

## **Coordenação**

Roberto Faldini

## **Grupo Relator**

Alexis Novellino

Maria Cristina Archilla

Roberta Nioac Prado

Roberto Faldini

## **Membros da Comissão de Governança em Empresas de Capital Fechado**

Alexis Novellino, Aníbal Xavier, Armando de Santi Filho, Carlos Ebner, Carlos Lessa Brandão, Carlos Ernesto de Oliveira, Demétrio Souza, Dietmar Frank, Domingos Laudisio, Eduardo Chehab, Eduardo Lemos, Fernando Bagnoli, Flávio Buschinelli, Floreal Rodriguez, Francisco D'orto, João Manuel Dias da Silva, José Abramovicz, Josino Fonseca, Manoel Belem, Maria Cristina Archilla, Mariana Dedini, Paulo Evaristo U. da Carvalhinha, Paulo Simas, Pedro Maziero, Raul Papaleo, Ricardo de Carvalho Destro, Ricardo Guimarães, Roberta Nioac Prado, Roberto Faldini, Rogério Goes, Sara Hughes e Thomas Gibello Gatti Magalhães.

## **Participação Especial**

Armando de Santi Filho, Carlos Ernesto de Oliveira, Dietmar Frank, Eduardo Chehab, Floreal Rodriguez, Paulo Evaristo U. da Carvalhinha, Ricardo Guimarães e Sara Hughes.

## **Agradecimentos**

A João Baptista Fraga, pela iniciativa da criação de um grupo de estudos de empresas de capital fechado, Leonardo Viegas, pela redação do item mediação e arbitragem, Richard Doern, pela bibliografia disponibilizada à Comissão Leonardo Palhuca, Rodrigo Lima, Henrique Nardini e ao Centro de Conhecimento do IBGC, pelo suporte e apoio ao longo de todo o projeto.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram com esse caderno.

# Índice

O Guia está estruturado em 08 tópicos:

1. Conceito e Princípios;
2. Motivações para adoção de melhores práticas de GC;
3. Introdução ao sistema de GC;
4. Propriedade;
5. Conselho de Administração e Conselho Consultivo;
6. Mecanismos e Órgãos de Controle;
7. Conduta e Conflito de Interesses;
8. Por onde começar.

# *1. Conceito e Princípios*

# Código de Melhores Práticas do IBGC

*Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade.*

***No caso das empresas de capital fechado, a definição acima deve englobar, também, as relações do Conselho Consultivo com os demais órgãos de governança.***

*Transparência*

*Equidade*

*Prestação de Contas (accountability)*

*Responsabilidade Corporativa*

## *2. Motivações para adoção de melhores práticas de GC*



**Novo**

## 2. Motivações para adoção de melhores práticas de GC



***2.1 Preservar e Otimizar seu Valor***

***2.2 Obter Melhorias de Gestão***

***2.3 Facilitar o Acesso a Recursos Financeiros e Não Financeiros***

***2.4 Contribuir para a Longevidade e Sustentabilidade***

***2.5 Administrar os Conflitos de Interesse de Forma Mais Efetiva***

***2.6 Avaliar, de Forma Permanente, o Propósito da Empresa***

### ***3. Introdução ao sistema de GC;***



**Novo**

### 3. Introdução ao sistema de Governança Corporativa Dois Círculos de interesses existentes em qualquer tipo de empresa



GOVERNANÇA  
CORPORATIVA  
E  
CONFLITO DE  
AGÊNCIA



Fonte: Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, 2006

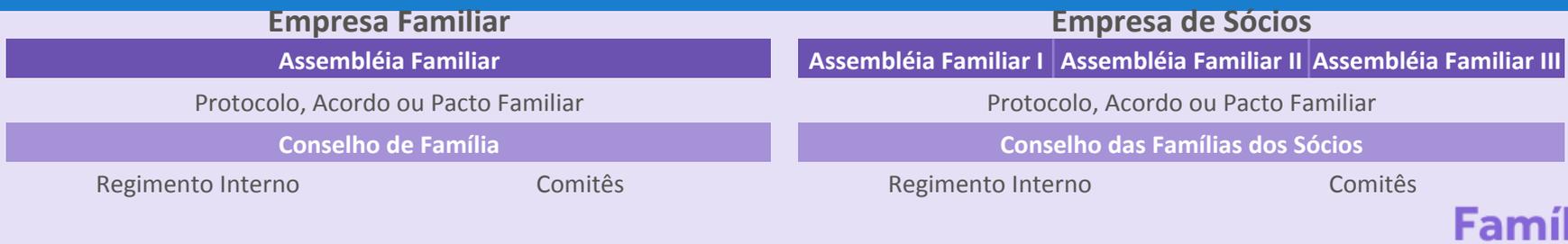
### 3. Introdução ao sistema de Governança Corporativa Três círculos de interesses existentes nas empresas familiares.



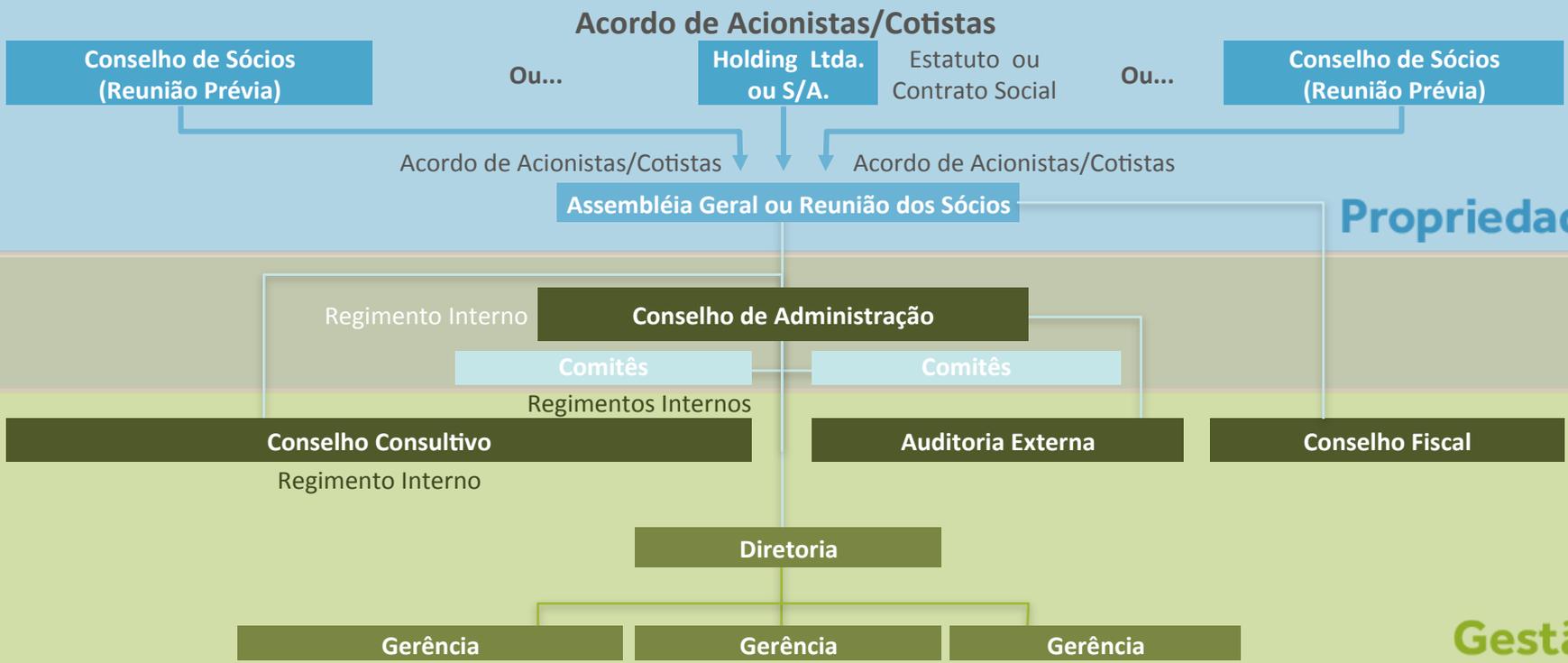
Fonte: Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, 2006

# 3. Introdução ao sistema de Governança Corporativa

## Três círculos de interesses existentes nas empresas familiares **Novo**



- *Testamentos*
- *Pactos Antenupciais*
- *Doações com e sem usufruto*
- *Cláusulas restritivas à propriedade*



## ***4. Propriedade;***

## 4. Propriedade – adaptado do Código de Melhores Práticas

- *proporcionar orientações em relação questões societárias relevantes, contribuindo para a compreensão dos direitos e responsabilidades dos sócios, e endereçando algumas particularidades das empresas de capital fechado.*
  
- *não tem a intenção de servir como guia jurídico, nem supre a necessidade de cada empresa analisar com mais profundidade sua situação e necessidades específicas.*

### **4.1 Patrimônio Social e Patrimônio dos Sócios**

*-Os bens sociais e o patrimônio da empresa (ativos e passivos sociais) são distintos dos bens particulares dos sócios e não podem confundir-se uns com os outros, sob pena do Judiciário declarar, em situações específicas, a desconsideração da personalidade jurídica da organização, ou seja, responsabilizar pessoalmente seus sócios por dívidas da companhia.*

## 4. Propriedade

**Novo  
(didático)**

**Como exemplos práticos de confusão patrimonial e desvio de finalidade podem ser citados:**

- O pagamento de contas pessoais dos sócios (por exemplo, mesada de familiares ou cartões de créditos pessoais) pela empresa;
- A aquisição pela empresa de bens e serviços para uso ou benefício pessoal dos sócios e seus familiares;
- A utilização do serviço de funcionários ou fornecedores da empresa em benefício pessoal de familiares ou de terceiros, sem a contraprestação de trabalho ou financeira para a empresa;
- A distribuição de dividendos independentemente da apuração de resultados e lucro líquido distribuível.

## 4. Propriedade

**Novo  
(sofisticado)**

### **4.6.2 Conceito “Uma Ação = Um Voto” e Exceções nas Empresas Fechadas**

*A Lei das S/A permite que sociedades por ações (abertas ou fechadas) emitam até metade do seu capital em ações preferenciais, sem direito a voto. Além disto, em companhias fechadas, as ações ordinárias podem ser de classes diversas, em função de conversibilidade em ações preferenciais, exigência de nacionalidade brasileira do sócio ou direito de voto em separado para o preenchimento de determinados cargos de órgãos administrativos.*

*A Lei das S/A também permite que o Estatuto Social assegure a uma ou mais classes de ações preferenciais o direito de eleger, por votação em separado, um ou mais administradores. Em termos de boas práticas de Governança Corporativa, o poder político representado pelo direito de voto deve estar em equilíbrio com o direito econômico (participação no Capital Social).*

*Isto quer dizer: o direito de voto deve ser proporcional ao capital investido, com vistas a favorecer o alinhamento de interesses entre todos os sócios.*

### **4.6.2 Conceito “Uma Ação = Um Voto” e Exceções nas Empresas Fechadas**

*Por outro lado, o detentor de uma participação minoritária em uma empresa fechada, mesmo contando com direito a voto, pode não conseguir eleger administradores, não gozar de vantagens patrimoniais (dividendo fixo, mínimo ou ambos), ter dificuldade de fiscalizar a empresa e, ainda, não conta com qualquer forma de liquidez (bolsa de valores ou mercado de balcão), ou seja, de maneiras para sair do quadro societário de forma célere e por preço justo.*

## 4. Propriedade

**Novo  
(sofisticado)**

### 4.6.2 Conceito “Uma Ação = Um Voto” e Exceções nas Empresas Fechadas

*Estas soluções podem ser transitórias, por até uma geração, por exemplo, e devem sempre preservar a participação proporcional de todos os sócios nos resultados econômicos gerados, ou ainda em uma eventual venda de controle (dando direito integral ao Tag Along aos sócios com poderes de voto reduzido).*

*É importante ressaltar que, em nenhuma hipótese, esta alternativa deve ser utilizada para “enraizar” um grupo de controle no poder para que este usufrua de benefícios particulares e/ou de parcela desproporcional dos resultados gerados pelo negócio.*

*Recomenda-se ainda, em havendo ações com direitos e deveres distintos, que sempre seja dada ampla transparência sobre as razões dessa escolha, para que os sócios possam conhecer e avaliar suas vantagens e desvantagens.*

*Ademais, recomenda-se igualmente às sociedades por ações que têm planos de abrir o capital que contemplem apenas ações ordinárias com direito a voto.*

## 4. Propriedade

**Novo  
(sofisticado)**

### **4.6.2 Conceito “Uma Ação = Um Voto” e Exceções nas Empresas Fechadas**

#### **4.6.2.1 Compensações para sócios preferencialistas ou ordinaristas minoritários**

##### **(a)Direitos Políticos:**

*Direito de eleger, em votação em separado, um ou mais membros dos órgãos de administração, ou, ainda, de votar, inclusive com previsão de quóruns qualificados, em algumas deliberações que o Estatuto/Contrato Social especificar (Artigo 18 da Lei das S/A).*

*Recomenda-se, ademais, que todos os sócios tenham a prerrogativa de, no mínimo, votar matérias de interesse estratégico da empresa, como, por exemplo:*

*- transformação, cisão, incorporação, fusão e alienação de ativos relevantes, devendo o Estatuto / Contrato Social definir o conceito de relevância;*

## 4. Propriedade

**Novo  
(sofisticado)**

### **4.6.2 Conceito “Uma Ação = Um Voto” e Exceções nas Empresas Fechadas**

- *aprovação de contratos relevantes entre empresas do mesmo grupo e outras situações que possam gerar conflitos de interesses, bem como aprovação de matérias relativas a programas de remuneração de administradores e sócios;*
- *aprovação de laudo de avaliação de bens a serem incorporados ao Capital Social, alterações de objeto social e redução de dividendo obrigatório.*

*Finalmente, vale ressaltar que, em havendo na sociedade sócios sem direito a voto, os mesmos têm o direito de participar das Assembleias/Reuniões de Sócios, discutir os assuntos constantes da pauta e, inclusive, fazer constar em ata suas manifestações.*

## 4. Propriedade

**Novo  
(sofisticado)**

### 4.6.2 Conceito “Uma Ação = Um Voto” e Exceções nas Empresas Fechadas

#### **(b) Direitos Patrimoniais:**

*Direito de receber um dividendo fixo ou mínimo prioritário e cumulativo, caso haja lucro apurado e caixa disponível para distribuição dos resultados, e ter direito de venda das ações nas mesmas condições do grupo de controle (tag along).*

#### **(c) Direitos de Fiscalização:**

*Possibilidade de acesso a determinados documentos, informações das auditorias ou demonstrações financeiras da empresa e/ou de pedir a instalação do conselho fiscal e de indicar a maioria dos seus membros. No Acordo de sócios, devem estar previstos a forma, a periodicidade e os limites dessa fiscalização, para não prejudicar as atividades da organização.*

#### **(d) Opções de Saída do Quadro Societário (liquidez):**

*Além das hipóteses de pedido de dissolução parcial e de exercício do direito de recesso, recomenda-se aos sócios sem direito de voto ou não controladores que negociem em Acordos de Sócios opções de compra ou venda de suas participações societárias. É recomendável também que parte dos dividendos seja destinada a um fundo de liquidez que possa fazer frente ao pagamento dos haveres dos sócios que se retiram da sociedade.*

***5. Conselho de Administração e Conselho Consultivo;***

***6. Mecanismos e Orgãos de Controle;***

***7. Conduta e Conflito de Interesses;***

## ***8. Por onde começar***

## 8. Por onde começar

**Novo  
(didático)**

- *A implementação das boas práticas de Governança Corporativa nas empresas de capital fechado faz parte do seu processo de amadurecimento.*
- *Deve ser gradual e considerar a realidade de cada organização.*
- *Apresentamos a seguir sugestões – não um Código de Governança Corporativa e, tampouco, como uma sequência obrigatória de implementação.*
- *É fundamental, para o início do processo de implementação que os tomadores de decisão, basicamente sócios e administradores, estejam comprometidos com os princípios da boa Governança Corporativa:*  
*transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.*
- *O aporte de conhecimento sobre Governança Corporativa, com uma visão externa e independente, pode contribuir para o processo de mudança.*

### ***Mecanismos e Órgãos de Controle***

*A empresa deve manter um sistema de informações, controles gerenciais fidedignos, processos operacionais e administrativos estruturados e uma comunicação transparente e eficaz.*

*A contabilidade tem que refletir a realidade do negócio dos pontos de vista patrimonial, financeiro, fiscal e de resultado econômico.*

(...)

## 8. Por onde começar

**Novo  
(didático)**

### **Propriedade**

*Os sócios devem estabelecer um adequado sistema de regras para si e para os familiares, gestores e colaboradores da empresa.*

*Devem também ser estabelecidas regras claras e eficazes para mitigar e, se possível, evitar conflitos entre todos os stakeholders, decorrentes das diferentes expectativas individuais, inclusive dos familiares, quando for o caso.*

*Tais regras devem estar previstas no Contrato / Estatuto Social, Acordo de Sócios, Protocolo Familiar, Regimentos Internos e/ou Código de Conduta.*

(...)

## 8. Por onde começar

**Novo  
(didático)**

### **Conselho Consultivo e Conselho de Administração**

*A empresa deve criar um órgão colegiado com funções de aconselhamento aos sócios (Conselho Consultivo) e, em estágio mais avançado de governança, outro com funções estratégicas e deliberativas (Conselho de Administração).*

*É uma boa prática, sobretudo para empresas em estágio inicial de desenvolvimento da Governança Corporativa, a adoção de um Conselho Consultivo que não tenha a prerrogativa de deliberar em nome da empresa, formado, preferencialmente, por membros independentes que orientem e apoiem a atuação dos sócios.*

*(...)*

## 8. Por onde começar

**Novo  
(didático)**

### **Conselho de Família**

*Empresas de controle familiar devem estabelecer mecanismos de Governança Familiar que promovam o entendimento e a coordenação da família sobre os negócios da empresa, e que organizem a relação entre a Governança Familiar e a Governança Corporativa.*

*A escolha dos processos de Governança Familiar vai depender do porte do negócio, número de membros da família e grau de envolvimento de todos. (...)*

*Devem ser formalizados os objetivos e a visão da família para o negócio e os papéis dos órgãos de Governança Familiar, além de sua relação com a empresa.*

*(...)*

## 8. Por onde começar

**Novo  
(didático)**

### **Documentos relevantes**

*Finalmente, é fundamental que ao longo desse processo os sócios e administradores elaborem ou revisem:*

- *Estatuto Social e Acordo de Sócios*
- *Protocolo Familiar (nos casos de empresas familiares)*
- *Regimento Interno do Conselho*
- *Direcionamento Estratégico*
- *Sistema e Processos de Informação e Controles Internos*
- *Código de Conduta*

# Obrigada!



Roberta Nioac Prado

[roberta@govglobal.com.br](mailto:roberta@govglobal.com.br)

[WWW.GOVGLOBAL.COM.BR](http://WWW.GOVGLOBAL.COM.BR)

Telefone: 11 3481-9298