. A desunião dentro de uma empresa familiar, agregada pelo ódio, fofoca, conflito de interesses, jogo de poderes, resistência a mudanças pode tornar a empresa débil. (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 37 - 38).

Um dos problemas enfrentados pelas empresas familiares, muito comuns é a sobreposição entre a família e empresa, esse tipo de problema faz com que não haja uma separação entre o âmbito familiar e a empresa, fazendo com que a história familiar, os valores, as regras de comportamento e a relação interpessoal da família passam a ser fatores predominantes na empresa. A dificuldade que foi enfrentada pelo fundador da empresa na sua criação e a continuação da empresa pelos demais membros da família é um obstáculo para separar os dois âmbitos. Os critérios familiares são sempre superiores aos critérios empresariais, o que atrapalha muito a gestão da empresa, pois o quadro empresarial atual requer que o mercado e o profissionalismo tenham prioridade sobre o nepotismo familiar. (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 29).

A renovação organizacional dentro de uma empresa familiar é um grande obstáculo enfrentado, pois a empresa dificilmente encara esta renovação de pessoal, cultural e de sistemas como algo necessário. Pois há um predomínio dos interesses familiares com relação aos interesses empresariais, pois geralmente a gestão deste tipo de firma é personalíssima. Essa dificuldade de renovação organizacional traz consigo graves dificuldades com relação à profissionalização do seu pessoal, retardando a sua melhoria competitiva com planejamentos estratégicos, planos de marketing, gestão financeira, recursos humanos, e estímulo a descentralização. (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 30).

A solidariedade familiar, quanto maior o parentesco mais forte será a relação entre os membros. É muito comum neste tipo de empresa, pais darem aos seus filhos empregos os quais eles não possuem a capacidade e vocação, lhes atribuindo as melhores oportunidades e afastando pessoas alheias, e não membros da família. O resultado deste tipo de ação é desastroso, visto que há grandes chances que ocorra o abandono da empresa, a falta de entusiasmo e que pessoas mais capacitadas adentrem nela. (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 32).

Há uma precariedade com relação aos diálogos dentro de uma empresa familiar. Há três formas de surgimento desta falta de comunicação, a primeira origem seria a trajetória, dificuldade do fundador de iniciar a sua empresa nos primeiros anos, surgindo assim um impedimento de ter uma relação pessoal adequada com sua

família. A segunda forma, deriva do próprio *modus operandi* da família com relação a este assunto. A terceira forma é a falta de metodologia e rigor para se discutir os assuntos da empresa em família. (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 32).

O excesso de segredos dentro de uma empresa familiar que de forma nenhuma devem ser expostos em público, faz com que os verdadeiros problemas da empresa não sejam discutidos suficientemente, principalmente o relacionado a finanças. (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 32).

Existem dilemas dentro das empresas familiares, e estes devem ser resolvidos. Quando há conflito entre os interesses econômicos da empresa e da família, deve a ver a prevalência dos interesses da empresa, concluindo assim que o que é bom para empresa com certeza deve ser bom para a família. Mesmo se for membro da família, até mesmo filhos dos sócios, estes não têm o direito natural de trabalharem na empresa. O emprego dentro da empresa familiar deve ser dado a quem o mereça, e se haver necessidade na empresa, a remuneração do profissional deve ser de acordo com o mercado, a empresa familiar deve permitir e reconhecer a contribuição de terceiros, o excesso de segredo deve desvanecer-se, deve ser propagado o máximo possível à gestão da empresa, problemas familiares e problemas da empresa devem ser discutidos, porém, cada um no seu ambiente adequado, deve ser reduzido às situações que os sentimentos pessoais poderão ser propagados. (CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007, p. 33).

### 3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

#### 3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa passou por uma evolução histórica conforme indica o texto a seguir.

Foi nos anos 50 que se começou a falar de governança corporativa, mas sem esse nome. Foi uma época marcada por conselhos inoperantes e com a presença forte do acionista controlador. Na década de 90, a governança passou a ser mais conhecida. Durante esses anos, ela vem se firmando e alcançando a sua maturidade. No Brasil, a governança ainda é pouco conhecida. O IBGC também faz uma abordagem referencial e abrangente sobre a evolução da governança corporativa. (DA SILVA, 2012, p. 35).

A Governança Corporativa iniciou-se nos anos 50 e 60, com a forte presença do acionista familiar majoritário; conselheiros não atuantes e conselheiros que não têm conhecimento sobre os negócios do acionista gestor. (DA SILVA, 2012, p. 35).

O próximo passo da evolução histórica da Governança Corporativa deu-se nos anos 70, com o surgimento de grandes conselhos brasileiros, como as Docas que é atualmente a Secretaria Nacional de portos e o Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil com 18 companhias ao redor do Brasil. O grupo Monteiro Aranha que faz parte da história econômica do Brasil, esteve presente nos mais variados setores da economia nacional, sobretudo o industrial, acumulando valiosa experiência na promoção e na gestão de empresas, Alpargatas pertence ao grupo de empresas Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Mercadorias & Futuros e Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), comprometendo-se com padrões ainda mais elevados de gestão e comunicação com o mercado. E os sites oficiais de todos os grandes conselhos brasileiros fundados nos Estados Unidos a *National Association of Corporate Directors* (NACD) – Associação nacional de Diretores Corporativos, início da independência do Conselho, instituída a primeira Lei das Sociedades por Ações Brasileiras, nº 6.404/76, que estabelece competências do Conselho de Administração, criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) mediante a Lei nº 6.404/76 e Lei nº 6.385/76. (DA SILVA, 2012, p. 35).

Nos anos 80 a evolução histórica da governança se deu da seguinte forma, a valorização do acionista, abertura de capital, fundos de investimento, fundos de pensão, participação de bancos, fundos do tipo *Calpers* e *Fidelity*, Mercado de

Capitais no Brasil. Poucas empresas apresentavam liquidez, Robert Monks, empreendedor americano bem-sucedido, ativista pioneiro, muda o rumo da governança corporativa, atacando a falta de transparência na administração das companhias e defendendo a atuação mais eficaz dos acionistas na geração de mais valor e riqueza. (DA SILVA, 2012, p. 35).

Na década de 90, feita uma análise mais ampla, são os conselhos que dão mais força, é definido o papel da auditoria externa devido aos grandes escândalos nacionais e internacionais, envolvendo pareceres dos auditores, como nos casos nacionais do Banco Nacional, Econômico, Bandeirantes, Noroeste, Bamerindus, a privatização, globalização, fusões e aquisições. (DA SILVA, 2012 p. 35 - 36).

Feita uma análise mais profunda da década de 90, temos os seguintes fatos, em 1992 surge a Governança Corporativa, não que ela não existisse antes, porém de forma indireta e não com esta nomenclatura, aparece o primeiro Código das Melhores Práticas de *Cadbury Commission* – Comissão de *Cadbury*, na Inglaterra, conhecido como *Cadbury Report* - Relatório de *Cadbury*. Nos anos de 1992/1993, mudanças nos comandos/presidências de grandes corporações decorrentes das pressões dos Conselhos, tais como a General Motors, IBM, Kodak, American Express, Sears, Compaq, Time Warner. Em 1994, ocorreu o lançamento da *Corporate Governance Guidelines of General Motors* – Diretrizes da Governança Corporativa da General Motors. No ano de 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que depois passou a ser chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. No ano de 1996 ocorreu o lançamento do Código das Melhores Práticas da *NACD*. (DA SILVA, 2012, p. 36).

Ainda na década de 90, no ano de 1997, os acontecimentos foram à primeira revisão do *Cadbury (The Hempel Report)* – O Relatório de *Hempel*. Aproximadamente 50 empresas brasileiras registradas na *New York Stock Exchange* – Bolsa de Valores de Nova York, com operações de *American Depositary Receipt* (ADR) – Recibo de Depósitos Americanos; 25% dos investimentos fora dos Estados Unidos são realizados por 25 fundos de pensão e de investimento norte-americanos. A Lei nº 9.457/97 preserva as responsabilidades do Conselho e aumenta o poder da CVM para fiscalizar. Em 1998, ocorre à criação dos primeiros fundos de investimentos ativistas do país, como parte de um programa de fomento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDESPar). (DA SILVA, 2012, p. 36)

No ano de 1999, a *Organization for Economic Cooperation and Development* (OCDE) – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, organização multilateral que congrega os 29 países industrializados mais desenvolvidos do mundo elaborou o *Principles of Corporate Governance* – Princípios da Governança Corporativa, para ajudar os países-membros na avaliação e melhoria institucional de boa Governança Corporativa; diretrizes do Fundo Monetário Internacional (FMI) para melhorar a transparência do Sistema Financeiro Internacional, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa lança o código em maio de 1999, quando a expressão Governança Corporativa ainda era desconhecida no Brasil, a decisão Serviço de Proteção ao Crédito/ Comissão de Valores Mobiliários, SPC/CVM 1999, que estabelece que os Fundos de Pensão só podem investir em empresas abertas, o Código de Auto Regulação lançado em 1999 e a criação do *DOW Jones Sustainability World Index (DJSWI)* – Índice Mundial de Sustentabilidade DOW Jones; CVM lança instrução 299 sobre ofertas pública e rodízio de auditorias. (DA SILVA, 2012, p. 36 - 37).

O século XXI, no início nos anos 2000 começou com os acontecimentos relacionados à Evolução da Governança Corporativa, pelo nobre doutrinador, Edson Cordeiro da Silva (2012, p. 37). Houve a criação dos Níveis Diferenciados de governança, N1, N2 e do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Realização da primeira mesa redonda Latino-Americana de Governança Corporativa, idealizada pela *International Finance Corporation* (IFC) – Corporação Financeira Internacional e OCDE. Em 2001 a nova Lei de Sociedade Anônima (S.A) é reformada (10.303/01); criação do Índice de Governança Corporativa (IGC) - BM&FBOVESPA vêm a público os problemas de fraude contábil na Enron; a empresa de auditoria *IDamericana Arthur Andersen* cessa suas operações, após ser acusada de obstruir os trabalhos da justiça, o código produzido pelo OCDE é revisado e incorpora o resultado de debates internacionais.

No ano de 2002 ocorreram acontecimentos relacionados com a Evolução da Governança Corporativa foram à instrução CVM nº 358/02 sobre política de divulgação (obrigatória) de ato ou fato relevante e de negociação (facultativa); CVM lança a Instrução nº 361 sobre Oferta Pública de Ações (OPA); o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) inicia a implantação de um processo de planejamento estratégico para nortear seus passos até 2010; cartilha de recomendações da CVM sobre governança corporativa, divulgado em junho/02; o

plano diretor do mercado de capitais, sob liderança da BOVESPA e com participação de 45 entidades; o congresso dos Estados Unidos aprova a *Lei Sarbanes-Oxley*; Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR) e Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) tornam-se as primeiras companhias a ingressar no Novo Mercado da Bovespa. (DA SILVA, 2012, p. 37 - 38).

A análise feita em 2003 sobre a Evolução da Governança Corporativa está voltada para o IBGC, e acontecimento ao redor do mundo especificamente na Inglaterra. Em junho do ano de 2003, foi criado um comitê *ad hoc*, no IBGC, para rever o código. O código foi discutido e aprovado pelo Conselho de Administração do IBGC após reunião e intensos debates, realizados em Campos do Jordão, em outubro. O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção e ao fomento de governança corporativa no Brasil; CVM lança instrução nº 381 sobre serviços oferecidos pelas auditorias; escândalo corporativo na Parmalat; na Inglaterra é lançado o *Higgs Report* – Relatório *Higgs*, com recomendações sobre o papel dos conselheiros externos. É também lançado o *Revised Combined Code* – Código Combinado e Revisado, uma revisão do código de Governança Britânico. As empresas do país passam a ser sujeitas à regra do *Comply or Explain* – Pratique ou Explique. (DA SILVA, 2012, p. 38).

Em 2004, são feitas algumas observações acerca da Governança Corporativa naquele ano, o IBGC lança, em edição revista e ampliada, a 3ª edição do Código; a Resolução CMN nº 3.198/04, que determina a criação dos comitês de auditoria para as instituições financeiras; ODCE (América Latina) cria o Círculo de Companhias; *Financial Times Stock Exchange* (FTSE) lança Índice Internacional de Governança. No Brasil retomada do movimento de ofertas públicas iniciais *Initial Public Offering* (IPOs) – Oferta Pública Inicial, com listagem da Natura no novo mercado. (DA SILVA, 2012, p. 38).

No ano de 2005, o IBGC lança o livro “*Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos e lições de experiência*”; a Publicação do 1º volume do Guia de Orientação para o Conselho Fiscal, IBGC; Renner torna-se a primeira empresa brasileira de capital pulverizado. (DA SILVA, 2012, p. 38).

Os fatos que marcaram a Governança Corporativa no mundo, no ano de 2006, nos Estados Unidos mais de 130 empresas são acusadas de manipular as datas de concessão dos planos de opções de ações dos seus executivos, visando aumentar seus ganhos pessoais. O escândalo causa a demissão de mais de *Chief Executive*



*Officer* (CEOs) – Diretor Presidente e conselheiros. E no Brasil, o IBGC lança o seu 2º livro – “Governança Corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaques no Brasil”; lançamento do segundo caderno GC - Manual Prático de Recomendações Estatutárias. O IBGC lança seu Código de Conduta e mais dois cadernos do GC: o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos e o Guia de Sustentabilidade para as Empresas; Publica a 2ª edição dos cadernos: Manual Prático de Recomendações Estatutárias e Guia de Orientação para o Conselho Fiscal; Sadia e Perdigão primeira tentativa de tomada de controle hostil; BM&BOVESPA amplia regras para os níveis diferenciados de governança. (DA SILVA, 2012, p. 38 - 39).

Em 2007, a Governança Corporativa no Mundo ganhou destaque especificamente um que o *International Corporate Governance Network* (ICGN) – Rede Internacional de Governança Corporativa lança guia sobre responsabilidade dos acionistas: *Statement of Principles on Institutional Shareholder Responsibilities* – Declaração dos Princípios sobre Responsabilidades Institucionais de Acionistas. E no Brasil, ocorreu alteração na Lei das S.A nº 11.638/07; O IBGC divulga a segunda carta diretriz sobre Mecanismo de Defesa a Tomada de Controle. (DA SILVA, 2012, p. 39).

No ano de 2008, a Governança no Mundo teve ocorrência da crise financeira expõe problemas de gestão de risco e o papel dos conselhos de administração. No Brasil, houve o escândalo Agrengo; Óleo e Gás Participações S.A (OGX) torna-se a 100ª companhia listada no Novo Mercado; IBGC lança a primeira Carta-Diretriz, posicionando-se sobre o tema: independência dos Conselheiros de Administração - Melhores Práticas e o Artigo 118 (acordo de acionistas) da Lei das Sociedades Anônimas; e perdas bilionárias em operações com derivativos por companhias como Aracruz e Sadia. (DA SILVA, 2012, p. 39).

A Governança no Mundo no ano de 2009 teve os seguintes acontecimentos: Ostrom e Williamson levam Nobel de Economia por estudos relacionados à Governança; em janeiro, o fundador e presidente do Conselho de Administração da Companhia Indiana de Tecnologia da Informação – Satyam admitiu ter manipulado os balanços da empresa: 94% do caixa não existiam. No Brasil, em iniciativa inédita a Usiminas divulga remuneração dos administradores em seu relatório anual de 2008; o IBGC lança a quarta edição (2009), do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa; CVM lança a Instrução nº 480/09, nome oficial daquela que ficou conhecida como "Nova 202", referência à principal norma de

reformada. A instrução CVM nº 480/09, faz reformas, deliberação e alterações de algumas normas de mercado; é publicada a Instrução CVM 481/09; crescente auto regulação pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA), Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA), IBGC; Alteração na Lei das S.A nº 11.941/09. (DA SILVA, 2012, p. 39 - 40).

No ano de 2010, a Governança Corporativa no Mundo, teve a ocorrência de *Security Exchange Commission* (SEC) – Comissão de Troca de Segurança, e outros organismos financeiros internacionais estudam nova legislação internacional e de controle sobre as operações com instrumentos financeiros globais (derivativos). No Brasil, alterações aprovadas e divulgadas nos níveis de governança corporativa pela BM&FBOVESPA; divulgação ao mercado de normas mais rígidas pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e CVM sobre instrumentos financeiros- derivativos; a CVM edita a Instrução Nº 482/10, a nº 487/10, e a Deliberação CVM nº 642/10; Publicação da Lei nº 12.353/10; e Resolução BACEN 3.921/10, que dispõe sobre política de remuneração de administradores das instituições financeiras (entra em vigor em 2012). (DA SILVA, 2012, p. 40 - 41).

A Governança Corporativa no Brasil no ano de 2011, houve acontecimentos importantes como a criação do código ABRASCA e auto regulação e boas práticas das companhias abertas; o IBGC em setembro lançou a 3º edição de suas cartas diretrizes; foi publicada a Lei nº 12.431/2011 e a INCVM 509/11. (DA SILVA, 2012, p. 41).

Segundo os autores, Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti (2007, p. 152) existem quatro acontecimentos históricos que merecem destaque e são considerados pilares da governança corporativa moderna que são eles: o Ativismo Pioneiro de Robert Monks, o Relatório *Cadbury*, os Princípios da OCDE.

Houve um imenso progresso com relação às características, as extensões do universo corporativo. Existem mudanças de significativo valor que ocorrem no século XX e que transformou o mundo empresarial. Começando pelo agigantamento das corporações, que dizer que as corporações cresceram em número e valor de mercado; dispersão do capital de controle, constituição de grandes empresas na forma de sociedade anônima, expansão de capital e do número de investidores, e os processos de sucessão dos proprietários e fundadores; os anos 50 tornou-se uma evolução silenciosa das sociedades anônimas os acionistas tornaram-se proprietários ausentes e passivos, entre outros acontecimentos, ocorrendo dos anos 80 aos 90

intensas modificações que levaram a movimentos de desfronteirização, que se dá por meio da construção de blocos econômicos à intensa diminuição de formas proteção do mercado nacional. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 152 - 155).

Neste cenário descrevendo as características evolutivas do século XX é que se encontra o ativismo pioneiro de Robert Monks. No seu livro escrito em 1992 chamado, “*Power and accountability*” – Poder e Responsabilidade, ele afirma que para uma empresa ter mais valor e gerar maior riqueza é necessário o monitoramento dos acionistas. O empreendedor Robert Monks, gerenciou os seus pensamentos pelos seguintes segmentos: Torre de Babel, os estudiosos que tentam formar uma concepção para o poder corporativo são considerados construtores de uma Torre de Babel, porém possuem uma falha, a não comunicação, resultado de uma fraca teoria básica, faltando fundamentos claros; autopreservação *versus* prestação de contas, normalmente deve ocorrer uma prestação de contas com relação àquele que dá ordens e os que são afetados por suas decisões, porém deve haver também a autopreservação dos gestores corporativos que entram em confronto com toda a forma de prestação de contas. Conflitos de agência: o problema crucial seria a forma como os administradores corporativos dão menos valor aos investidores do que eles dão para si próprios, isto é considerado um “conflito de agência” ou “conflito de interesses”, já que cada parte quer que seus interesses se sobressaiam. A Governança Corporativa é um modelo, fiduciário que serve para governar o relacionamento entre os administradores e proprietários; a ineficácia do processo legal significa que os acionistas possuem direitos de cobrarem resultados da administração, por meio do direito ao voto ou litígio. Mas para um devido processo legal, se deve ter legitimidade e momentos para agir, às vezes a oportunidade é perdida por ser manifestada de forma madura ou tardia; a prevalência da “inteligência organizada”, decisões tomadas para preservação da empresa, em casos de conflitos, pressões, e interesses opostos; as relações público e privado, para Monks o seu objetivo era “levar os acionistas para os conselhos das corporações fazendo-o participante dos processos decisórios”. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 159).

Para Monks, os acionistas eram uma classe de *rentistas parasíticos*, pela falta de participação na administração do negócio, a qual eles davam sustentação. Poderia surgir uma corrupção de poder, podendo o executivo fixar os seus próprios ganhos em detrimento ao retorno que o acionista deveria receber. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 159).

Destaque para o livro de Robert Monks, de 1995 “*Corporate Governance*” – Governança Corporativa, que trata do equilíbrio de interesses entre os acionistas-executivos, majoritários-minoritários, as práticas de governança corporativa, o aperfeiçoamento do mercado de capitais, e por fim os papéis dos investidores institucionais. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 160).

Para Monks, segundo o entendimento de Andrade e Rossetti, sobre as proposições essenciais do livro “*Corporate Governance*” ele considerava que:

As corporações podem chegar a uma situação em que ninguém as detém do ponto de vista econômico, mas também ninguém as orienta sob uma perspectiva moral. O que pode ser feito numa situação como essa é restabelecer valores pelas boas práticas da governança corporativa. (2007, p. 160).

O segundo acontecimento construtivo da governança corporativa é o Relatório de *Cadbury*, que surgiu no Reino Unido no ano de 1992 com a coordenação de Adrian Cadbury, por pressões de grupos de influência o Banco da Inglaterra, estabeleceu um Comitê para criação de um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, trazendo consigo novas propostas de governança nas corporações britânicas. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 166).

O Relatório de *Cadbury* possui cinco termos de referência regidos por dois princípios da boa governança corporativa sobre a prestação responsável de contas e transparência. Os termos de referência são os seguintes:

1. As responsabilidades de conselheiros e executivos na análise e apresentação de informações para os acionistas e outras partes interessadas sobre o desempenho da companhia. 2. A frequência, a clareza e a forma como as informações contábeis e seus complementos devem ser apresentadas. 3. A constituição e o papel dos conselheiros. 4. As responsabilidades dos auditores e a extensão de suas atribuições. 5. As ligações entre os acionistas, conselhos e auditores. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 167).

O Relatório de *Cadbury*, que tem como essência as práticas da governança corporativa tiveram grande atuação na alta gestão de corporações do Reino Unido, e serviu de base para criação de muitos códigos de boa governança em outros países como França, Austrália Canadá e Estados Unidos. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 167).

O terceiro e importante acontecimento histórico referente a governança corporativa é os princípios da *Organization for Economic Co-operation and Development* – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, é uma organização multilateral, conhecida como a OCDE no Brasil, é formada por 30 países mais industrializados e desenvolvidos do mundo, tendo relações com mais outros 70

países, ONGs, sociedades civis de caráter internacional. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 169).

O interesse da OCDE pelas melhores práticas de governança corporativa, e com relação aos elos do desenvolvimento dos mercados, corporações e nações, conhecidos também como o desenvolvimento da tríade mercados-corporações-nações. “O grupo de Governança Corporativa da OCDE conclui seu trabalho em meio de 1999 [...]”. Suas principais conclusões apresentadas com preâmbulo de seus *Principles of Corporate Governance* que são elas: primeiramente, “não há um modelo único de Governança Corporativa”, apesar de que existam fundamentos comuns e que dão base às boas práticas, elas são impostas nos seus países de uma forma que crie harmonização entre a economia e a jurisdição. Segundo, “as corporações precisam inovar e adaptar suas práticas de governança”, quer dizer que as corporações devem ser manter sempre atualizadas no mundo moderno e competitivo, para ter melhores rendimentos, capitalizações e oportunidades. Outro ponto são “os governos” que são responsabilizados para criação de uma estrutura de regulamentação, para que os mercados funcionem de forma flexível e eficaz. Outra questão é a que trata é “[...] os órgãos reguladores do mercado de capitais, as corporações e seus acionistas que devem decidir sobre as práticas de governança corporativa”. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 171).

Esse tipo de questão é benéfico para os países que fazem a regulamentação levando em consideração os custos e outros benefícios. Outro item é relacionado com os princípios da governança corporativa que são aplicados nas corporações, viabilizam uma integridade no mundo corporativo e um desempenho econômico do país. Por fim, os princípios da governança corporativa estão em constante evolução, sempre que houver mudanças bruscas no mercado os princípios devem ser revistos dentro das corporações. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 171).

O século XXI trouxe um novo cenário para a Governança Corporativa em uma visão universal. Primeiramente, houve a adesão de boas práticas de Governança Corporativa no âmbito mundial que foi identificada da seguinte forma, definição de códigos nacionais de boas práticas de Governança Corporativa, criação de instituições civis independentes com função de desenvolver as boas práticas, e adoção de práticas contábeis e financeiras em grandes companhias. Segundo ponto é a auto regulação, as corporações e investidores institucionais adotando práticas do código nacional. Outro item, os sinais vermelhos que foram causados pelas megas

fraudes e escândalos corporativos nos dois maiores polos empresariam do mundo, América do Norte e Europa, abalando os investimentos. E por fim a regulação, que foi uma resposta contra as megas fraudes e escândalos, que fez com que o Congresso dos Estados Unidos e a Comissão da União Europeia criassem regras mais duras de regulamentação, em destaque a Lei *Sarbanes-Oxley*, criada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p.181-182).

A Lei *Sarbanes-Oxley*, é considerada pelos autores como um quarto acontecimento histórico da Governança Corporativa, pois ela reescreveu as normas de Governança Corporativa com base nos quatro valores, *compliance* que é a conformidade legal, sendo assim as corporações deveriam adotar um código de ética legal, caso não adotem devem dar explicações da não-adoção, o código de ética a ser adotado deverá ter uma cópia entregue ao *Security Exchange Commission (SEC)*, e ser divulgado de forma aberta. O segundo valor é o *accountability*, que é a prestação responsável de contas pelo executivo ou diretor financeiro, deve ser divulgado relatórios periódicos que são previstos em lei. O Terceiro valor é *disclosure*, mais transparência, como por exemplo, os gastos extras que não forem incluídos no balanço patrimonial devem ser divulgados. O quarto e último valor é *fairness* que significa o senso de justiça, com relação a remunerações devem ser aprovados no conselho de administração mesmo sendo do executivo principal, os acionistas devem aprovar os planos de *stock options*, não pode haver empréstimos pessoais a diretores executivos. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 182-184).

### 3.2 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa tornou-se muito importante no século XXI, com a globalização, aumento das concorrências faz com que no mundo cria-se e desenvolvam-se novos métodos e conceitos de gestão e administração das corporações. Existiram três estágios que foram percorridos pelas empresas até o momento atual, foram eles o empreendedorismo, expansionismo, e a fragmentação, ao decorrer destes acontecimentos os processos de gestão foram sendo aprimorados, chegando a um novo estágio que é o da Governança Corporativa no século XXI. (YOSHITAKE, et al. 2014, p. 2).

O termo Governança Corporativa segundo o IBGC significa:

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários/cooperados, Conselho de Administração, Diretoria, e órgãos de controle (Conselho fiscal, auditorias e outros). As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da cooperativa, facilitando seu desenvolvimento e contribuindo para sua longevidade e perenidade. (IBGC, 2015, p. 13).

O significado de Governança Corporativa, de acordo com o ilustre doutrinador Edson Cordeiro da Silva (2012, p. 27) quer dizer que, a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital.

Também pode ser definido como:

A governança corporativa não é um modismo, é um sistema aperfeiçoado de gestão, porque dele emana o comprometimento da diretoria executiva de passar mais informações ao mercado como maneira de agregar valor ao negócio e também de estruturar a administração da empresa para que o valor dos acionistas seja aumentado, através do mercado de capitais. (DA SILVA, 2012, p.35)

A Governança tem como finalidade, um conjunto de práticas para melhorar o processo de decisões dentro da empresa, visando à proteção das partes envolvidas. Esse processo faz com que aumente a transparência da empresa perante o mercado e maior confiança dos investidores, facilitando o acesso a capital de terceiros. (FAQ, 2017).

A Governança Corporativa possui uma diversidade de conceitos, ela pode ser conceituada como: guardiã de direitos das partes com o interesse da empresa; sistema de relações, por meio dela a sociedade é controlada e fiscalizada; estrutura de poder, observada no interior das sociedades; sistema normativo, que regula as relações internas e externas das companhias. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 138).

A Governança Corporativa possui várias dimensões, que são elas: a propriedade, os princípios, os propósitos, o poder, os processos, as práticas, e a perenidade, formando assim o círculo dos “7ps”, elementos chaves da Governança Corporativa. A propriedade, é a estrutura das sociedades, são as que diferenciam de ser familiar, consorciada, estatal ou anônima, de capital fechado ou aberto, e a relação de ser com as práticas de governança. Os princípios são essenciais para ética na governança são considerados universais e alguns princípios podem ser moldados já outros são imutáveis, como por exemplo, alguns valores clássicos da Governança

Corporativa *fairness* (senso de justiça e direito), *disclosure* (transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos), *accountability* (prestação responsável de contas) e *compliance* (conformidade com as instituições legais e com marcos regulatórios), estes princípios estão presentes de forma implícita ou explícita nas práticas corporativas de alta gestão, onde quer que realizem suas operações. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 143-146).

Os propósitos da Governança Corporativa é contribuir ao máximo com o retorno absoluto e de longo prazo dos *shareholders* - acionistas, juntamente com este interesse da empresa existe também o interesse dos *stakeholder* - partes interessadas, que devem entrar em harmonização. O poder no interior das sociedades é definido pelas relações entre os órgãos de Governança, levando a maior clareza para atribuir as finalidades e obrigações dos Conselhos Corporativos e da direção executiva. Os processos da Governança Corporativa, ele se inicia com uma estrutura formada por conselhos de administração, direção executiva, e sistemas de auditoria, estabelecendo funções que se vinculam entre eles, sistemas de controle interno de externo. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 145 - 146).

As práticas vão estar dentro dos processos da boa governança corporativa, o foco das práticas é sempre a solução dos conflitos sejam eles internos ou externos. E por fim a perenidade, o principal objetivo das corporações em se manterem vivas, não importa se houveram mudanças, seja pelo processo sucessório, no seu regime legal. É um objetivo em destaque com relação às empresas familiares, pois os seus fundadores querem que seus herdeiros conduzam seus negócios. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 146).

Quando se trata de Governança Corporativa em empresas familiares ela tem maior amplitude, pois trata de questões familiares que influenciam nos negócios da família. Então além dos conflitos entre os executivos, conselheiros e acionistas se tem entre os parentes, questões de sucessões e a transição de gerações. Ao tratar de Governança Corporativa no âmbito da empresa familiar, deve ser levado em consideração que é necessário a separação da família, patrimônio societário, e a empresa. (IBGC, 2007, p. 23).

Existem oportunidades que são encontradas nas empresas familiares com a aplicação das práticas da Governança Corporativa. Primeira oportunidade seria a convergência de interesses na alta gestão, dentro de uma empresa familiar existem os gestores-acionistas que grande parcela do seu patrimônio está investida nos



negócios, sendo assim tem a tendência de diminuir os conflitos de interesses entre gestores e acionistas. Segunda oportunidade seria o maior comprometimento e dedicação, pois se os negócios se desenvolvem com harmonia familiar, eles tendem ter um aumento de níveis de dedicação, e comprometimento. E por fim, a agilidade no processo decisório, se a gestão está nas mãos de um grande acionista e bom gestor a empresa está no caminho do sucesso. (IBGC, 2007, p. 24).

O conceito de Governança Corporativa Eficiente é definido abaixo:

(...) Governança Corporativa Eficiente é o sistema de organização e gestão da companhia, orientado pelos princípios da transparência, equidade, ética, prestação de contas e cumprimento à lei; que integra e respeita os interesses de todos os acionistas e partes interessadas, oferecendo mecanismos sólidos e coerentes para condução de negócios e tomada de decisão, bem como orientação de conduta aos membros dos órgãos societários para consecução dos objetivos e metas dos empresários. (MAY, 2016, p. 126-127).

A Governança Corporativa tem a função de monitorar, dirigir, incentivar as corporações, e fazer com que a relação entre os proprietários, o Conselho de Administração, a Diretoria e os órgãos de controle seja harmônica. As práticas corporativas são regidas por princípios básicos. O primeiro princípio a ser visto é o Princípio da Transparência, além da obrigação de informar o que for previsto em lei e em regulamentos, é necessário também que as corporações deixem a disposição para as partes interessadas às informações que sejam de seu interesse, resultando em confiança mútua do terceiro com a empresa, “[...] não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.” (IBGC, 2009, p. 19).

O segundo Princípio é o da Equidade, todos os sócios e partes interessadas devem ser tratados de forma justa. A discriminação é totalmente inaceitável. O terceiro princípio é o da prestação de contas, os sócios e administradores devem prestar contas, assumindo o risco integral de suas ações e omissões. (IBGC, 2009, p. 19).

Por fim o último princípio, o da Responsabilidade Corporativa, “Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.” (IBGC, 2009, p. 19).

Em 2008 em um Seminário organizado pelo Banco Central do Brasil a definição de Governança Corporativa é apresentada a seguir:

Sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas visando assegurar aos fornecedores de recursos (financeiros) um retorno adequado por seus investimentos. Conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas. (FILHO, 2008, p. 4 - 7).

Por meio da Governança Corporativa forma-se um aglomerado de normas que devem ser seguidas para o funcionamento da empresa. Uma das funções da Governança Corporativa é criar uma harmonia no ambiente empresarial, garantindo maior eficácia nas decisões a serem tomadas trazendo assim bons resultados para a corporação. (FIORINI; JUNIOR; ALONSO, 2016).

Conforme o IBGC atribui como objeto da Governança à solução do chamado conflito de agência, que seria:

A vertente mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar. Este tipo de conflito é mais comum em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra, onde a propriedade das companhias é mais pulverizada. No Brasil, em que a propriedade concentrada predomina, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade. Neste cenário, a Governança também busca equacionar as questões em benefício da empresa. A preocupação da Governança Corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa. (IBGC, 2017).

Para Murta e Grandinetti (2013, p. 15) o objeto de Governança Corporativa não é um mero "conflito de agência" ele é muito mais extenso. A Governança corporativa tem a ensinar os meios de uma boa gestão, eficiência da empresa e função de organizar uma boa sucessão no corpo de gestão das empresas familiares, sendo assim, torna-se errôneo afirmar que o objeto de uma Governança Corporativa seja apenas um "conflito de agência", apesar de ser um ponto importante, pois limitaria muito o campo de atuação da Governança Corporativa.

No mundo atual e muito competitivo, os empresários querem sobreviver e superar os desafios impostos pelo mercado, por isso utilizam-se da Governança Corporativa, que serve para a empresa obter um maior desempenho e eficácia, e trabalhar com ética, pois a Governança Corporativa possui princípios que trabalham com preceitos morais básicos como o princípio da transparência e da equidade. (MURTA; GRANDINETTI, 2013, p. 16).

Para os autores Murta, Grandinetti (2013, p. 16) o grande objetivo da governança corporativa é a perenidade, a solução dos conflitos de agência nada mais é que uma passagem para alcançar a perenidade da empresa.

A Governança é considerada, “[...] pluralidade de preceitos morais, normatizados ou não, de transparência, equidade, prestação de contas e conformidade com a lei, norteadores da gestão empresarial, voltados para a garantia da perenidade da empresa [...]”. (MURTA; GRANDINETTI, 2013, p. 17).

Por fim, a Governança Corporativa é considerada protagonista para o desenvolvimento de uma sociedade capitalista do mundo moderno, suas funções refletem diretamente na vida de todos. (MURTA; GRANDINETTI, 2013, p. 17).

### 3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

O mundo corporativo transformou-se como aumento das privatizações, uma economia desregulada, resultando em um crescimento na concorrência dos mercados, passando a ser necessária a aplicação das boas práticas de governança corporativa na alta gestão das empresas, surgindo assim os conselheiros profissionais e independentes. (DA SILVA, 2012, p. 47).

Os investimentos dos estrangeiros no mercado de capitais brasileiro aumentaram, e por consequência houve a necessidade das empresas se adaptarem aos padrões internacionais. Então, para que uma empresa esteja qualificada de acordo com os padrões internacionais é imprescindível que as empresas se utilizem das boas práticas da Governança Corporativa. (DA SILVA, 2012, p. 47).

No ano de 1999 o IBGC lançou o primeiro código de práticas da Governança Corporativa, pela demanda em que o Brasil vivia na época para a aplicação das boas práticas de Governança Corporativa. (DA SILVA, 2012, p. 48).

A Lei das Sociedades Anônimas em 2001, e a Comissão de Valores Imobiliários (CVM), em 2002, conceberam uma cartilha sobre a Governança Corporativa. (DA SILVA, 2012, p. 48).

A Bolsa de Valores de São Paulo elaborou “segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de governança corporativa”. (DA SILVA, 2012, p. 48).

As práticas de Governança Corporativa empresarial são consideradas um modelo de auto regulação em termos legais e regulatórios. A aplicação da Governança Corporativa trouxe para o empresário nacional uma significativa transformação no mercado de capitais. (PRADO, 2008, p. 193).

Com relação aos níveis e ao modelo que surgiu com o Novo Mercado da BOVESPA em dezembro de 2002, todos têm finalidade de proporcionar um ambiente de negociação fundado em boas práticas de governança corporativa que estimule o interesse dos investidores e dos empresários que necessitam de recursos. Porém o nível do Novo Mercado tem mais exigências que os demais. (PRADO, 2008, p. 193).

Segue abaixo a tabela da BOVESPA sobre o Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado o seus diferenciais e exigências que devem ser cumpridas pelas empresas, a tabela foi adaptada pelos autores Custodio, Filho, Tinoco e Elias.

Tabela 2

Níveis da Governança Corporativa

<b>Nível 1 de Governança Corporativa</b>	<b>Nível 2 de Governança Corporativa</b>	<b>Novo Mercado</b>
<b>Diferencial</b> Transparência	<b>Diferencial</b> Transparência e mais poder aos minoritários	<b>Diferencial</b> Transparência e poder igual para todos os acionistas
<p><b>As empresas devem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manter 25% das ações em circulação.</li> <li>-Melhorar a divulgação de informações</li> </ul>	<p><b>As empresas devem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumprir todas as exigências do nível 1.</li> <li>- Em caso de venda da empresa, pagar 100% do preço para quem tem ações ordinárias e 70% para quem tem preferencias.</li> <li>-Em caso de fechamento de capital, recomprar</li> </ul>	<p><b>As empresas devem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprir todas as exigências do nível 1</li> <li>- Em caso de venda da empresa, pagar 100% do preço para quem tem ações ordinárias e 70% para quem têm preferenciais.</li> <li>- Em caso de fechamento de capital, recomprar todas as ações pelo valor econômico.</li> </ul>

	<p>todas as ações pelo valor econômico.</p> <p>- Resolver conflitos por meio de câmaras de arbitragem.</p>	<p>Resolver conflitos por arbitragem</p>
--	--	--

FONTA: BOVESPA (2005) adaptado pelos autores Custodio et al. 2005, p. 9 - 10.

Apesar do crescimento das aplicações de boas práticas de governança no Brasil, ela ainda é caracterizada pela alta taxa de controle acionário, pela baixa efetividade do conselho de administração e por um teor elevado de sobreposição entre a propriedade e gestão. (DA SILVA, 2012, p. 48).

Ao tratar da Governança Corporativa no ordenamento jurídico brasileiro deve-se levar em consideração três instrumentos fundamentais de regulação que são: as normas de proteção de acionistas minoritários, os instrumentos de fiscalização da gestão empresarial; e por fim o *enforcement* – execução, dos dispositivos. São eles que tratam dos pontos cruciais acerca das boas práticas de Governança Corporativa, como os direitos que referentes à propriedade societária, os métodos de gestão e fiscalização da sociedade, tendo em vista sempre a proteção dos acionistas e dos *stakeholders* – partes interessadas. (PRADO, 2008, p. 188).

As principais leis no ordenamento jurídico brasileiro, que tratam da organização e funcionamento das empresas, são a Lei de Sociedade por Ações de 1976 e o Código Civil de 2002. (PRADO, 2008, p. 188).

De acordo com a autora abaixo citada, a Lei atual das sociedades por ações tem a seguinte finalidade:

A atual Lei das sociedades por ações é de meados da década de 1970 e tem a finalidade precípua de “criar a estrutura jurídica necessária ao fortalecimento do mercado de capitais de risco no País”, baseada em pilares fundamentais de governança corporativa, embora sob outra rubrica. (PRADO, 2008, p. 188).

O Código Civil de 2002 regula o tipo societário de Sociedade Limitada, encontra-se no Código o princípio da boa-fé objetiva que está presente na Governança Corporativa é considerada uma grande inovação para o ordenamento jurídico em geral. O princípio da boa-fé significa “[...] todos devem seguir um padrão de conduta adequado a valores sociais como a ética, a integridade e a clareza, vem

previsto em vários dispositivos [...]”, os quais citamos os artigos 113, 167 §2º, 187, 422, 689. (PRADO, 2008, p. 192).

Ao se tratar de Governança Corporativa e a auto regulação é necessário versar sobre o “Código das Melhores Práticas do IBGC”. O Código indicará a forma o qual deve ser aplicada a Governança Corporativa, para qualquer tipo de sociedade, seja ela de capital aberto ou fechado, por ações, limitado, privado ou público. (PRADO, 2008, p. 195).

No texto do Código ele traz indicações de “[...] regras internas, compromissos a serem travados com os *shareholders* - acionistas e *stakeholders* – partes interessadas, visando a motivar a organização a ficar mais informada sobre os negócios da empresa [...]”. (PRADO, 2008, p. 195).

O “Código de Governança Corporativa do IBGC” é considerado o documento mais próspero acerca da Governança Corporativa, contou com um enorme desenvolvimento com relação às práticas desde sua primeira edição. O Código é fragmentado em seis partes, “propriedade, conselho da administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, e conduta de conflito de interesses”. (MAY, 2016, p. 115).

O Código possui objetivos centrais “[...] aumentar o valor da empresa, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e, finalmente, contribuir para sua perenidade”. (MAY, 2016, p. 115).

No ano de 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), de suma importância para a evolução e difusão das boas práticas de Governança Corporativa. Esse Instituto foi criado para reunir e formar profissionais qualificados para a função de *outsiders* para conselhos de alta *performance*, para melhorar o padrão de gestão e negócios da empresa, porém na maioria eram apenas utilizados para cumprir deveres burocráticos e legais. Algum tempo depois em 1999 o IBCA, mudou sua denominação para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e lançou o primeiro Código de Governança Corporativa no Brasil, com as seguintes diretrizes institucionais.

Ser referência nacional em governança corporativa, atuando com centro de difusão dos melhores conceitos e práticas nesta área. Formar profissionais qualificados para atuação em Conselhos de Administração e em outros órgãos de governança de empresas. Estimular e promover a capacitação profissional de acionistas, sócioquotista, diretores executivos, auditores e membros de conselhos de família, consultivo e fiscal, preparando-os para

atuação segundo as práticas da boa governança. Promover o treinamento dos órgãos de governança das empresas buscando excelência nessa área. Promover pesquisas sobre governança corporativa. Contribuir para que as empresas adotem os valores da boa governança – transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa- como diretrizes fundamentais do sucesso e perpetuação. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 454).

No ambiente interno de uma Governança Corporativa no Brasil, encontra-se a estrutura da propriedade, e a definição da relação entres os Acionistas, Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, a eficiência dos órgãos da Governança Corporativa, o desempenho da empresa e o seu valor de mercado. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 457).

As práticas de Governança Corporativa podem ser modificadas pelas “mudanças institucionais e econômicas, a constituição de novos grupos de poder e de pressão, e as recomendações societárias”. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 459).

A Governança Corporativa praticada nas empresas brasileiras possui quatro características imprescindíveis que são elas, “a alta concentração da propriedade acionária, a sobreposição propriedade-gestão, a fraca proteção aos acionistas minoritários, o mercado de capitais e pequenas parcelas das companhias listadas em Bolsa nos níveis diferenciados de Governança Corporativa”. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 494).

No Brasil a Governança Corporativa ainda é considerada um assunto novo ocorreu significativas mudanças com relação a empresas brasileira nos últimos anos, antigamente encontravam-se oligopólios as sociedades controladas e administradas pela família e controle acionário considerado concentrado, porém com o passar dos anos caminha-se por um novo tipo de estrutura empresarial, “marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão”. (CUSTODIO, et al. 2005, p. 7).

A Governança Corporativa no Brasil é considerada dicotômica “estando ligada, de modo substancial, à aspiração, à diferença que faz querer ser um competidor global ou uma pequena empresa”. (CUSTODIO, et al. 2005, p. 7).

Existe um modelo de Governança para aquela empresa, que pode desenvolver seus negócios de forma individual, sem querer nenhuma relação com o mercado internacional e desafios tecnológicos, e para a empresa que é ambiciosa e quer crescer e buscar o mercado internacional. (CUSTODIO, et al. 2005, p .7).

O empresário de forma voluntária adere à auto regulação, para que sua empresa cresça e se adapte ao mercado corporativo atual, seja ela de controle familiar, fechada, aberta, na forma de sociedade por ações ou limitada. Para aderir a essas boas práticas de Governança Corporativa decorre da percepção de como elas são importantes em termos econômicos, e para longevidade da empresa. E isso ocorrerá quando o empresário tiver uma necessidade objetiva, e ele vise que por meio da Governança Corporativa, de forma transparente e competente ele consiga superar os obstáculos, aumentar o valor da sociedade, facilitar o seu acesso ao capital. (PRADO, 2008, p. 203).

### 3.4 ORGANISMOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DA SOCIEDADE ANÔNIMA - S.A.

A esfera do modelo da Governança Corporativa é fragmentada em quatro blocos interligados a Propriedade, o Controle, a Administração, e a Auditoria Fiscal. Os proprietários fazem parte dos órgãos, Assembleia Geral e Conselho Fiscal. A Assembleia Geral é considerada o órgão soberano da sociedade, e delibera sobre questões de alta relevância como as prestações de contas dos administradores, operações de alto impacto, elege o Conselho Fiscal, os administradores e reformam estatutos dentro outros assuntos sumos importantes. O Conselho Fiscal fiscaliza os atos dos administradores, denuncia irregularidades e fraudes, acompanha o trabalho dos auditores independentes e etc. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 249 - 252).

Os Administradores, também considerados autores, fazem parte dos órgãos: Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Auditoria Independente, Direção Executiva, Auditoria Interna. O Conselho de Administração, é o órgão guardião dos interesses dos proprietários, elegem e avaliam o desempenho da Diretoria Executiva, homologam e monitoram estratégias de negócios, definem e criam constituição de comitês, escolhem e contratam a auditoria independente, e definem a constituição do Comitê de Auditoria e outra coisa mais. O Comitê de Auditoria, acompanhar e avaliar o ambiente de controle: auditoria externa e interna, identificar e avaliar os riscos relevantes da companhia, supervisionar a elaboração dos relatórios financeiros. A Auditoria Independente verifica a conformidade no cumprimento de disposições legais, audita as demonstrações econômicas financeiras entre outros. A Direção Executiva interage com o Conselho de Administração e

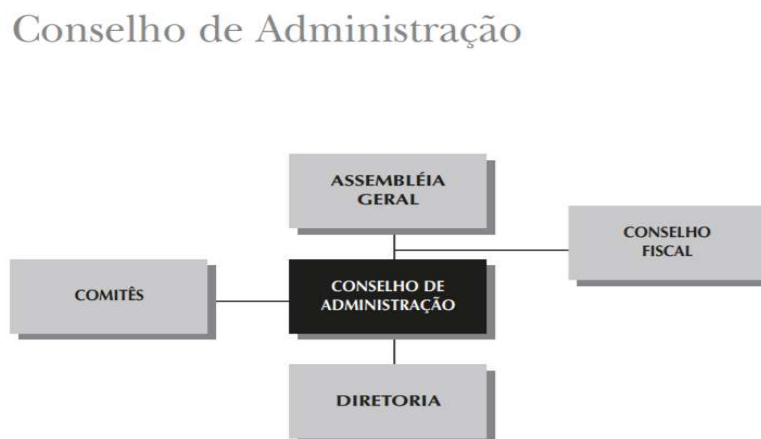


executa as diretrizes dele emanada, exerce a gestão do negócio e das áreas funcionais da companhia, presta ampla informação ao Conselho de Administração: resultados, riscos e oportunidades dentre outras funções. Por fim a Auditoria Interna organiza o ambiente interno de controle, interage e contribui com o sistema de auditoria estabelecido pela Assembleia Geral e o Conselho de Administração e etc. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 252).

O Conselho de Administração é formado por Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Comitês e Diretoria conforme a imagem ilustrativa abaixo.

Figura 1

Órgãos de apoio do Conselho de Administração



FONTE: FUNCEF, Fundação dos Economistas Federais. **Manual de Governança Corporativa**. 1 ed. 2005, p. 10. Disponível em: <<https://www.funcef.com.br/>> Acesso em: 14 de setembro 2017.

A Assembleia Geral é considerada órgão soberano da sociedade. Ela é dividida entre Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária, segue o conceito estabelecido pela Fundação dos Economistas Federais (FUNCEF).

Assembleia Geral Extraordinária (AGE) Reunião dos acionistas, convocada e instalada na forma da lei e dos estatutos, a fim de deliberar sobre qualquer matéria de interesse social. Sua convocação não é obrigatória, dependendo das necessidades específicas da empresa.

Assembleia Geral Ordinária (AGO). Convocada obrigatoriamente pela diretoria de uma sociedade anônima para verificação dos resultados, leitura, discussão e votação dos relatórios de diretoria e eleição, quando requisitada, do conselho fiscal e Administração da companhia. Deve ser realizada até quatro meses após o encerramento do exercício social. (FUNCEF, 2005, p. 5).

A soberania da Assembleia Geral é limitada pelas imposições expostas no estatuto da sociedade, ela irá deliberar sobre assuntos de alta magnitude. Os poderes designados a ela, sempre estão relacionados com a defesa, continuidade, e desenvolvimento da corporação, ela tem o poderio de autorizar os administradores a pedirem concordata e confessar a falência, dissolver a sociedade e encerrar as atividades. A incorporações, fusões e cisões, alianças estratégicas são matérias que também devem ser autorizadas pelas Assembleias Geral. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 261).

Existem seis tipos de Comitês segundo o Grupo CCR (CCR, 2015) (Companhia de Concessões Rodoviárias) que são eles, Comitê de Auditoria, Comitê de Estratégia e Sustentabilidade, Comitê de Finanças, Comitê de Governança, Comitê de Novos Negócios e o Comitê de Recursos Humanos.

Para FUNCEF existem cinco tipos de Comitês, são eles, Comitê de Finanças, Comitê de Auditorias, Comitê de Recursos Humanos, Comitê de Relações com o mercado e por fim o Comitê de Produtividade/ Qualidade Total. (FUNCEF, 2005, p. 14).

O Comitê de Auditoria auxilia o Conselho de Administração definir seus padrões de qualidade com relação aos relatórios financeiros e controle interno e “os riscos envolvidos nos princípios contábeis utilizados e a adequação e eficácia dos controles internos, propondo alterações caso necessários”. (CCR, 2015).

O Comitê de Finanças “Analisa e discute assuntos relacionados às aplicações de recursos, políticas de hedge, empréstimos, novos investimentos, gestão de caixa, controle de riscos e cumprimento das Normas *Compliance*”. (FUNCEF, 2005, p. 12).

O Comitê de Recursos Humanos, “Discutir políticas relacionadas ao corpo funcional da companhia, como, por exemplo, a política de remuneração”. (FUNCEF, 2005, p. 12).

A Diretoria Executiva é eleita pelo Conselho de Administração, o papel da diretoria são decisões relacionadas com a gestão da empresa, estratégias, aprovar políticas de funções corporativas, preparar sua linha de sucessão, prestar amplas informações ao Conselho de Administração que sejam fundamentais para a eficácia da Governança Corporativa, relevantes, oportunas de qualidade conceitual e técnica. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 302 - 305).

A Missão da Diretoria Executiva segundo Andrade e Rossetti, é “exercer a gestão executiva da organização, focada na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos”. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 305).

A Assembleia Geral elege o Conselho Fiscal, é uma forma de o proprietário fiscalizar a gestão e os resultados dos seus negócios, e as variações patrimoniais da corporação. O Conselho Fiscal é um examinador, verificador, e fiscalizador, e avaliador das contas e atos da administração. É considerado um órgão da Governança Corporativa que denuncia fraudes e irregularidades da Corporação. A instalação do Conselho Fiscal é facultativa. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 264).

O Conselho Fiscal é composto por 3-5 membros, para fazer parte do conselho, deve ser pessoas naturais residentes no País, com nível universitário completo, e no mínimo três anos no cargo de administrador ou conselheiro fiscal. A Remuneração é equivalente a 10% da média do Diretor, mais ressarcimento das despesas. (MAY, 2016, p. 151).

O Conselho Fiscal tem a finalidade de fiscalizar as atividades do Conselho de Administração, exigindo dos administradores ATAS da reunião do Conselho de Administração, relatório contábil ou financeiro, em caso de dúvidas o Conselho Fiscal poderá requerer esclarecimentos e informações, este é considerado um controle independente para os proprietários, e estes elegem a composição do Conselho Fiscal por meio da Assembleia Geral. (STEINBERG, et al. 2003, p. 162 -163).

Todos esses órgãos que foram vistos, formam o Conselho de Administração, ele é considerado o órgão guardião dos proprietários. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 270).

O Conselho de Administração é formado por 5 a 9 membros, variando com a função do perfil da empresa, não é fixado limite de idade, a remuneração dos conselheiros deve ser equivalente à mesma base do valor hora do executivo principal (CEO), inclusive os bônus e benefícios proporcionais à dedicação de seu trabalho. É obrigação da empresa seja de capital aberto ou fechado ter um Conselho de Administração, a finalidade do conselho é proteger o patrimônio e potencializar o retorno do investimento dos proprietários, fazendo com que a corporação agregue valor pecuniário. As reuniões que ocorrem no Conselho de Administração, devem sempre visar às crenças, valores, propósitos dos proprietários. (STEINBERG, et al 2003, p.152 - 155).

As competências do Conselho de Administração são determinadas pela Lei das S.A, Lei nº 6.404/76, ganhando destaque à “determinação de estratégias, a eleição e a destituição de diretores, a fiscalização da gestão dos diretores e a indicação e substituição dos auditores independentes [...]”, “conselho aprova o código de ética da empresa”. (STEINBERG, et al. 2003, p.152-153).

Em empresas familiares existe um órgão que faz parte da Governança Corporativa que se chama Conselho de Família, a função deste Conselho é para que as discussões familiares não se misturem com a gestão do patrimônio e do negócio. A seguir estão elencadas as principais tarefas do Conselho de Família:

Coordenar as atividades familiares comuns aos troncos familiares, assegurar a continuidade patrimonial da família, integrar suas gerações, assegurar as condições básicas de treinamento societário, administrar os valores familiares alocados para o custeio do conselho, prestar suporte aos membros quando uma necessidade específica se fizer presente, centralizar e administrar os aspectos filantrópicos. (WERNER, 2008, p. 282).

No Conselho de Família existe a preservação dos valores culturais, históricos e credos dos fundadores e da família, formando um código de conduta familiar. É no Conselho de Família que se encontram “os interesses dos familiares, entre os quais a formação dos sócios, para sua melhor compreensão das questões relacionadas à propriedade e à empresa; o acompanhamento e o desenvolvimento dos herdeiros [...]”. (ROSSETTI; ADORNO, 2008, p. 115).

## 4. GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICAÇÃO

### 4.1 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

O Direito Sucessório é bem antigo, seus primórdios ocorreram em Roma, Grécia e na Índia, ligado a ideia de continuação da família e religião, que é de grande efeito para a agregação familiar. (GONÇALVES, 2012, p. 16).

O Direito Sucessório, que faz parte da transferência da gestão da empresa aos seus herdeiros, refere-se aos seguintes argumentos.

A palavra “sucessão”, em sentido amplo, significa o ato pelo qual uma pessoa assume o lugar de outra, substituindo-a na titularidade de determinados bens. Numa compra e venda, por exemplo, o comprador sucede ao vendedor, adquirindo todos os direitos que a estes pertenciam. De forma idêntica, ao cedente sucede o cessionário, o mesmo acontecendo em todos os modos derivados de adquirir o domínio ou o direito. (GONÇALVES, 2012, p. 15).

A sucessão durante séculos foi transmitida somente para os homens, pois o filho é o sacerdócio do culto então cabe a ele o recebimento da herança e não sua irmã. Outra justificativa segundo o qual a herança passa para o primogênito varão, é que a filha se casa, e pelo matrimônio ela passa a integrar a família de seu marido, perdendo os laços com a família do seu pai e cultuando os deuses da nova família. (GONÇALVES, 2012, p. 16).

Segundo o nobre doutrinador abaixo citado, uma das partes mais importantes da evolução histórica do Direito Sucessório, deu-se no Direito Romano, da seguinte forma:

O conhecimento da evolução histórica do direito das sucessões torna-se mais nítido a partir do direito romano. A Lei das XII Tábuas concedia absoluta liberdade ao *pater família* de dispor de seus bens para depois da morte. Mas, se falecesse sem testamento, a sucessão se devolvia, seguidamente, a três classes de herdeiros: *sui*, *agnati* e *gentiles*. Os *heredi sui et necessarii* eram os filhos sob o poder do pater e que se tornavam *sui iuris* com sua morte: os filhos, os netos, incluindo-se também, nessa qualificação, a esposa. Os *agnati* eram os parentes mais próximos do falecido. Entende-se por agnado colateral de origem exclusivamente paterna, como irmão consanguíneo, o tio que fosse filho do avô paterno, e o sobrinho, filho desse mesmo tio. A herança não era deferida a todos os agnados, mas o mais próximo no momento da morte (*agnatus proximus*). Na ausência de membros das classes mencionadas, seriam chamados à sucessão os *gentiles*, ou membros da *gens*, que é o grupo familiar em sentido lato. (GONÇALVES, 2012, p. 16).

O Código Justiniano, foi elaborado por Flávio Pedro Sabácio Justiniano, conhecido como Justiniano I, ou, Justiniano, o Grande, nascido em maio de 483 d.c. foi o imperador do Império Bizantino. No ano de 527 d.c. Justiniano percebeu a importância de guardar para a posterioridade a herança do Direito Romano, e a força que o Império teria com normas unificadas, então no ano de 528 d.C., Justiniano, o Grande, nomeou uma comissão de dez membros para compilar as Constituições Imperiais vigentes desde o tempo do Imperador Adriano. Então no ano de 529 d.c. no dia 7 de abril, o imperador publicou o código intitulado *Nouus Iustinianus Codex* - Código Novo Justiniano. (SOARES; DA SILVA, 2013, p. 3).

Foi no Código Justiniano, que a sucessão legítima passou a fundar-se unicamente no parentesco natural, no Código, foi estabelecida uma ordem de vocação hereditária, que seria essa: primeiramente os descendentes, e assim sucessivamente, os ascendentes em concurso com os irmãos e irmãs bilaterais, depois os irmãos e irmãs, consanguíneos ou uterinos, e outros parentes colaterais. (GONÇALVES, 2012, p. 16 - 17).

O testamento para os romanos era algo essencial, eles tinham pavor com relação à morte sem que fosse feita a sucessão do *de cuius* de forma testamentária. (GONÇALVES, 2012, p. 17).

O Direito Francês com relação ao processo sucessório, que se instaurou desde o século XIII o *droit de saisine* – Direito de encaminhamento, que é uma instituição de origem germânica, a qual, a posse e a propriedade da herança passam para os herdeiros. O Código Civil Francês, de 1804, chamado de *Cade Napoléon* – Código de Napoleão, configura no seu art. 724, "que os herdeiros legítimos, herdeiros naturais, e o cônjuge sobrevivente recebem de pleno direito (*son saisis de plein droit*) – são apreendidos de pleno direito, os bens, direitos e ações do defunto, com obrigação de cumprir todos os encargos da sucessão". (GONÇALVES, 2012, p. 17).

No Direito Alemão, e no seu Código Civil especificamente no artigo 1.922 a 1.942, dispõe sobre "o patrimônio do *de cuius* passa *ipso jure*, isto é, por efeito direto da lei, ao herdeiro". (GONÇALVES, 2012 p. 17). A fusão destas duas concepções resultou no Direito Sucessório atual no Brasil. O processo de sucessão é a transferência de direitos e obrigações, patrimônio do *de cuius* ao herdeiro, em virtude da lei ou testamento. É estabelecido na Carta Magna, o Direito Sucessório no artigo 5º, inciso XXX, o direito à herança, e no Código Civil Brasileiro 2002, nos artigos 1.784 a 2.027, livro V, todos os aspectos importantes referentes à sucessão.

Um dos obstáculos enfrentados pelas empresas familiares é a passagem de bastão de gestão para os herdeiros, para que se estenda a vivência de uma empresa familiar à sucessão bem planejada é necessária, porém, não é algo simples, pois um processo sucessório é rodeado de problemas comportamentais que já estão arraigados na família. (MOREIRA; NETO p.45).

Segundo o nobre doutrinador Carlos Roberto Gonçalves (2012, p. 15) o conceito de Direito Sucessório "[...] é o ato pelo qual uma pessoa assume o lugar da outra, substituindo-a na titularidade de determinados bens".

O ciclo da vida termina com a morte, sendo certa que ela irá ocorrer. Todos irão morrer. A morte é algo personalíssimo e atinge diretamente o ser, porém existem algumas relações jurídicas que mesmo sem o *de cuius* como parte, ainda irão ter efeitos jurídicos. (DE CARVALHO, 2014, p. 446)

Todo o patrimônio do *de cuius* que ele adquiriu em vida, será automaticamente passado aos seus herdeiros, assim como as obrigações não pecuniárias ou pecuniárias, estas últimas reduzidas ao montante do quinhão de cada herdeiro. Já é prevista nas leis brasileiras, de maneira genérica e abstrata, soluções gerais para a sucessão patrimonial. A herança é unitária, mesmo que haja vários herdeiros, sendo a posse propriedade da herança indivisível, e são regidas pelas normas relacionadas ao condomínio, até que se dê a partilha definitiva. (DE CARVALHO, 2014, p. 446).

A sucessão dentro de um empreendimento familiar é a gerencial, pois a continuidade de uma empresa depende significativamente da habilidade tanto da família como da empresa em criar e aplicar um processo de sucessão na gestão executiva da empresa, em um processo sucessório, uma das partes mais importante é decidir qual será a composição do atual CEO, deve ser capacitada e disponível para quando o momento de transição chegar. (ÁLVARES, et al. 2003, p. 70).

A seguir é apresentada uma boa designação das complicações enfrentadas na partilha do patrimônio *de cuius*:

O patrimônio é a universalidade de direitos e obrigações pecuniários pertencentes a uma pessoa. Dessa forma, considerando a diversidade de bens que compõem o patrimônio deixado pelo *de cuius* e a pluralidade de herdeiros, é improvável que estes consigam encontrar um denominador comum que concilie os múltiplos interesses envolvidos. A designação de bens específicos para cada herdeiro pode não ser viabilizada e a venda e apuração dos valores correspondentes nem sempre é a solução mais acertada. Frisa-se que esse momento é propício inclusive para despertar desavenças

familiares antigas. Nesse contexto, o consenso, muitas vezes, não é alcançado. Não há que se falar também em bom senso, que seria apto a definir a situação, pois este é demasiadamente subjetivo. (DE CARVALHO, 2014, p. 447).

Por essas dificuldades que são encontradas em um processo de inventário que se finda com a partilha, estende-se por anos ou décadas, em razão das desconfianças e conflitos entre os familiares, tornando a situação dos herdeiros sobrestada, fazendo que com esta demora acarrete em prejuízo com relação ao aproveitamento e fruição do patrimônio do *de cuius*. Esse tipo de cenário se agrava quando há empresas familiares, especialmente quando era o *de cuius* que estava à frente dos negócios, afetando o viés econômico da atividade, e as participações societárias existentes e a gestão do negócio. Nas sociedades familiares é muito comum que os conflitos familiares adentrem na empresa, o que causa impacto nas atividades e nos resultados da empresa. (DE CARVALHO, 2014, p. 447 - 448).

A sucessão em uma sociedade familiar é um momento muito frágil, pois gira em torno de assuntos familiares que são bem sensíveis, como, as relações dos membros da família, o patrimônio, dinheiro, a morte e a empresa. (DE CARVALHO, 2014, p. 448).

As preocupações em torno do momento da transição de gestão entre as gerações acarretam frustrações que atrapalham e um planejamento sucessório inadequado ou inexistente causa uma transição não bem-sucedida. (ÁLVARES, et al. 2003, p. 70).

Um planejamento sucessório é essencial para que uma família proprietária de uma empresa aumente a probabilidade de que a sucessão na empresa seja um sucesso, que a empresa esteja sob controle até a próxima geração. (ÁLVARES, et al. 2003, p. 69).

Os estudos ao redor do mundo mostram que poucas empresas familiares chegam até a segunda geração sobre o controle da família fundadora. Existe um rol criado pelo Instituto Internacional para o Desenvolvimento do *Management* (IMD) - Desenvolvimento da Gestão, em Lausanne, na Suíça, que elenca o fracasso das empresas familiares, e como chegam à falência; a incapacidade das empresas familiares de antecipar ou se ajustar às mudanças no mercado de trabalho; o investimento precário em pesquisa e desenvolvimento; controle inadequado de custos; ausência de acesso ao dinheiro, ou um gerenciamento financeiro débil. (ÁLVARES, et al. 2003, p. 70).



Algumas empresas familiares fecham as portas também pela falta de interesse dos seus fundadores de que as próximas gerações continuem seus legados, e simplesmente fecham ou vendem. Existem outros motivos elencados pelo IMD para a venda, fechamento ou falência das empresas familiares, que seriam; a incapacidade de obtenção de capital para o crescimento da empresa, porém sem diminuir a participação da família no capital do empreendimento; divergências entre as necessidades de liquidez da família e do negócio; o planejamento errôneo do patrimônio acarretando a falta de recursos para o pagamento de impostos na transferência da herança; a incapacidade do CEO familiar de se demitir no tempo correto; a inexistência de um sucessor com competência na família; a incompatibilidade cultural entre a família, o conselho de diretores e/ou a Gerência Superior. Os elementos elencados estão sempre relacionados com o fracasso no processo de sucessão na gestão. (ÁLVARES, et al. 2003, p. 69).

Na sucessão de gestão em empresas familiares, não é necessário que a posição do CEO esteja nas mãos de algum ente familiar. O próximo líder de uma empresa deve ser a pessoa mais competente para o cargo, independentemente se for ou não um membro da família. (ÁLVARES, et al. 2003, p. 69).

As fases de sucessão em empresas familiares são cheias de conflitos, que surgem de problemas já enraizados há muitos anos. A sucessão bem-sucedida depende muito da educação que foi constituída pelos pais aos seus filhos, preparando-os para o poder e o dinheiro. (LOD, 1987, p. 7).

As empresas familiares entram em falência porque a família não estava instruída para atender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador se preocupou tanto em construir seu império que esqueceu de educar seus filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; a crise existencial do fundador dilacerou a empresa familiar; não há sucessor preparado ou consenso da família de quem deve assumir a empresa. (LOD, 1987, p. 7 - 8).

Os problemas de uma empresa familiar podem ser encontrados no próprio fundador da empresa, depende muito do seu caráter, sua visão de mundo. A crise sucessória encontra-se com mais força na relação entre o pai e o filho, com relação a planejamento de carreira do filho, os problemas de planejamento e organização na firma, as decisões de novos produtos e investimentos. O filho deve aceitar a rivalidade do pai, e criar a sua própria personalidade seja perto ou longe da figura paterna. E o

pai deve ter ciência de que seus problemas existenciais afetam de forma brusca a visão de seu filho. (LOD, 1987, p. 8).

Outro problema em destaque é que a família deve ter consciência que os parentes como sócios às vezes não são a melhor opção. A empresa familiar deve evitar a contratação de parentes incompetentes e despreparados, e evitar a descapitalização do seu patrimônio. Não se deve afastar a família da empresa, mas desenvolver um nepotismo esclarecido na firma. (LOD, 1987, p. 8).

Outro fator importante é que a sucessão em uma empresa deve ser concebida do ponto de vista do pai, se ele realmente empregaria o seu filho, se ele é capacitado para determinada função ou simplesmente o perfil vocacional dele não é adaptado para a empresa. E também a sucessão do ponto de vista do sucessor, lembrando que ele entra na empresa como sucessor e não como filho, se seu emprego for ser filho do fundador não há possibilidade que este suceda o fundador, quando se analisa a sucessão do lado do sucessor entram diversos questionamentos, como a criação desses filhos, o código de ética desenvolvido na empresa, a condução de uma sucessão quando o pai hesita em deixar o trono, entre outros. (LOD, 1987, p. 8 - 9).

E por fim, a empresa familiar tem a necessidade de saber utilizar uma consultoria. A profissionalização do *management* e reorganização administrativa faz necessária a busca de consultores externos. A consultoria pode se tornar um problema para a empresa familiar em três momentos:

Quando se contrata o consultor errado, quando a direção transfere ao consultor a responsabilidade pela definição dos problemas e quando a implantação dos programas não conta com plena responsabilidade e acompanhamento por parte da alta administração da firma. Em consultoria existem dois axiomas muito conhecidos: a) É o cliente quem deve definir o problema; b) Geralmente o problema principal é o “*chief executive*”. (LOD, 1987, p. 9).

Na sucessão existe um planejamento para alcançar uma situação futura desejada, neste sentido o planejamento sucessório é um planejamento estratégico, que abrange a família, patrimônio, sucessão e a empresa, trançando um cenário tendenciosamente conflituoso. (DE CARVALHO, 2014, p. 449).

Existem vários métodos estratégicos utilizados no planejamento sucessório, esses métodos facilitam a visualização e o entendimento da situação dando transparência ao processo, os métodos são *Brainstorming*, a análise *SWOT* que significa, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities*

(Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), e a matriz de projetos 5W2H que significa 5W – *What, Why, Where, When, Who. 2H- How, How much.* (DE CARVALHO, 2014, p. 450).

O significado de cada método é apresentado a seguir.

O Brainstorming, cuja tradução literal significa tempestade de ideias, consiste em reunir os envolvidos e discutir de maneira aberta hipóteses alternativas. Isso permite identificar expectativas e também analisar adequação de proposições. A análise SWOT, sendo que a palavra em si é formada por 4 (quatro) elementos, Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), permite analisar objetiva e estrategicamente o cenário existente. Enquanto os dois primeiros elementos se referem ao ambiente interno, os dois últimos apresentam um viés externo. A matriz do projeto 5W2H, com responde basicamente a 7 (sete) perguntas básicas referentes ao planejamento: Who? (Quem)?, What (O que)?, When (Quando)?, Why (Por que)?, Where? (Onde)?, How (Como)?, How Much (Quanto)? O conjunto dessas respostas possibilita a estruturação de todo o plano de ação decorrente do planejamento. (DE CARVALHO, 2014 p. 450).

Aparentemente os métodos supracitados aparentam serem de fácil aplicação, eles são de vasta utilidade para racionalizar o planejamento sucessório. (DE CARVALHO, 2014, p. 450).

O processo sucessório tem suas limitações legais de normas de ordem pública, relacionadas com o direito de família. Os princípios de ordem pública regem as relações familiares, eles são intransmissíveis, irrenunciáveis, irrevogáveis e indisponíveis. “[...], com efeito, no momento de se analisar as possibilidades existentes para pensar o planejamento, deve se atentar para essas disposições, sob pena de inviabilizar a implementação”. (DE CARVALHO, 2014, p. 450 - 451).

Há diversas situações que se deve observar as normas de ordem pública para a implementação do processo sucessório. A primeira delas é o regime de bens, que é uma consequência jurídica do casamento. O casamento faz com que os nubentes tenham obrigações matrimoniais recíprocas e direitos patrimoniais, definindo assim os bens, as receitas e responsabilidades de cada cônjuge. O que rege as relações patrimoniais entre os nubentes é o seu regime de casamento, concernente aos bens e direitos atuais como também os futuros. Para fins da sucessão, é significativo que seja analisado o regime de bens, pois como já visto o regime que foi escolhido pelos cônjuges implica na sua participação no patrimônio do casal. Com a função de proteção do patrimônio familiar, pode ser definido dentro da empresa que os herdeiros optem por um tipo de regime de bens. Sendo assim, para a construção

de um planejamento sucessório dentro da empresa, e necessário que seja examinado o regime de casamento dos envolvidos casados e discutir os regimes daqueles herdeiros que casarão. (DE CARVALHO, 2014, p. 451 - 453).

Outro ponto é a herança legítima, o artigo 1.789 do Código Civil, dispõem sobre o assunto.

Art. 1789. Havendo herdeiros necessário, o testador só poderá dispor da metade da herança.

No planejamento sucessório, pode ser utilizada a herança legítima, sendo utilizada em prol dos herdeiros necessários. Na existência de herdeiros necessários, apenas 50% (cinquenta por cento) da herança é classificada como disponível. E os outros 50% (cinquenta por cento), pertencem aos herdeiros necessários. (DE CARVALHO, 2014, p. 453).

Ademais, “salvo se houver justa causa, declarada no testamento, não pode o testador estabelecer cláusula de inalienabilidade, impenhorabilidade, e de incomunicabilidade, sobre os bens legítimos”. (DE CARVALHO, 2014, p. 454).

Outro quesito importante a ser tratado é a sociedade entre os cônjuges, é algo difícil de acontecer, mas pode ocorrer nos casos em que os cônjuges utilizam de sua afinidade matrimonial e distendem para o campo empresarial. “[...] essas sociedades, além de viabilizarem o sustento familiar, podem ser muito úteis para estruturação do planejamento sucessório. Com a concentração do patrimônio na sociedade a sucessão poderá ser estruturada por intermédio de técnicas societárias”. (DE CARVALHO, 2014, p. 454).

Lembrando que, para que cônjuges contratem sociedades, entre si, ou terceiros, não devem estar casados no regime de comunhão universal de bens ou no de separação obrigatória, conforme o artigo 977 do Código Civil, “Faculta-se aos cônjuges contratar sociedade, entre si ou com terceiros, desde que não tenham casado no regime da comunhão universal de bens, ou no de separação obrigatória”. (DE CARVALHO, 2014, p. 459).

O doador deve ter a sua subsistência garantida, de acordo com o artigo 548 do Código Civil que dispõe que “é nula a doação de todos os bens sem reserva de parte, ou renda suficiente para subsistência do doador”, é considerada mais uma limitação encontrada no planejamento sucessório. O artigo discute a ideia de que é proibido que o indivíduo doe todos os seus bens, ainda que seja para os herdeiros

necessários, se este ficar em condição de miserabilidade. (DE CARVALHO, 2014, p. 455).

Foram vistos uma série de regras que devem ser consideradas no planejamento sucessório, e existe também uma gama de instrumentos jurídicos para planejá-lo, lembrando da regra que triunfa no direito privado “segundo o qual tudo que não é proibido, é permitido”. (DE CARVALHO, 2014, p. 455).

Os instrumentos jurídicos que podem ser utilizados no planejamento sucessórios são: “seguros de vida, sociedade offshore<sup>1</sup>, fundações internacionais, plano de previdência privada, especialmente PGBL – Plano Gerador Benefício Livre e VGBL- Vida Gerador de Benefício Livre, testamentos, doações, holdings familiares e fundos de investimentos”. (DE CARVALHO, 2014, p. 455).

Serão analisados os instrumentos jurídicos mais utilizados no planejamento sucessório. O primeiro instrumento jurídico é a doação ou testamento. A doação é uma forma de antecipar a herança legítima, que significa a transferência de bens *inter vivos*, podendo ser onerosa ou de forma gratuita, ao se utilizar da doação os ascendentes podem transferir parte de seus bens ou a sua totalidade, caso o ascendente doe a integralidade da sua herança em vida, não haverá bens a se inventariar quando ocorrer o seu falecimento. (DE CARVALHO, 2014, p. 456).

Em casos de doação em vida, é possível que o doador faça a sua doação, mas utilize da instituição usufruto que pode ter por objeto qualquer bem, uma parte ou universalidade de bens sejam móveis, imóveis, corpóreos, ou incorpóreos, e que pode ter prazo determinado ou ser vitalício, ele faz com que o doador permaneça com a posse direta, os direitos de administrar, usar e perceber os frutos. “Denota-se, pois, que o usufruto pode ser utilizado em diversos cenários, eis que pode incidir dentre outros, em cotas de fundos de investimento ou sociedade limitada [...]”. (DE CARVALHO, 2014, p. 456-457).

Para a proteção do patrimônio familiar, existe a possibilidade de incluir cláusulas de inalienabilidade, impenhorabilidade, incomunicabilidade, e reversibilidade, na doação, limitando dessa forma o livre exercício dos atributos da propriedade e seus bens. (DE CARVALHO, 2014, p. 457).

---

<sup>1</sup> Sociedade offshore: O termo inglês “offshore” nomeia as sociedades registradas no exterior, em um país onde o proprietário da companhia não é residente. (EXAME, 2016)

O Testamento possui suas regras próprias, porém é muito similar a doação. Contudo o testamento e a transmissão da propriedade ocorrem com a morte do testador e com a abertura da sucessão, diferentemente da doação. (DE CARVALHO, 2014, p. 457).

Outro instrumento jurídico para o planejamento sucessório mais usual, é a “*Holdings familiares*”, o termo *holding* é de origem inglesa, traduzido para o português significa, segurar, manter sob controle, participar. A sociedade *holding* detém participações societárias em outras sociedades. (DE CARVALHO, 2014, p. 459).

A sociedade *holding* pode ser separada em dois grupos, a *holding* mista que equivale as sociedades que desenvolvem atividades econômicas, mas também participam em outras sociedades, e as *holding* puras que somente participam de outras sociedades. (DE CARVALHO, 2014, p. 459).

No contexto das sociedades familiares, a *holding* pode desempenhar um papel bastante importante, especialmente nos casos de existência de várias sociedades operacionais. Com a criação da sociedade *holding* para deter e gerir as participações societárias propicia-se a harmonização de estratégias entre todas as sociedades do grupo. As relações e conflitos societários se restringirão à sociedade *holding*, causando menores impactos nas atividades das sociedades operacionais. Nesse sentido, há uma tendência a estimular a transparência e a profissionalização da família, uma vez que as decisões tomadas na *holding* definirão diretrizes de todos os negócios da família. Em vez de os membros da família serem os sócios das sociedades operacionais, a sociedade *holding* é que será. (DE CARVALHO, p. 459).

Os *holdings familiares* são criados com a função de agregar o patrimônio familiar, esse tipo de sociedade pode ser constituído por meio da integralização dos bens pessoais dos membros da família. O principal objetivo dos *holdings familiares* é a proteção do patrimônio da família, aproveitamento dos benefícios fiscais e viabilizando a gestão dos ativos. (DE CARVALHO, 2014, p. 460).

Os membros da família serão sócios nas *holdings familiares*, e a sociedade que estes formarem será a real proprietária dos bens. Para formação desta sociedade haverá um contrato social que irá estipular as regras e os métodos para a administração do patrimônio do *holding*. (DE CARVALHO, 2014, p. 460).

O *holding* é considerado um eficiente mecanismo para o planejamento sucessório, eis que tangem relevantes técnicas e instrumentos societários para gestão do patrimônio, as desavenças familiares é considerado o caminho mais fácil para a passagem de gerações. (DE CARVALHO, 2014, p. 460).

Um ato constitutivo de um *holding* deve prever uma série de questões relevantes como, “normas próprias para deliberação dos sócios, direito de preferência ou covenda, possibilidade de exclusão extrajudicial de sócio, cláusulas de apuração de haveres em caso de sucessão ou separação [...]”. (DE CARVALHO, 2014, p. 460).

Existe a possibilidade de acordo de cotistas entre os sócios nas sociedades limitadas, paralelamente aos atos constitutivos. Os acordos possuem um caráter social, são úteis para realização do processo sucessório, pois podem prevenir e resolver questões, e conferir transparência e segurança nas relações. (DE CARVALHO, 2014, p. 461).

O último instrumento jurídico a ser analisado é o “Fundo de Investimentos”, o significado segundo a CVM é, “é uma comunhão de recursos, constituída sob a forma de condomínio, destinado à aplicação em ativos financeiros”, nos fundos de investimento existem regras a serem aplicadas sobre a administração e gestão do patrimônio familiar, inclusive para fins sucessórios. (DE CARVALHO, 2014, p. 461).

O objetivo do planejamento sucessório é a identificação e o desenvolvimento de um ou mais membros da família, para que apresentem conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes, necessárias não só para que se substituam determinados titulares de uma função, mas também essas atribuições servem para o próprio sucesso do plano de estratégia de um planejamento sucessório, assegurando a prolongação de vida da empresa familiar. (IBGC, 2011, p.15-16).

Um planejamento sucessório para ter maior chance de sucesso possui três etapas distintas, porém interligadas. A primeira etapa do processo sucessório se inicia com a conversa do Conselho de Administração e o diretor presidente a respeito da sucessão. Neste momento o Conselho de Administração fará a sua avaliação a respeito da sucessão, a suas expectativas e ideias, certificando seu compromisso com o processo sucessório. Esta fase pré-sucessória irá ocorrer muitos anos antes da saída do titular do cargo que irá ser substituído, nesta fase será analisado o perfil do candidato preferencialmente membro da família, a possibilidade de escolha de membros fora da família só no caso de não existir nenhum candidato capacitado. (IBGC, 2011, p. 16).

Durante o processo de sucessão, com a indicação feita pelo diretor-presidente ou pelo Comitê de Recursos Humanos (RH) do Conselho, com a presença do executivo sênior do RH, dos candidatos com potenciais, justificando estas habilidades com o perfil já pré-definido no Conselho de Administração. A avaliação

dos candidatos é feita pelos membros do Conselho de Administração, por meio de conversas com os candidatos, seja de forma individual ou em grupo, e fiscalizações no seu local de serviço, entre outros, para que a avaliação seja feita de forma ampla e tenha um resultado significativo. Para uma resultante avaliação dos candidatos se tem algumas necessidades peculiares de treinamento e desenvolvimento como o *mentoring* e *coaching*. Ao acompanhar o candidato e verificar uma evolução no seu desempenho é essencial para o processo sucessório. Nesta etapa, o Conselho de Administração deve refletir no impacto dentro da organização o que a escolha do candidato irá causar, e esta etapa se encerra com a escolha dos candidatos para os cargos que melhores se encaixarem em seus perfis. (IBGC, 2011, p. 17).

Última etapa é após a escolha dos candidatos em que os perfis melhores se encaixam na empresa. O candidato que se encaixar no perfil do diretor-presidente, terá como consultor por um período o antigo diretor-presidente da empresa. Mas cabe ao Conselho de Administração definir as funções, objetivos, expectativas, entre outros, de cada candidato. (IBGC, 2011, p. 18).

Por fim, a morte é um assunto delicado principalmente quando ocorre no meio familiar, a morte no aspecto jurídico transfere diversos direitos e responsabilidades patrimoniais aos herdeiros. Com a morte o *de cuius* transfere seu patrimônio aos herdeiros, o que pode ser algo bem conflituoso pelo jogo de interesses dos sucessores, para amenizar os conflitos a sucessão é feita no Poder Judiciário, e é considerado um processo desgastante e quase eterno. (DE CARVALHO, 2014, p. 463).

## 4.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

As Empresas Familiares no âmbito global e brasileiro, apesar das crises instaladas em ambos, elas se encontram ainda bem ambiciosas e vibrantes. De acordo com a Pesquisa de Empresas familiares pela *PwC* (2016, p. 4), no Brasil 67% (sessenta e sete por cento) e no mundo 77% (setenta e sete) dos participantes da pesquisa, acreditam que ajudam a estabilizar a economia, no Brasil 62% (sessenta e dois por cento) e no mundo 74% (setenta e quatro) dizem que cuidam melhor de seus funcionários do que as outras empresas, no Brasil 73% (setenta e três) e no mundo 72% (setenta e dois) acham que o sucesso significa mais do que simplesmente lucro



e crescimento. Pelo alto número de incertezas que rondam o cenário do mercado brasileiro, apenas 28% (vinte e oito por cento) das empresas brasileiras que participaram das pesquisas afirmam que tomam decisões pensando em longo prazo, contrapartida 55% (cinquenta e cinco) das empresas no mundo.

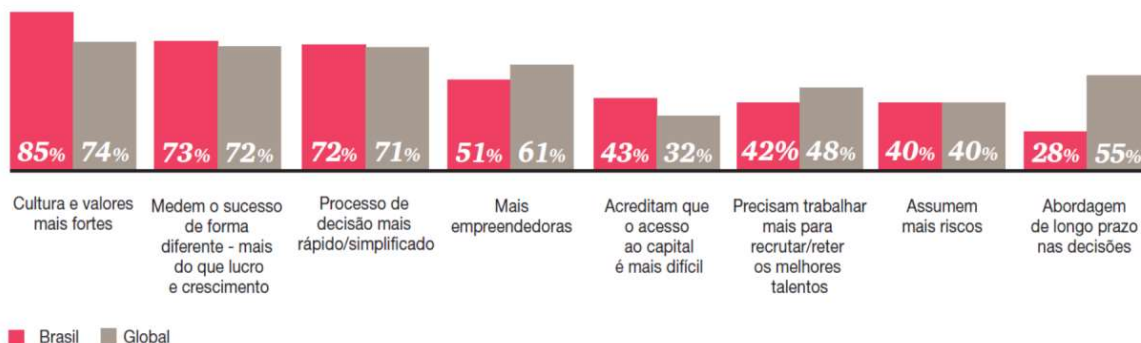
Segundo a Pesquisa de Empresas familiares pela PwC (2016, p. 4), o que mais preocupa é a inércia das empresas com relação ao processo de sucessão, globalização e a tecnologia digital. Apesar de 12% (doze por cento) das empresas familiares do mundo passarem da média de três gerações, e 3% (três por cento) das empresas familiares do mundo passarem da quarta geração, a maioria ainda acaba na terceira geração.

Segue a tabela de características das empresas familiares, no Brasil e no Mundo, segundo a Pesquisa de Empresas Familiares pela PwC de 2016.

Figura 2

### Características das Empresas Familiares

Fig 1: Características das empresas familiares



FONTE: Revista -PWC, 2016, p. 4.

<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>.

A falta de um planejamento sucessório é a receita para o fracasso de uma empresa familiar, pois de 42% (quarenta e dois por cento) das empresas familiares que não possuem um planejamento sucessório, apenas 12% (doze por cento) chegam à terceira geração. Para montar um plano de sucessão a empresa deve conciliar as questões profissionais e pessoais, pois no processo de sucessão esses quesitos entram em confronto, acarretando risco a família e a empresa. Porém um bom plano de Governança Corporativa para montagem do planejamento sucessório faz com que

a empresa cresça e se profissionalize, o processo sucessório sólido é feito antes que a sucessão ocorra concretamente na empresa. Porém, segundo a Pesquisa das Empresas Familiares feita pela *PwC* (2016, p.5), no Brasil somente 19% (dezenove por cento) das empresas familiares possuem um plano de sucessão e no mundo apenas 15% (quinze por cento).

De acordo com o Dr. Dominik Von Au, que é o líder das práticas de boa Governança Corporativa na *PwC* na Alemanha, ele montou um resumo de um planejamento sucessório de sucesso em empresas familiares, claro que utilizando como ferramenta a Governança Corporativa:

Tabela 3

Planejamento sucessório de sucesso nas Empresas Familiares

<b>Na Liderança:</b>	<b>Na Propriedade:</b>
<p>1- Adquirir experiência fora da Empresa Familiar: Com o mundo globalizado é essencial adquirir novas experiências de liderança em outras empresas. A Empresa deve estruturar um plano de carreira que envolva trabalhar fora da empresa para adquirir as habilidades específicas que o negócio da família precisa.</p>	<p>1- Começar cedo: É importante que o planejamento sucessório comece o quanto antes, para evitar conflitos. A recomendação é que a transferência de participação ocorra enquanto a geração que atualmente está no comando ainda estiver viva.</p>
<p>2- Desenvolver um planejamento estratégico de médio prazo: A nova geração enxerga o processo de sucessão como uma chance de modernizar o negócio, e isso as vezes realmente pode ser necessário. Essas mudanças devem ser de objetivos de longo prazo. É necessário que o plano estratégico seja criado pela atual geração ativa e a nova geração.</p>	<p>2. Comunicar, comunicar e comunicar: As decisões precisam ser tomadas em um processo de discussão e consulta, e não de forma unilateral pelos sócios. Todos que participaram do futuro da empresa precisaram ser ouvidos.</p>

<p>3- Ampliar a tomada de decisão: Com o processo de sucessão, é necessário que o processo de decisão não continue de forma unilateral, é necessário criar uma estrutura organizacional para que isso não ocorra. As decisões da empresa precisam ser tomadas em conjunto de forma organizada.</p>	<p>3. Fazer o dever de casa: Avaliar todas as implicações legais e fiscais do planejamento sucessório.</p>
<p>4- Reforçar o papel do Conselho: O Conselho de Administração tem uma função essencial no processo sucessório para que seja fornecido aos sucessores somente cargos que eles estejam capacitados a ocuparem.</p>	<p>4. Investir em educação: As pessoas que vão administrar o negócio precisam ter habilidades específicas. Deve se preocupar para que os futuros administradores sejam educados para se tornar donos e profissionais competentes.</p>
<p>5- Esclarecer o papel que a geração que se aposenta poderá ter: A geração que está no atual comando da empresa, precisa de um plano de vida após a sua aposentadoria.</p>	<p>5. Diversificar a riqueza: Desenvolver um patrimônio fora da empresa familiar.</p>

FONTE: Revista -PWC, 2016, p.8. adaptado pela autora.

<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>.

O planejamento sucessório é indispensável para concretizar os objetivos dos proprietários, da família e da empresa a médio e longo prazo. O planejamento estratégico é essencial para o planejamento sucessório de sucesso, eles são considerados inseparáveis, pois devem existir com clareza os objetivos que são almejados para o futuro da Empresa Familiar. (PwC, 2016, p. 9).

Conforme a Pesquisa sobre Empresas Familiares - PwC (2016, p. 23), é afirmado que a nova geração é ambiciosa, dinâmica e aberta a mudança. A nova geração almeja renovar o negócio e torna-lo diferente para gerações futuras, na

exploração de produtos, serviços, e mercados novos, 92% (noventa e dois por cento) das gerações futuras brasileiras querem deixar sua marca e 88% (oitenta e oito por cento) do mundo. A maioria das novas gerações foi educada em escolas de negócio, obtiveram assim ferramentas analíticas que precisam para executar um planejamento sucessório em médio prazo.

A inglesa Sian Steele da prática de Empresas Familiares da *PwC* do Reino Unido, elaborou cinco formas de como a geração atual ativa pode apoiar a próxima geração para que ela obtenha sucesso. A primeira é planejar com antecedência o processo sucessório, com um planejamento detalhado de carreira para as futuras gerações, dando lhes oportunidade para adquirir habilidades e experiências. Como uma boa oportunidade para isso é que a nova geração trabalhe fora da empresa familiar, fazendo com que eles construam sua credibilidade. A segunda é enfatizar a oportunidade e não a obrigação, pois a futura geração deve ter uma escolha livre para o seu próprio futuro, os pais não decidem por eles lembrando os filhos possuem luz própria. A terceira seria, a criação de oportunidade para construção de algo próprio, pois isso faz com que a nova geração crie sua própria área de responsabilidades, adquirindo novas ideias e habilidades essenciais. Podendo o empreendimento no futuro se tornar o seu negócio. A quarta é Compreender quando é o momento de se afastar, a atual geração do comando da empresa deve discutir com calma qual será exatamente seu papel no futuro e encontre algo a mais para fazer além do negócio para não se sentir constantemente tentado em “dar só uma passadinha” na empresa. A quinta e última seria Cuidar da Governança Familiar, a geração mais velha utilizando de sua idade e experiência tem um papel importante para gerenciar está questão, para que a próxima geração se concentre em assumir o negócio. (Pwc, 2016, p. 24)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) apresenta um diagnóstico sobre a importância da governança corporativa em empresas de controle familiar pelo seguinte fato:

A contínua necessidade de crescer, as oscilações de natureza econômica do país ou internacionais, com informações imediatas e inesperadas, assim como outros fatores de mercado em que suas empresas se situam, implicam aos atuais empresários, gestores e/ou administradores viver em uma condição muito maior de alerta de mudanças nos rumos de seus negócios. Em especial, isso ocorre aos administradores de empresas de controle familiar talvez por serem, via de regra, organizações mais vulneráveis. São continuamente levados a rever o perfil de seus produtos e a estrutura de suas organizações ou, até mesmo, a considerar diferentes tipos de estruturas de capital. Mais do que nunca, hoje, não só em função da necessidade de maior vantagem competitiva, quanto pela maior conscientização com relação aos

conceitos de sustentabilidade e de perenização com a responsabilidade social, os empresários têm sido muito motivados a pensarem em termos de inovação. Inovação e sobrevivência em uma economia de mercado, cuja tendência no médio e longo prazo é a de sempre ser mais aberta, são sempre sinônimos. (IBGC, 2011, p. 25).

Por fim, as Empresas Familiares devem possuir um plano de sucessão bastante sólido com objetivos de médio ou longo prazo. Um bom Plano de Governança Corporativa faz com que a empresa profissionalize os sucessores, para futuramente estar no comando desta. A empresa familiar deve dedicar o seu tempo para criação de um rigoroso planejamento estratégico para planejar o futuro da família e empresa, considerado indispensável para o processo sucessório. A geração que está na atual gestão da empresa deve apoiar a nova geração, para que ela cumpra o seu futuro papel na empresa familiar. O planejamento sucessório não é algo rápido e fácil de ser feito nas empresas familiares, mas é algo essencial para que elas alcancem novos voos, e aumentar ainda mais o seu potencial. (PwC, 2016, p. 25).

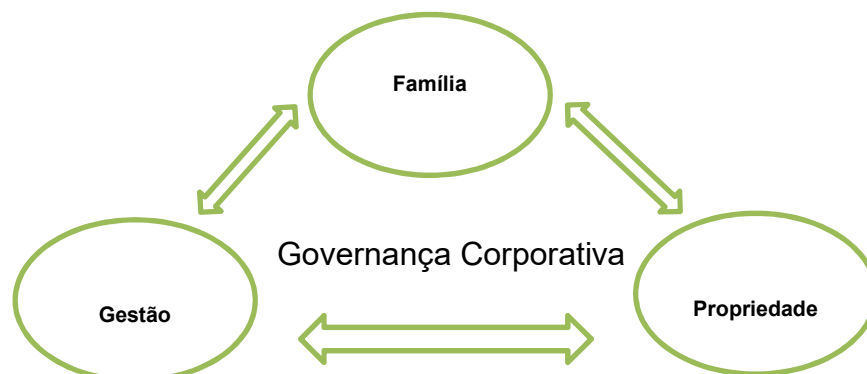
#### 4.3 A PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR XXX S.A FECHADA.

Nas empresas familiares para seu entendimento é adotado o sistema dos três círculos formado por “propriedade, família e gestão”, a propriedade é formada pelos sócios, reforçando o sistema societário em uma empresa familiar, a gestão está relacionada com diretoria, à presidência ou ao conselho de administração. (BORNHOLDT, 2005, p. 36)

Segue o modelo tridimensional criado:

Figura 3

Modelo de três Círculos nas Empresas Familiares



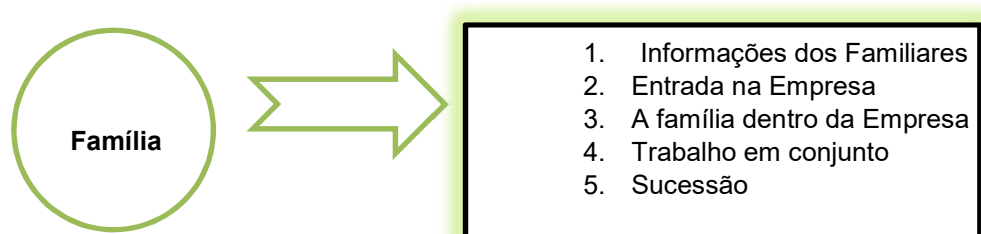
FONTE: IBGC, 2006, p. 26, adaptado pela autora.

Seguindo a formação e criação de um plano de Governança Corporativa de uma Empresa Familiar S.A de Capital Fechado., com duas gerações de fundadores e seus herdeiros.

O primeiro passo para a formação do modelo da Governança Corporativa é tratar da família, criando uma Governança Familiar antes de tratar dos problemas de gestão e propriedade, deve-se preocupar-se com os problemas familiares. Estendendo o eixo familiar, como segue o esquema a seguir:

Figura 4

Eixo familiar estendido



FONTE: IBGC, 2006, p. 27, adaptado pela autora.

A primeira extensão do eixo da família são as informações sobre ela, relacionadas aos desejos, competências, e saber quem são os ativos e não-ativos na empresa dos herdeiros e o convívio familiar. Os desejos dos herdeiros é algo importante, para saber se realmente a pessoa tem vontade de trabalhar na empresa, se ela irá sacrificar-se pelo nome de sua marca. A competência é essencial, não tem como colocar herdeiros incompetentes para cargos dentro da empresa, simplesmente porque são herdeiros. Saber quem são os ativos da empresa, suas funções, analisar seus desempenhos diários com relação ao seu trabalho e os não-ativos e suas perspectivas com relação a sua função dentro da empresa. E por fim, o convívio familiar entre todas as gerações, incluindo seus companheiros (as), e a segunda geração dos filhos.

A entrada da segunda e das sucessivas gerações na empresa, avaliação individual da geração mais nova, e fazer o processo de *coaching* com os herdeiros para tomar decisões sobre sua carreira dentro ou fora da empresa. O trabalho em conjunto, dentro de uma empresa precisa ter uma boa relação e comunicação entre as gerações para um bom resultado, administrar os conflitos

entre as gerações e os fundadores e os herdeiros trabalhem em conjunto. (IBGC, 2006, p. 29)

Conselho de Família na Empresa Familiar XXX S.A Fechada, segue com a primeira etapa que é a formação:

### **1ª Etapa**

#### **Formação do Conselho de Família:**

- a) O Conselho de Família será formado pelos sócios-fundadores da primeira geração, e estes irão eleger um representante, limitando o número de representantes para um de cada núcleo familiar.
- b) O Presidente e vice-presidente do Conselho de Família serão eleitos pelos sócios-fundadores. O Presidente terá que votar se necessário para desempate. O vice-presidente o substituirá em caso de sua ausência.
- c) O secretário será eleito pelos sócios fundadores. Terá a função de convocar todos os membros por meios que sejam acessíveis a todos e digitalizará todas as reuniões e ATAS necessárias.
- d) O Conselho de Família será formado por sete membros, incluindo os sócios-fundadores e seus representantes, um cada núcleo. Os votos serão considerados de forma igualitária e poderão existir votos a distâncias via e-mail, Skype ou qualquer outro meio eletrônico eficiente.
- e) A reeleição para o Conselho de Família não será automática, ela ocorrerá no período de um ano, contando do dia em que assinar a ATA com as escolhas dos membros.

#### **Funções do Conselho de Família**

Papéis e atribuições do Conselho de Família:

- a) Fomentar e proteger o memorial histórico familiar-empresarial;
- b) Enfatizar a oportunidade de trabalhar na empresa e não a tornar uma obrigação, lembrando que os filhos têm luz própria;
- c) Promover e desenvolver o entendimento, apoio e bem-estar dos membros da família que estão na empresa ou possuem ligação direta ou indireta com esta, com adesão e coesão familiar com debates e encontros familiares;

- d)** Criar oportunidade para os filhos criarem seu próprio negócio;
- e)** Administrar conflitos, divergências, crises e desavenças entre os familiares que possuem uma ligação direta ou indireta com a empresa;
- f)** Planejamento de vida da primeira geração após a sua aposentadoria;
- g)** Criação de programas de desenvolvimento e acompanhamento dos sucessores para a gestão da empresa;
- h)** Indicar pessoas para o cargo de conselheiro administrativo e conselheiro fiscal que depois será aprovado pela Assembleia Geral dos Acionistas; Definir a remuneração dos conselheiros administrativos, e fiscal;
- i)** Administrar o processo sucessório;
- j)** Zelar pelo nome e imagem da família e pelo de seus empreendimentos, bem como por valores éticos e morais.

### **As reuniões do Conselho de Família**

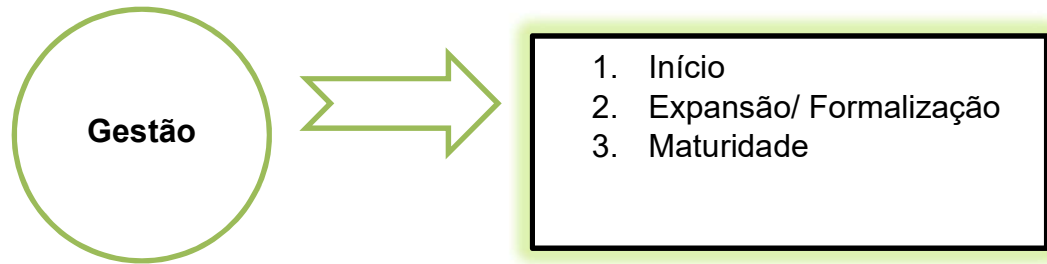
- a)** Além do presidente convocar a reunião, ou o vice-presidente em sua ausência, o quórum de três membros do conselho poderá convocar uma reunião.
- b)** Conselho deverá ter estipulado a agenda, local e horários para convocação de uma reunião do conselho, sendo disponíveis a todos os conselheiros. Lembrando que isto é função do secretário do Conselho de Família.
- c)** Com relação às reuniões do Conselho de Família, será feito uma reunião a cada mês do ano, caso necessário poderá ser feito mais reuniões.
- d)** A reunião por sugestão será em um dia da semana que seja disponível para todos os conselheiros por isso deve ser agendada com antecedência durará no máximo três horas.

Para a formação do modelo da Governança Corporativa é a Gestão. Estendendo o eixo da Gestão ou Gestão Empresarial, como segue o esquema a seguir:

Figura 5

Eixo da Gestão Empresarial familiar estendido





FONTE: IBGC, 2006, p. 27, adaptada pela autora.

Na gestão empresarial, existem características e desafios quando uma empresa está no seu estágio inicial, forma-se uma estrutura organizacional informal, somente um produto em circulação com a gestão sob domínio do proprietário do negócio, o maior desafio é sobreviver no mercado competitivo, e ser mais racional do que viver uma utopia com relação ao seu negócio. (IBGC, 2006, p. 30).

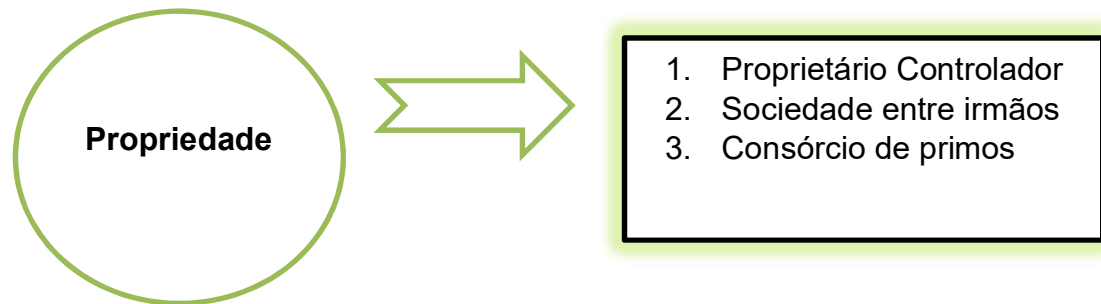
O segundo nível da gestão empresarial é a expansão/ formalização, nesse patamar a estrutura da empresa é mais funcional e existe mais de um produto em circulação no mercado, o desafio é profissionalizar a empresa no papel de proprietário gestor, necessidade de realizar um planejamento estratégico, e definir sistemas e políticas de organização. (IBGC, 2006, p. 30).

O terceiro nível e que se encontra a empresa a qual está se aplicando o processo de Governança é o patamar da Maturidade, onde se tem uma empresa com estrutura organizacional estável, uma base de clientes estável com um crescimento modesto, uma estrutura divisional dirigida por uma equipe de executivos, e rotinas organizacionais bem estabelecidas. (IBGC, 2006, p. 30).

O terceiro passo para a formação do modelo da Governança Corporativa é o da Propriedade. Estendendo o eixo da Propriedade Empresarial, como segue o esquema a seguir:

Figura 6

Eixo da Propriedade Empresarial familiar estendido



FONTE: IBGC, 2006, p. 28, adaptada pela autora.

Na propriedade empresarial, existem características e desafios à empresa que está sendo elaborado o plano de governança corporativa já passou pelos três tipos de propriedade, a primeiro é o proprietário controlador o controle está consolidado em uma pessoa ou casal, ou mesmo que haja outros proprietários a sua participação é simbólica, os desafios são capitalizar a empresa, equilibrar o controle unitário com a entrada de outros tomadores de decisão. (IBGC, 2006, p. 28).

O segundo estágio que está presente na atual forma de propriedade da empresa a ser estudada é de sociedade entre irmãos, que pode ser dois ou mais irmãos com o controle acionário significativo ou controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos que é o caso, os desafios são, desenvolver um processo para partilha de controle entre os proprietários, definir o papel dos acionistas não executivos da família, reter o capital para capitalização e investimentos, mesmo com a demanda de acionistas não executivos por dividendos, controlar a geração de facções nos ramos da família. (IBGC, 2006, p. 28).

O terceiro estágio, que futuramente se encontrará na empresa a ser estudada é o Consórcio de primos, como características muitos familiares acionistas, e presença de acionistas familiares gestores ou não-gestores, os desafios são administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas, e criar um mercado de capitais para empresa familiar. (IBGC, 2006, p. 28).

Para tratar das segundas etapas que são consideradas a gestão e a propriedade dentro da empresa, será criado o Conselho de Administração. O Conselho de administração aplicado na empresa em questão irá possuir órgãos de apoio que são a Diretoria, Assembleia Geral, Conselho Fiscal.

## **2ª Etapa**

### **Formação do Conselho de Administração**

- a) O Conselho de Administração será composto por 9 membros, eleitos pela Assembleia Geral e por ela destituíveis a qualquer tempo.
- b) A substituição do Presidente do Conselho de Administração se dará por Assembleia Geral.
- c) O prazo de gestão do Conselheiro Administrativo será de 2 anos permitindo a reeleição, porém ela não será automática.
- d) A convocação, instalação e funcionamento do Conselho de Administração será pela maioria dos votos, certos tipos de deliberações de matérias específicas poderão ter um quórum qualificado já estabelecido no estatuto.
- e) Os Conselheiros serão indicados pelo Conselho de Família, e poderão qualquer momento ser eleitos ou destituídos pela Assembleia Geral.
- f) Os Conselheiros deverão preferencialmente ser formados por pessoas que não são dá família, e não trabalhem na empresa, porém são capacitados para o cargo.
- g) A idade máxima para torna-se conselheiro é de 65 (sessenta e cinco) anos, podendo os conselheiros saírem por opção própria durante seu mandato ou serem retirados pela assembleia geral por ocorrência de falta grave.

#### **Eleição dos Conselheiros por meio do voto múltiplo**

- a) Na eleição dos conselheiros, é facultado aos acionistas que representem, no mínimo, 10% (dez por cento) do capital social com direito a voto, esteja ou não previsto no estatuto, requerer a adoção do processo de voto múltiplo, atribuindo-se a cada ação tantos votos quantos sejam os membros do conselho, e reconhecido ao acionista o direito de cumular os votos num só candidato ou distribuí-los entre vários. Conforme artigo 141 caput da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- b) Exercer o direito do voto múltiplo pelos acionistas deverá ser feita em até 48 (quarenta e oito) horas, antes da Assembleia Geral. Conforme artigo 141, §1º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- c) As eleições do Conselho de Administração que serão realizadas por meio de voto múltiplo pela Assembleia Geral, se um dos membros for destituído os demais também serão, terá nova eleição. Se caso não houver suplentes terá nova eleição de todo o Conselho. Conforme artigo 141, §3º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

#### **As reuniões, temas do Conselho de Administração**

Tabela 4

Pautas presentes nas reuniões do Conselho de Administração

<p>a- Equipe de debate de propostas de decisões, bem como de consenso e busca de resultados comuns para a empresa;</p>	<p>e- Consolidação de compromissos para com os resultados compartilhados;</p>
<p>b- Debate de propostas e ideias estruturadas</p>	<p>f- Interação de atividades multidisciplinares, consolidando forte capacitação profissional;</p>
<p>c- Estabelecimento e/ou debate de objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no plano estratégico da empresa;</p>	<p>g- Apresentação e debate de projetos e atividades de responsabilidade dos principais executivos e profissionais da empresa;</p>

FONTE: DE OLIVEIRA, 2015, p. 98.

a). Não haverá reunião caso os assuntos a serem debatidos não forem pré-definidos, todas as reuniões devem ser planejadas com antecedência. Se necessário, poderão ser convocados especialistas em casos em que a reunião trate de assuntos específicos a serem debatidos.

**b)** A reunião do Conselho de Administração terá a seguinte formação: Primeiro, haverá um coordenador que será sempre o representante do órgão a ser debatido em pauta nas reuniões, depois o expositor que apresente o problema a ser discutido, e os membros do órgão a ser debatido deverão estar presentes na reunião.

**c)** O tempo das reuniões são basicamente de no máximo três horas. Ela ocorrerá uma vez por mês, onde os conselheiros devem apresentar todos os seus relatórios e estudos de andamento financeiro, de gestão, fiscal da empresa.

### Competências do Conselho de Administração

**a)** Tem a função de firmar a orientação de uma forma geral dos negócios da companhia. Conforme artigo 142, inciso I, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

- b)** Deve eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, levando em consideração o estatuto da sociedade. Conforme artigo 142, inciso II, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- c)** Deve fiscalizar e examinar a gestão dos diretores, levando em consideração os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos. Conforme artigo 142, inciso III, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- d)** Convocar a Assembleia Geral quando julgar conveniente, ou no caso do tópico da Assembleia Geral Ordinária item “c” conforme artigo 142, inciso IV, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- e)** Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria. Conforme artigo 142, inciso V, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- f)** As ATAS das reuniões do Conselho de Administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros, serão arquivadas no registro do comércio e publicadas. Conforme artigo 142, §1º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Capacitação dos Conselheiros para participaram do Conselho de Administração**

- a)** O conselheiro possui atributos considerados imprescindíveis que serão avaliados são eles:

Tabela 5

Atributos para se tornar conselheiro administrativo

a- Visão de Conhecimento de questões estratégicas e de desenvolvimento de negócios;	b- Disponibilidade de tempo efetivo comprometimento para ser conselheiro de administração;
c- Qualidades pessoais gerais, tais como inteligência e integridade;	d- Lastro financeiro, inclusive por ser independente;
e- Trajetória de sucesso, quer seja como	f- Imagem pública boa, inclusive quanto ao

empresário, executivo ou consultor;	nível de reconhecimento pessoal;
g- Experiência, como alguma preferência no campo de atuação da empresa;	

FONTE: DE OLIVEIRA, 2015, p. 120.

**b)** A remuneração do conselheiro será fixa, e equivalente carga horária despendida com o preparo das reuniões, competências, e a importância e experiência do conselheiro no mercado empresarial.

A Diretoria Executiva é um órgão colegiado de apoio do Conselho de Administração, é considerado um órgão meio de campo da Governança Corporativa e das unidades organizacionais da empresa. (DE OLIVEIRA, 2015, p. 78)

### **3ª Etapa**

#### **Diretoria Executiva formação**

**a)** A Diretoria Executiva possui regime interno próprio, ela estabelece sua estrutura, funcionamento, responsabilidade e papéis.

**b)** A Diretoria será composta por 7 (sete) diretores, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração.

**c)** É composta pelo Diretor-presidente e a diretoria, eles serão avaliados tendo como base as metas, desempenhos sejam eles financeiros ou e não financeiros relacionados com os valores éticos da empresa. (IBGC, 2016, p. 46).

**d)** As deliberações da diretoria serão aprovadas pela maioria dos votos presentes, o voto de qualidade cabe ao Diretor Presidente. (BM&FBOVESPA, 2017, p. 7).

**e)** O prazo de Gestão dos Diretores será de 2 (dois) anos, é possível reeleição do cargo, porém ela não será automática.

**f)** Até 1/3 (um terço) dos membros do Conselho de Administração poderão ser eleitos para o cargo de Diretores. Conforme artigo 143, §1º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

#### **Normas comuns de Impedimento e Requisitos aos Conselheiros e Diretores**

- a)** Para serem eleitos para membros dos órgãos de administração deverão ser pessoas naturais e residentes no Brasil. Conforme o artigo 146 caput., da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- b)** Depois de eleitos os membros dos órgãos de administração, a Ata de Assembleia Geral, deverá conter as qualificações dos eleitos, e seu prazo de gestão. Devendo as Atas serem arquivadas no registro de comércio e publicadas. Conforme o artigo 146, §1º caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- c)** Serão considerados impedidos para ocuparem os cargos nos órgãos de administração da sociedade as pessoas impedidas por lei especial, ou condenadas por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos. Conforme o artigo 147, §1º caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- d)** Os cargos da diretoria devem ser preenchidos por pessoas éticas, ter uma diversidade de gêneros, por pessoas competentes e habilitadas para enfrentar os desafios da empresa. (IBGC, 2016, p. 44-45)
- e)** Não poderão ser eleitos para cargos nos órgãos de administração, indivíduos que ocupem cargos em sociedades que são consideradas concorrentes do mercado. E os indivíduos que terem interesses conflitantes com o da Sociedade. Conforme o artigo 147, §3º inciso I e II, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Normas comuns de Investidura aos Conselheiros e Diretores**

- a)** A investidura no cargo de conselheiro e diretor se dá por assinatura de termo de posse no livro de Atas do Conselho de Administração ou da Diretoria. Conforme o artigo 149 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- b)** Após a nomeação o termo deve ser assinado nos trinta dias seguintes, caso não ela se torna sem efeito, salvo se a justificção for aceita pelo órgão administrativo o qual o Conselheiro ou Diretor foi eleito. Conforme o artigo 149 §1º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- c)** No termo de posse deverá ser indicado um domicílio para o administrador e diretor receber as citações e intimações nos processos administrativos e judiciais referentes ao seu cargo, sob pena de nulidade. Quando necessário o administrador ou diretor deverá comunicar à sociedade que o seu domicílio foi alterado. Conforme artigo 149, §2º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Normas comuns de Substituição e Término da Gestão, e Renúncia aos Conselheiros e Diretores**

- a) Em caso de vacância de um dos Conselheiros, o substituto será nomeado pelos conselheiros remanescentes e servirá até a primeira Assembleia Geral. Se a vacância ocorrer em mais de um cargo, será convocada Assembleia Geral para proceder a nova eleição. Conforme o artigo 150 caput., da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- b) No caso de vacância nos cargos de conselheiro de administração, a diretoria deverá convocar a assembleia geral. E vacância nos cargos de diretores, o conselho de administração deverá convocar a assembleia geral. Conforme o artigo 150 §§1 2, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- c) O administrador que quiser renunciar o seu cargo, deverá comunicar por escrito a renúncia a companhia, será considerada válida para sociedade. Com relação ao terceiro de boa-fé só terá efeitos após arquivamento no registro de comércio e publicação, que poderão ser promovidos pelo renunciante. Conforme o artigo 151 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Normas comuns de Remuneração aos Conselheiros e Diretores**

- a) A remuneração dos Conselheiros e Diretores será fixada em Assembleia Geral, inclusive benefícios de qualquer natureza e verbas de representação, levando em consideração as responsabilidades, o tempo despendido às suas funções, sua competência e reputação profissional e o valor dos seus serviços no mercado. Conforme o Artigo 152 caput, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Responsabilidades dos Conselheiros e Diretores**

- a) Os membros dos órgãos administrativos serão responsabilizados civilmente quando causarem prejuízos a companhia ou a outrem, dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo; se violarem a lei ou estatuto. Conforme o artigo 158, inciso I e II da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- b) O administrador não será responsável por atos ilícitos causados por outros administradores, porém se este for considerado cúmplice e se continuar inerte após a descoberta e não fizer nada para impedir a concretização ele será responsabilizado,



salvo o administrador dissidente que faça consignar sua divergência em ata de reunião do órgão de administração ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito ao órgão da administração, no conselho fiscal ou à Assembleia Geral. Conforme artigo 158 §1º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**c)** Quem, com o fim de obter vantagem para si ou para outrem, concorrer para a prática de ato com violação da lei ou do estatuto, responderá solidariamente com o administrador. Conforme artigo 158 §5º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

A Assembleia é considerada um órgão central ou órgão máximo da Governança Corporativa de onde surgem as principais questões da empresa.

#### **4ª Etapa**

##### **Convocação da Assembleia Geral**

**a)** A Assembleia Geral deverá ser convocada pelo conselho de administração, ou pelos Diretores. Conforme artigo 123, caput. Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**b)** O Conselho Fiscal poderá convocar a Assembleia Geral caso e os órgãos da administração retardarem por mais de 1 (um) mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes. Conforme artigo 123, §ú alínea “a”. Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**c)** A Convocação da Assembleia Geral poderá ser feita por qualquer acionista, quando os órgãos de administração retardarem por mais de 60 (sessenta) dias, a convocação da Assembleia Geral nos casos previstos em lei ou no Estatuto. Conforme artigo 123, §ú alínea “b”. Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**d)** A Convocação da Assembleia Geral poderá ser feita por acionistas que possuam no mínimo cinco por cento do Capital social, quando os órgãos da administração, não realizaram a convocação fundamentada no prazo de oito dias. Conforme artigo 123, §ú alínea “c”. Lei 6.404/76 (BRASIL, 1976)

**e)** Os acionistas que possuam no mínimo cinco por cento do Capital votante, ou cinco por cento no mínimo dos acionistas sem direito ao voto, poderão convocar a Assembleia Geral quando os órgãos da administração, não realizaram a convocação fundamentada para assembleia para instalação do conselho fiscal no prazo de oito dias. Conforme artigo 123, §ú alínea “d”. Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

##### **Modo de Convocação e Local da Assembleia Geral**

**a)** A Assembleia geral será convocada convocação por meio de anúncio que deverá ser publicado no mínimo por 3 (três) vezes prestando informações sobre local, data e

hora da assembleia, a ordem do dia, e, no caso de reforma do estatuto, a indicação da matéria. Conforme Artigo 124 caput., da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**b)** A primeira convocação da Assembleia Geral deverá ser feita, com oito dias de antecedência no mínimo, a contar da publicação do anúncio, caso não seja realizada a Assembleia Geral a segunda convocação será realizada com antecedência de cinco dias. Conforme Artigo 124 caput. §1º inciso I, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**c)** O local da Assembleia Geral deverá ser realizado na sede da sociedade, salvo em casos de força maior. Se não ocorrerem na sede da empresa, os anúncios da Assembleia Geral devem indicar com clareza onde será o lugar da reunião, e de nenhuma maneira poderá ocorrer fora da localidade da sede. Conforme Artigo 124 caput. §2º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**d)** O acionista que representar cinco por cento do capital social ou mais, será convocado por telegrama ou carta registrada, caso tenha solicitado por escrito a companhia, o prazo de vigência do pedido não poderá ser superior a dois exercícios sociais, porém esse tipo de convocação não dispensa a publicação na falta desta o acionista poderá pedir indenização dos prejuízos sofridos. Conforme Artigo 124 caput. §3º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **O Quórum de instalação da Assembleia Geral**

**a)** A Assembleia Geral será instalada em primeira convocação pelos acionistas que representem 1/4 (um quarto) do capital social com direito a voto, e para segunda convocação ela será instalada com qualquer número. Conforme Artigo 125 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**b)** Os acionistas que não possuem direito a voto também poderão comparecer à assembleia geral e discutir a matéria que está sendo deliberada. Conforme Artigo 125 caput. §4º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **A representação dos Acionistas na Assembleia Geral**

**a)** Na assembleia geral, o acionista poderá ser representado por um procurador constituído há menos de 1 (um) ano, que seja acionista, administrador da companhia ou advogado. Conforme Artigo 126 §1º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **O Livro de Presença e a Composição da Mesa na Assembleia Geral**

**a)** Antes do início da assembleia geral, os acionistas irão assinar o livro de presença indicando o seu nome, nacionalidade e residência, bem como a quantidade, espécie

e classe das ações de que forem titulares. Poderá ser feita o registro a distância da presença do acionista conforme o regulamento da CVM. Conforme Artigo 127 caput. §ú da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**b)** A mesa na Assembleia Geral será composta pelo presidente e secretário que serão escolhidos pelos acionistas presentes. Conforme Artigo 128 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **O Quórum de deliberações da Assembleia Geral**

**a)** A deliberações serão tomadas pela maioria absoluta dos votos, não se computando votos em branco. Conforme Artigo 129 caput., da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**b)** Em caso de matérias específicas o quórum de deliberação poderá ser alterado, de acordo com o estatuto da organização. Conforme Artigo 129 §1º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **As Atas da Assembleia Geral**

**a)** As deliberações da Assembleia Geral serão lavradas em livro próprio, a ata será assinada pelos membros da mesa e os acionistas presentes. Para Ata ter validade, a assinaturas desta devem ser equivalentes ao quórum estipulado para deliberação de determinada matéria. Para fins legais serão retiradas cópias autenticas e certidões das Atas. Conforme Artigo 130 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Assembleia Geral Ordinária:**

**a)** A Assembleia Geral ordinária e a Assembleia Geral extraordinária poderão ser cumulativamente, convocadas e realizadas no mesmo local, data e hora, instrumentadas em ata única. Conforme Artigo 131 §ú da Lei 6.404/76 (BRASIL, 1976)

**b)** A Assembleia Geral Ordinária deverá ocorrer de forma anual, nos quatro primeiros meses seguintes ao término do exercício social. Conforme Artigo 132 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**c)** Funções da Assembleia Geral Ordinária: Deve examinar, discutir e votar a respeito das demonstrações financeiras, e tomar as contas dos administradores; tem a função de deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos; irá realizar a eleição dos membros do Conselho de Administração e os membros do Conselho Fiscal; E realizar a aprovação da correção da expressão

monetária do capital social. Conforme artigo 132, inciso I ao IV da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**d)** A Assembleia Geral ordinária deve ser comunicada pelos administradores em até um mês antes da data marcada para sua realização, por meio de anúncios publicados na forma prevista nas letras “a” até “d” do “Modo de Convocação e local da Assembleia Geral”. Conforme Artigo 133 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**e)** A ata da Assembleia Geral ordinária será arquivada no registro do comércio e publicada. Conforme Artigo 134 §5º. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

#### **Assembleia Geral Extraordinária:**

**a)** A Assembleia Geral ordinária e a Assembleia Geral extraordinária poderão ser, cumulativamente, convocadas e realizadas no mesmo local, data e hora, instrumentadas em ata única. Conforme Artigo 131§ú da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**b)** Quando o objeto da Assembleia Geral Extraordinária for deliberar sobre a reforma do estatuto a primeira convocação deverá ser instalada com a presença de acionistas que representem 2/3 (dois terços), no mínimo, do capital com direito a voto, porém a segunda poderá ser instalada com qualquer número. Conforme o Artigo 135 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**c)** Para serem válidos contra terceiros os atos relativos a reformas do estatuto, eles estão sujeitos às formalidades de arquivamento e publicação, não podendo a falta de cumprimento dessas formalidades ser oposta, pela companhia ou por seus acionistas, a terceiros de boa-fé. Conforme o Artigo 135 §1º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**d)** As matérias a serem debatidas na Assembleia Geral extraordinária terão documentos pertinentes, e estes deverão estar na sede da companhia a disposição dos acionistas. Conforme o Artigo 135 §3º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**e)** O quórum qualificado na Assembleia Geral Extraordinária será de metade da aprovação dos acionistas das ações com direito a voto. Conforme o Artigo 136 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

#### **Competência exclusiva da Assembleia Geral**

Tabela 6

Competência Exclusiva da Assembleia Geral

<p>a. Aumentar ou reduzir o capital social, bem como outras alterações no Estatuto Social da empresa;</p>	<p>b. Analisar anualmente, as contas apresentadas pela Diretoria Executiva e deliberar sobre as demonstrações financeiras;</p>
<p>c. Eleger ou destituir, em qualquer momento, conselheiros de administração e conselheiros fiscais.</p>	<p>d. Deliberar sobre a transformação, fusão, incorporação, cisão dissolução e liquidação da sociedade.</p>
<p>e. - Suspender o exercício dos direitos do acionista</p>	<p>f. Deliberar sobre a avaliação de bens com que o acionista concorrer para a formação do capital social;</p>
<p>g. Autorizar a emissão de partes beneficiárias</p>	<p>h. Autorizar os administradores a confessar falência e pedir concordata</p>

FONTE: Lei 6.404/76, Artigo 122, incisos I ao IX.(BRASIL, 1976)

O Conselho Fiscal é considerado outro órgão de apoio da Governança Corporativa, ele auxilia o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva da empresa, e Assembleia Geral.

## **5ª Etapa**

### **Formação do Conselho Fiscal**

- a)** O Conselho fiscal será composto por cinco membros, juntamente com seus suplentes, poderão ser acionistas ou não e serão eleitos pela assembleia geral.
- b)** O funcionamento do Conselho Fiscal será permanente.
- c)** Por meio de uma votação em separado, os detentores do título de ações preferenciais sem o direito ao voto ou com o voto restrito terão o direito de eleger pelo menos um membro do Conselho Fiscal e conseqüentemente o seu suplente. Os acionistas minoritários, desde que de forma conjunta possuam dez por cento das ações com direito a voto, também terão igual direito. Conforme artigo 161 §4º alínea “a” da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- d)** Os demais acionistas com direito a voto poderão eleger os membros efetivos do Conselho Fiscal e seus suplentes, o número será igual os eleitos da letra “c” e mais um. Conforme artigo 161 §4º alínea “b” da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- e)** Os membros do Conselho fiscal e seus suplentes terão um mandato que terá uma duração de até a primeira Assembleia Geral ordinária que for realizada após sua eleição, sendo possível reeleição dos cargos. Conforme artigo 161 §5º alínea “b” da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- f)** A função do Conselheiro Fiscal e suplente é indelegável. Conforme artigo 161 §7º alínea “b” da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Requisitos, impedimentos e a remuneração do Conselheiro Fiscal**

- a)** Para o indivíduo poder ser eleito para o cargo de Conselheiro Fiscal deverá ser uma pessoa natural, residente no Brasil, com diploma de curso de nível universitário, e que tenha exercido no prazo mínimo de três anos, cargo de administrador de empresa ou conselheiro fiscal. Conforme artigo 162 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- b)** Caso a empresa não encontre pessoas habilitadas que preencham todos os requisitos, em número suficiente para o cargo, poderão pedir ao juiz para que ele dispense a sociedade de preencher os requisitos da letra “a” dos “Requisitos, impedimento e a remuneração do Conselho Fiscal”, que é previsto em lei. Conforme artigo 162, §1º. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)
- c)** Os membros de órgãos de administração, os empregados da sociedade anônima, o cônjuge ou parente de até terceiro grau da companhia, estão impedidos de serem

membros do Conselho Fiscal. Conforme artigo 162, §2º. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**d)** A Assembleia geral que elege o Conselho Fiscal também fixará a sua remuneração, de acordo com seu tempo despendido para a função, além do reembolso obrigatório pelas despesas necessárias a função. A remuneração do Conselheiro Fiscal não poderá ser, inferior a 10% (dez por cento) da média dos membros da diretoria. Conforme artigo 162, §3º. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Competência Exclusiva do Conselho Fiscal**

Tabela 7

#### Competência Exclusiva do Conselho Fiscal

<p>a. Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;</p>	<p>b. Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer às informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia-geral;</p>
<p>c. Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação,</p>	<p>d. Denunciar por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia;</p>

<p>incorporação, fusão ou cisão;</p>	
<p>e. Convocar a Assembleia Geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de 1 (um) mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das Assembleias as matérias que considerarem necessárias;</p>	<p>f. Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;</p>
<p>g. Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;</p>	<p>h. Exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam.</p>

FONTE: Artigo 163 incisos I ao VIII, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**a)** Os órgãos de administração possuem a obrigação por escrito ao conselho fiscal no prazo de dez dias, de disponibilizar as cópias das atas das reuniões, e no prazo de quinze dias do seu recebimento, as cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente, e relatórios de execução de orçamento quando houver. Conforme o Artigo 163, §1º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**b)** Qualquer conselheiro fiscal poderá solicitar aos órgãos da administração esclarecimento ou informações, desde que estejam vinculadas a sua função de fiscalização. Conforme o artigo 163, §2º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)



**c)** Os Conselheiros Fiscais irão assistir as reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria, que deliberarem sobre assuntos os quais devem ser opinados pelo Conselho Fiscal. Conforme o Artigo 163, §3º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**d)** Os conselheiros fiscais pela falta de auditores independentes poderão para melhoramento de suas funções, escolher um contador ou firma auditoria e fixar-lhe os seus honorários de forma razoável que serão pagos pela sociedade. Conforme o Artigo 163, §5º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**e)** Sempre que os acionistas que representem no mínimo cinco por cento do capital social, solicitarem informações sobre matérias de competência do Conselho Fiscal, este tem o dever de fornecê-las. Conforme o Artigo 163, §6º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**f)** A função do Conselho fiscal é indelegável. Conforme o Artigo 163, §6º, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Pareceres e Representações do Conselho Fiscal**

**a)** Ao menos um membro do Conselho Fiscal ou mais, deverão comparecer às reuniões da Assembleia Geral e responder aos pedidos de informações formulados pelos acionistas. Conforme artigo 164 caput. da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**b)** Poderão ser apresentados e lidos em Assembleia Geral, os pareceres e as representações do Conselho fiscal, ou dos seus Conselheiros, independentemente de publicação e ainda que a matéria não conste da ordem do dia. Conforme artigo 164 §ú, da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

### **Deveres e Responsabilidade do Conselho Fiscal**

**a)** As funções dos Conselheiros Fiscais devem ser exercidas conforme os interesses da sociedade. Será considerado abuso de função o conselheiro que utilizar do exercício de sua função para causar danos ou prejuízos à companhia, aos acionistas e administradores, para obter vantagem para si ou outrem. Conforme artigo 165, §1º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**b)** Os conselheiros fiscais não serão responsabilizados por atos ilícitos causados por um dos membros do conselho, salvo se esses forem cúmplices do ilícito ou se souberam da ocorrência do ilícito e não fizeram nada para impedir a sua concretização. Conforme artigo 165, §2º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

**c)** Os Conselheiros Fiscais serão responsabilizados de forma solidária pela omissão no cumprimento de seus deveres, mas dela não será responsabilizado se o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e a comunicar aos órgãos da administração e à Assembleia Geral. Conforme artigo 165, §3º da Lei 6.404/76. (BRASIL, 1976)

Em uma empresa familiar, além de se implementar uma Governança Corporativa também existe a Governança Familiar pois a família precisa ser moldada e encontrar um equilíbrio entre os negócios e a família, como visto um Conselho de Família e um Conselho de Administração. Para que qualquer empresa siga bem no mercado ela precisa se aprimorar, e renovar a sua gestão. É necessário trabalhar os herdeiros para enfrentarem os problemas atuais de mercado seja em logística, gestão entre outros, e para isso é necessário seguir e respeitar as orientações de um plano de governança corporativa, fazendo assim a quebra do paradigma “Pai rico, filho nobre, neto pobre”.

## 5. CONCLUSÃO

A Governança Corporativa contribui para o processo de sucessão empresarial, pois limita a capacitação dos herdeiros, trata de forma independente os negócios da família, cria e difunde regras para o ingresso de membros da Família na gestão, gera informações objetivas e transparentes, define a linha de segmento de carreira para sucesso de cada membro da família, trata igualmente os membros da família, proporciona orgulho para a história da Empresa, entre outros aspectos.

O maior desafio encontrado nas empresas familiares é o processo sucessório que é considerado complexo, pois envolver membros da família, patrimônio, dinheiro, empresa e a morte, um dos maiores problemas é que os herdeiros não estão capacitados para assumir a administração da empresa a falta de um planejamento sucessório com antecedência faz com que a continuação da empresa seja um fracasso, é necessário um modelo de governança corporativa a ser aplicado nas empresas para dar apoio e base ao processo sucessório, e para formação de uma gestão profissionalizada para que as sociedades tenham sucesso mesmo com o passar das gerações.

É de suma relevância a aplicação das boas práticas da Governança Corporativa nas empresas familiares, visto que no segundo Villax, “embora não haja estatísticas precisas, estima-se que mais de 70% de todas as empresas tenham uma estrutura e uma propriedade familiar no mundo”.<sup>2</sup> (2017), eles são base da economia para vários países. Segundo o sócio fundador da Strategos Consultoria Empresarial, Telmo Schoeler. “[...]Cerca de 70% não sobrevivem à segunda geração. Apenas 10% passam para a terceira e 3% para a quarta”. (EXAME, 2016).<sup>3</sup>

É primordial que as empresas, independentes do porte pequeno, médio, ou grande que crie um modelo de Governança Corporativa e aplique suas boas práticas, para que dilate o ciclo de vida das empresas. O questionamento é porque a falta do modelo de governança corporativa nas empresas familiares resulta na falência e fechamento das empresas? Ele foi esclarecido, por meios dos estudos, das causas

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.empresasfamiliares.pt/mensagem-do-presidente>> Acesso em: 10 de junho de 2017.

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/os-motivos-porque-tantas-empresas-familiares-fracassam/>> Acesso em: 01 de novembro de 2017.

apresentadas, a resposta para questão é “sim”, sem um modelo de Governança corporativa que dá sustentação para criação do processo sucessório o caminho da empresa para o fracasso é quase certo.

O maior desafio da governança corporativa é moldar os sócios da primeira geração, pois eles dificilmente aceitam o que é imposto pelo modelo, é um obstáculo a retirada desses sócios da empresa e conseguir mostrar para eles que há vida após a saída na empresa, o estudo que precisa ser aprofundado nesta questão é montar um plano de vida para os sócios após a saída, pois essa relação de afeto é muito forte não deve ser quebrada nunca, porém deve ser minimizada para que os herdeiros consigam ter vida própria dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

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

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BM&FBOVESPA. **Diretrizes de Governança Corporativa**. 2017. Disponível em: <[http://ri.bmfbovespa.com.br/fck\\_temp/26\\_2/Diretrizes\\_de\\_Governanca\\_Corporativa\\_da\\_BMFBOVESPA.pdf](http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_2/Diretrizes_de_Governanca_Corporativa_da_BMFBOVESPA.pdf)> Acesso em: 15 de Outubro de 2017.

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

BRASIL. Constituição (1988). **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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)> Acesso em: 16 de março de 2017.

BRASIL. Lei nº 10.406. De 10 de janeiro de 2002. **Código Civil Brasileiro**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm)> Acesso em: 16 de março de 2017.

BRASIL. Lei nº 6.404. **Sociedade por Ações: promulgada em 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)> Acesso em: 08 de agosto de 2017.

CASILLAS, J; VÁZQUEZ, A; DÍAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CCR. **COMITÊ DE GESTÃO**. Disponível em: [http://ri.ccr.com.br/grupoccr/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=47151&conta=28](http://ri.ccr.com.br/grupoccr/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=47151&conta=28) Acesso em: 18 de setembro de 2017.

CUSTODIO, M. et al. **Caracterização da Governança Corporativa no Brasil e a Importância da Evidenciação nos Informes Contábeis**. Council of Logistics Management. Logística Reversa, 2005. Disponível em <<http://www.logisticareversa.net.br/>> Acesso em: 18 de setembro 2017.

DA SILVA, E. **Governança Corporativa nas empresas: Guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DE CARVALHO, R. Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar. In: COELHO, F; FÉRES, M. (Coord) **Empresa Familiar: Estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

DE OLIVEIRA, D. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 3 ed. São Paulo: atlas, 2015.

DONA MARIA I. **Arquivo Nacional**. Brasil, 1785. Disponível em: <<http://www.historiacolonial.arquivonacional.gov.br/Media/Junt%20da%20fazend%20COD439%20f27f27vf28.pdf>> Acesso em: 08 de Agosto de 2017.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. **Brasil tem 15 Empresas entre as Maiores Companhias do Mundo: A lista liderada pelo Walmart traz brasileiras JBS e Itaú Unibanco no TOP 25**. São Paulo, 20/04/2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/04/brasil-tem-15-empresas-entre-maiores-companhias-familiares-do-mundo.html>> Acesso em: 08 de agosto de 2017.

EXAME. **Os motivos porque tantas empresas familiares fracassam: Segundo levantamento da Strategos Consultoria, 80% delas não investem em planejamento estratégico e processos de sucessão, por exemplo**. 14 de junho, 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/os-motivos-porque-tantas-empresas-familiares-fracassam/> > Acesso em: 01 de novembro de 2017.

EXAME. **Como funcionam as offshore?: Não é necessariamente proibido ter uma sociedade offshore ou uma conta no exterior, o importante é saber que atividade real há por trás dessas contas**. 05 de abril, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/como-funcionam-as-offshore/>> Acesso em: 07 de Dezembro de 2017

FAQ. **O que é governança corporativa?** Transparência e Governança, 2017. Disponível em: <[http://transparenciaegovernanca.com.br/TG/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70:faq&catid=38:faq&Itemid=81&lang=br](http://transparenciaegovernanca.com.br/TG/index.php?option=com_content&view=article&id=70:faq&catid=38:faq&Itemid=81&lang=br)> Acesso em: 08 de setembro 2017.

FILHO, J. **Governança corporativa: principais conceitos e aplicações às cooperativas**. Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <<http://www.bancocentral.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/governanca.pdf>> Acesso em: 09 de setembro de 2017.

FIORINI, F; JUNIOR, N; ALONSO,V. **Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações**. Associação Educacional Dom Bosco, AEDB. 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>> Acesso em: 09 de setembro de 2017.

FUNCEF. Fundação dos Economistas Federais. **Manual de Governança Corporativa**. 1. ed. 2005. Disponível em: <<https://www.funcef.com.br/>> Acesso em: 20 de setembro 2017.

GONÇALVES, C. **Direito Civil Brasileiro: direito das sucessões**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de planejamento de sucessão e remuneração de Conselho de Administração e Diretor Presidente**. São Paulo, SP: IBGC, 2011. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>> Acesso em: 14 de março de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa: Em Empresas de Controle Familiar**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

\_\_\_\_\_. **Governança: Origens da Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>> Acesso em: 09 de setembro 2017

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa em Empresas familiares**. São Paulo, SP: IBGC, 2011.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa em empresas de controle familiar: casos em destaque no Brasil**. São Paulo, SP: IBGC, 2006.

\_\_\_\_\_. **Código Brasileiro de Governança corporativa: em companhias abertas**. São Paulo, SP. IBGC, 2016. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Codigo\\_Brasileiro\\_de\\_Governanca\\_Corporativa\\_Companhias\\_Abertas.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Codigo_Brasileiro_de_Governanca_Corporativa_Companhias_Abertas.pdf)> Acesso em: 10 de outubro 2017.

\_\_\_\_\_. **Código de melhores práticas**. 5ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 15 de setembro 2017.

\_\_\_\_\_. **Código de melhores práticas**. 4 ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009. Disponível em: < [http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo\\_julho\\_2010\\_a4.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf) > Acesso em: 14 de março de 2017.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LOD, J. **A Empresa Familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MAY, Y. **Governança corporativa eficiente**. 2. ed. Curitiba: Íthala, 2016.

MOREIRA, A.; NETO, A. de B. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOUSNIER, C. A Nova Família à Luz da Constituição Federal, da Legislação e do Novo Código Civil. **Revista da EMERJ**, v. 5, n. 20, Rio de Janeiro 2002.

MURTA, A; GRANDINETTI, L. **Governança Corporativa, um (possível) Conceito Geral: Corporate Governance, possibility of a general concept**. Universidade FUMEC, 2013.

NAJJAR, E. **Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária.** São Paulo: Integrare Editora, 2011.

PIMENTA, E. G.; ABREU, M. L. de L. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar.** In: COELHO, F; FÉRES, M. (Coord) **Empresa Familiar: Estudos jurídicos.** São Paulo: Saraiva, 2014.

PRADO, R. **Governança corporativa e ordenamento jurídico brasileiro.** In: MELO M; PAULO M. (Coord) **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar.** São Paulo: Saraiva; Virgília, 2008.

PwC. PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL LTDA. **Empresa familiar e o desafio da governança: pesquisa Global sobre empresas familiares no ano de 2014.** São Paulo: PWC, 2014. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/>> Acesso em: 14 de março de 2017.

PwC. PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL LTDA. **Pesquisa Global sobre empresas familiares no ano de 2016: A Conexão que faltava, a importância do planejamento estratégico para o sucesso familiar.** São Paulo: PWC, 2016. Disponível em: < <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html> > Acesso em: 16 de outubro de 2017.

RICCA & ASSOCIADOS. **As empresas familiares: um fenômeno mundial.** São Paulo, 24/01/2014. Disponível em: < <http://empresafamiliar.com.br/>> Acesso em: 08/08/2017.

ROSSETTI, P.; ADORNO, M. **Uma introdução à governança nas empresas familiares.** In: MELO M; PAULO M.(Coord) **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar.** São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.

SANTOS, O. **Empresas Familiares no Brasil.** Paraná, Faculdade de Apucarana, 2012. Disponível em: < [http://www.fap.com.br/forum\\_2012/forum/pdf/Humanas/Comunicacao\\_Oral/ResHumCO16.pdf](http://www.fap.com.br/forum_2012/forum/pdf/Humanas/Comunicacao_Oral/ResHumCO16.pdf)> Acesso em: 08 de agosto de 2017.

SOARES, M. DA SILVA, R. **Regras do corpus iuris civilis em comparação ao atual ordenamento jurídico brasileiro.** Cadernos de Graduação. Ciências Humanas e Sociais Fits. Maceió, v. 1, n. 2, p. 87-99, maio 2013.

STEINBERG, H. et al. **A dimensão humana da Governança Corporativa: pessoas cria as melhores e as piores práticas.** São Paulo: Editora Gente, 2003.

VIDIGAL, A.C. **As origens da empresa familiar no Brasil.** In: MARTINS, I; MENEZES, P; BERNHOEFT, R. (Orgs) **Empresas familiares no Brasil: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio, 1999.

VILLAX, P. **Bem-vindos ao portal das Empresas Familiares.** Disponível em: <<http://www.empresasfamiliares.pt/mensagem-do-presidente>> Acesso em: 10 de junho de 2017.



WERNER, R. O escritório de família: um processo moderno de governança familiar. MELO M; PAULO M.(Coord) **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.

YOSHITAKE, M. et al. **Os pilares da governança corporativa nas organizações**. Sindicato Contabilista de São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.sindcontsp.org.br/uploads/acervo/arquivos/09%20Os%20pilares%20da%20Gov%20Corporativa.pdf>> Acesso em: 09 de setembro de 2017.