

Cadernos de Governança Corporativa

Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado

Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas



Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado

**Um guia para sociedades limitadas
e sociedades por ações fechadas**

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2014



Nos últimos anos, presenciamos um importante avanço na conscientização dos empresários, empreendedores, sócios e administradores sobre os benefícios da adoção de práticas que conferem maior transparência e suporte às ações e decisões empresariais, e que ampliaram e aprimoraram o processo de prestação de contas, a equidade entre os *stakeholders* e a responsabilidade corporativa. Hoje, as organizações compreendem as vantagens da jornada para adoção das melhores práticas da governança corporativa.

A prática da governança corporativa nas empresas de capital fechado depende de diversas variáveis, como, por exemplo, o estágio geracional do negócio e a estrutura da propriedade.

Ademais há, na maioria dos casos, três questões-chave aplicáveis a essas empresas: a coesão dos acionistas, o direcionamento estratégico e o planejamento da sucessão. As empresas de capital fechado, em muitos casos familiares, que forem capazes de adotar práticas de governança corporativa que enderecem essas três questões conseguirão influenciar de maneira decisiva o sucesso e perpetuidade de seus negócios.

Ao apoiar a publicação deste *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado - Um guia para Sociedades Limitadas e Sociedades por Ações Fechadas*, reforçamos nosso compromisso com disseminação de conteúdo. Nosso objetivo é tão somente instigar a reflexão e colocar em pauta, de forma prática, a discussão sobre os aspectos abordados no documento, a fim de estimular a proposição de soluções inovadoras para os desafios enfrentados por essas empresas, e que beneficiarão a sociedade como um todo.

Ao reunir recomendações tão relevantes para um segmento de empresas, que representa a maior parcela da economia brasileira, o IBGC, mais uma vez, oferece uma relevante contribuição para o desenvolvimento da Governança Corporativa no Brasil.

Fernando Alves

Sócio Presidente
PwC Brasil

Carlos Mendonça

Sócio - Líder de Consultoria para Empresas Familiares
PwC Brasil

● ● ● ● Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Presidente

Sandra Guerra

Vice-presidentes

Eliane Aleixo Lustosa e Fernando Alves

Conselheiros

Emilio Carazzai, Luiz Carlos de Queiroz Cabrera, Marta Viegas Rocha, Ricardo Egydio Setubal, Robert Juenemann e Roberto S. Waak

Diretoria

Henri Vahdat, Matheus Corredato Rossi e Sidney Tetsugi Toyonaga Ito

Superintendência Geral

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site www.ibgc.org.br.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3043-7008.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital
Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. /
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2014.
(Série Cadernos de Governança Corporativa, 12)

72p.

ISBN: 978-85-99645-34-5

1. Governança Corporativa. 2. Empresa de capital fechado.

I. Título. II. Faldini, Roberto, coord.

CDD – 658.4

● ● ● ● **Coordenação**

Roberto Faldini

● ● ● ● **Grupo Relator**

Alexis Novellino, Maria Cristina Archilla, Roberta Nioac Prado e Roberto Faldini

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

Alexis Novellino, Anibal Xavier, Armando de Santi Filho, Carlos Ebner, Carlos Eduardo 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, Eduardo Lemos, Flávio Buschinelli, Floreal Rodriguez, João Manuel Dias da Silva, Paulo Evaristo U. da Carvalhinha, Paulo Simas, Ricardo de Carvalho Destro, Ricardo Guimarães e Sara Hughes.

● ● ● ● **Agradecimentos**

A João Baptista Fraga, pela iniciativa da criação de um grupo de estudos de empresas de capital fechado na BMF&BOVESPA, Leonardo Viegas, pela redação do item “Mediação e Arbitragem”, Richard Doern, pela bibliografia disponibilizada a Comissão, Henrique Nardini, Leonardo Palhuca, Rodrigo Lima 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 para este caderno.

Índice

Apresentação	09
1. Conceitos e Princípios	12
2. Motivação para Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa	14
2.1 Preservar e Otimizar seu Valor	14
2.2 Obter Melhorias de Gestão	14
2.3 Facilitar o Acesso a Recursos Financeiros e Não Financeiros	15
2.4 Contribuir Para a Longevidade e Sustentabilidade	15
2.5 Administrar os Conflitos de Interesse de Forma Mais Efetiva	15
2.6 Avaliar, de Forma Permanente, o Propósito da Empresa	16
3. Introdução ao Sistema de Governança Corporativa	18
4. Propriedade	25
4.1 Patrimônio Social e Patrimônio dos Sócios	25
4.1.1 Confusão Patrimonial ou Desvio de Finalidade	25
4.2 Forma Jurídica, Formas e Tipos de Controle	26
4.2.1 Forma Jurídica: Sociedade Limitada (Ltda.) e Sociedades por Ações (S/A)	26
4.2.2 Formas de Controle	27
4.2.3 Tipos de Controle	27
4.3 Assembleias ou Reuniões de Sócios	28
4.3.1 Convocação e Realização da Assembleia Geral ou Reunião de Sócios	28
4.3.2 Agendas, Pautas, Atas e Documentação	28
4.3.3 Propostas dos Sócios	29
4.3.4 Perguntas Prévias dos Sócios	29
4.3.5 Regras de Votação e Registro de Sócios	29
4.3.6 Conflito de Interesses nas Assembleias Gerais / Reuniões de Sócios	29

4.3.7 Assembleia Geral Ordinária (AGO) ou Reunião Ordinária de Sócios	30
4.3.8 Assembleia Geral Extraordinária (AGE) ou Reunião Extraordinária de Sócios	30
4.4 Direitos, Deveres e Responsabilidades dos Sócios	30
4.5 Direitos de Fiscalização dos Sócios	31
4.6 Direito Político de Voto dos Sócios	32
4.6.1 Sócio Controlador – Direitos e Deveres	32
4.6.2 Conceito “Uma Ação = Um Voto” e Exceções nas Empresas Fechadas	32
4.6.2.1 Compensações para sócios preferencialistas ou ordinaristas minoritários	33
4.7 Direitos Patrimoniais dos Sócios	34
4.7.1 Direito de Remuneração de Capital	34
4.7.1.1 Política de Dividendos	34
4.7.2 Remuneração do Capital e a Remuneração do Trabalho	35
4.8 Condições de Saída de Sócio	36
4.8.1 Metodologia de Avaliação de Empresas	36
4.8.2 Hipóteses de Saída de Sócio	37
4.8.3 Liquidez das Cotas e Ações	37
4.8.4 Direito de Preferência	38
4.8.5 Transferência de Controle	38
4.9 Acordos de Sócios	38
4.10 Mediação e Arbitragem	38
4.11 Planejamento Sucessório da Propriedade	40
4.11.1 <i>Holdings</i> para Planejamento Sucessório	40
4.12 Conselho de Sócios	41
4.13 Conselho de Família ou Assembleia de Família	42
5- Conselho de Administração e Conselho Consultivo	46
5.1 Estágios de Amadurecimento na Formação do Conselho	46
5.1.1 Estágio Inicial - Criação	47

5.1.2	Estágio Intermediário - Amadurecimento	48
5.1.3	Estágio final – Consolidação	49
5.2	Orientações Para Composição e Boas Práticas Para o Conselho	49
5.2.1	Composição	50
5.2.1.1	Classes de Conselheiros	51
5.2.1.2	Importância do Conselheiro Independente	52
5.2.1.3	Presidente do Conselho	52
5.2.1.4	Separação de Papéis	52
5.2.1.5	Avaliação do Conselho	53
5.2.1.6	Remuneração	53
5.2.2	Organização	54
5.2.2.1	Datas e Pautas das Reuniões	54
5.2.2.2	Regimento Interno	54
5.2.2.3	Secretaria de Governança/Conselho	55
5.2.3	Relacionamento	55
5.2.3.1	Relacionamento Com os Sócios	56
5.2.3.2	Relacionamento Com o Diretor-Presidente e Seus Subordinados	56
5.2.3.3	Relacionamento Com os Comitês	56
5.2.3.4	Relacionamento Com a Auditoria Externa Independente, Auditoria Interna e Conselho Fiscal	57
5.3	Processo Sucessório da Gestão	57
6.	Mecanismos e Órgãos De Controle	59
6.1	Contabilidade	59
6.2	Sistemas e Processos de Controles Internos	59
6.3	Auditoria	60
6.3.1	Auditoria Externa Independente	60
6.3.2	Auditoria Interna	61
6.3.3	Comitê de Auditoria	61

6.3.4 Conselho Fiscal	61
7. Conduta e Conflito de Interesses	64
7.1 Código de Conduta da Empresa	64
7.1.1 Abrangência	64
7.2 Conflito de Interesses	65
7.2.1 Operações Com Partes Relacionadas	65
7.2.2 Afastamento das Discussões e Deliberações	66
7.3 Uso de Informação Privilegiada	66
7.4 Política sobre Contribuições, Doações e Patrocínio	66
7.5 Política de Combate a Atos Ilícitos	67
8. Por Onde Começar	69
Mecanismos e Órgãos de Controle	69
Propriedade	69
Conselho Consultivo e Conselho de Administração	70
Conselho de Família	70
Documentos Relevantes	71

Apresentação

Desde 1999, com o lançamento do primeiro *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, o IBGC passou a publicar documentos específicos no âmbito das boas práticas de Governança Corporativa.

O presente **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado - Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**, integra a série de publicações denominada **Cadernos de Governança**.

Os Cadernos de Governança do IBGC são editados de acordo com seu conteúdo, em três séries: Documentos Legais de Governança, Documentos Sobre Estruturas e Processos de Governança e Temas Especiais de Governança. Trazem contribuições, sugestões e recomendações elaboradas pelos associados do IBGC que integram suas diversas comissões de trabalho.

Este Caderno enquadra-se na série **Documentos Sobre Estruturas e Processos de Governança**, e tem como propósito aprofundar as recomendações do atual *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, tendo em vista a realidade e as necessidades das empresas de capital fechado que operam no Brasil, ou seja, aquelas que não acessam o mercado de capitais por meio da listagem de ações ou de outros valores mobiliários em Bolsa ou Mercado de Balcão para capitalizarem-se. Ressalte-se que tais empresas, a grande maioria que atua no país, compreendem enorme diversidade, no que diz respeito à natureza jurídica, composição societária, porte e maturidade, entre outras características.

Assim, tais empresas enfrentam desafios próprios, distintos daqueles vivenciados pelas grandes empresas de capital aberto com suas ações negociadas em Bolsa, tais como: a necessidade de planejamento da sucessão da propriedade e da gestão das mãos da primeira para a segunda geração, e assim sucessivamente, a delimitação clara entre a propriedade do capital e a gestão da empresa, proteção, avaliação e eventual liquidez de seus ativos, a qualidade e o acesso às informações aos sócios¹ que não participam da gestão, a formalização de processos, incluindo o de gestão estratégica, entre outros.

Por esta razão, as empresas não podem prescindir de recomendações específicas e

1. Visando tornar a leitura deste Caderno mais simples, utilizaremos a palavra “sócios” para designar tanto os detentores das cotas das sociedades limitadas, normalmente denominados sócios ou cotistas, como os acionistas das sociedades por ações.

precisas para as suas realidades e necessidades. É isso que este Caderno procura fazer: tratar, de forma organizada, os benefícios da boa governança e abordar sucintamente suas melhores práticas nas empresas de capital fechado.

Lembramos que a adoção das boas práticas tem caráter voluntário e cabe aos principais agentes das organizações – sócios, conselheiros de administração ou consultivos, se existentes, e diretores-executivos – se familiarizarem com as políticas e boas práticas de governança e compreenderem seu alcance e a melhor forma de sua implementação, considerando a realidade de cada empresa.

Conceitos e Princípios



1. Conceitos e Princípios

Conforme define o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC em sua 4ª edição, 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 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.

Os princípios básicos de Governança Corporativa são:

● ● ● ● Transparência

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas (*stakeholders*)² informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e conduzem à criação de valor.

● ● ● ● Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais *stakeholders*. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis.

● ● ● ● Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de governança (sócios, conselheiros e gestores), devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

● ● ● ● Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das empresas, visando a sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

2. *Partes interessadas ou stakeholders são entidades ou indivíduos que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização. São eles, além dos sócios, colaboradores, clientes, fornecedores, credores, governo e comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outros.*

Motivação para Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa



2. Motivação para Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa	14
2.1 Preservar e Otimizar seu Valor	14
2.2 Obter Melhorias de Gestão	14
2.3 Facilitar o Acesso a Recursos Financeiros e Não Financeiros	15
2.4 Contribuir Para a Longevidade e Sustentabilidade	15
2.5 Administrar os Conflitos de Interesse de Forma Mais Efetiva	15
2.6 Avaliar, de Forma Permanente, o Propósito da Empresa	16

2. Motivação para Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa

Muitas são as motivações que levam empresas de capital fechado a adotar as melhores práticas de Governança Corporativa. Dentre elas estão a busca por preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade, administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito.

● ● ● ● 2.1 Preservar e Otimizar seu Valor

A preservação e a otimização do valor econômico da empresa constituem-se em condições necessárias para sua viabilidade em longo prazo.

As boas práticas de Governança Corporativa podem potencializar a capacidade de formulação estratégica da empresa, permitindo explorar melhor suas oportunidades de mercado e mitigar os riscos aos quais está sujeita.

A adoção das boas práticas também facilita e contribui para a melhoria do processo de tomada de decisões empresariais e redução da ocorrência de fraudes, agregando valor à empresa e reduzindo seu custo de capital. Finalmente, contribui para sua longevidade. A organização tende a ser vista de forma positiva por seus *stakeholders* (sócios, colaboradores, clientes, financiadores, fornecedores, comunidade, etc.), quando adota as boas práticas de Governança Corporativa.

● ● ● ● 2.2 Obter Melhorias de Gestão

O alinhamento da gestão à estratégia é fundamental para atingir os objetivos e metas empresariais e está relacionado diretamente com as condições e características do modelo de gestão.

A eficiência do modelo de gestão depende da qualidade das decisões, da eficiência dos processos e do comprometimento dos recursos humanos envolvidos, além dos mecanismos e estruturas de monitoramento e controle existentes na empresa.

O desenvolvimento de uma estrutura organizacional que se oriente pelas boas práticas de governança, qualquer que seja o estágio, grau de maturidade e características da empresa, contribui para uma maior eficiência administrativa.

A criação de fóruns específicos para tratar os temas relacionados à propriedade do capital e a condução dos negócios, propicia a melhoria na qualidade das decisões e reduz a confusão de papéis, evitando conflitos. No caso das empresas familiares, a criação e o efetivo funcionamento de um Conselho de Família são fundamentais para garantir a adequada separação de papéis /

interesses.

A contratação de auditoria independente e a criação da função de auditoria interna contribuem com a melhoria dos controles, na medida em que levam à formalização e padronização dos processos e permitem explicitamente o mapeamento e a gestão de riscos.

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

A adoção de princípios e boas práticas de Governança Corporativa, tal como maior transparência, reforça a confiança dos financiadores e facilita o acesso a recursos financeiros e a identificação de melhores condições de negócios junto a clientes, fornecedores, bancos, investidores e potenciais parceiros.

Além disso, caso a empresa considere acessar recursos no mercado de capitais, uma boa estrutura de Governança Corporativa acelera e facilita tal iniciativa.

Na categoria de recursos não financeiros, as boas práticas de governança auxiliam no recrutamento e retenção de colaboradores e reforçam positivamente sua marca, imagem e outros intangíveis empresariais, produzindo valor em longo prazo à organização.

● ● ● ● 2.4 Contribuir Para a Longevidade e Sustentabilidade

Longevidade empresarial refere-se ao período de tempo em que a empresa mantém a sua existência. A boa governança contribui para sua longevidade e sustentabilidade na medida em que:

- i. Propicia uma reflexão sobre os ciclos de crescimento, maturidade e reorientação de suas atividades e promove uma gestão alinhada com valores e visão estratégica de longo prazo;
- ii. Facilita a identificação, monitoramento e mitigação de riscos;
- iii. Desenvolve, inova e antecipa tendências de ordem ambiental, social, legal e institucional.

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

Em todo tipo de empresa, sob qualquer forma de controle, a existência de conflitos é uma realidade que pode comprometer seu resultado e sua própria sobrevivência.

Boas práticas de Governança Corporativa ajudam a mitigar a ocorrência de conflitos relativos às questões sucessórias da gestão e propriedade.

Regras claras de separação entre gestão e propriedade por um lado, e remuneração do capital e do trabalho por outro, são fundamentais para alinhar interesses e evitar a confusão de papéis, auxiliando a proteger a empresa de conflitos organizacionais, societários e familiares que,

muitas vezes, são responsáveis por seu fim prematuro.

A prestação de contas e a transparência das informações tendem a reduzir a desconfiança e os abusos entre administradores e sócios e, no caso de empresas de controle familiar, entre os familiares. A estrutura de Governança Corporativa cria mecanismos que permitem a discussão e encaminhamento adequado de opiniões divergentes.

Ademais, minimiza riscos e ajuda a estabelecer uma relação mais transparente com *stakeholders*.

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

A implementação de boas práticas de Governança Corporativa contribui para que o conjunto de valores, princípios e propósitos da empresa, seja formalmente explicitado e permanentemente avaliado, permeando toda a organização, para que sua estrutura seja constantemente ajustada, auxiliando na geração de valor para o negócio e sua continuidade.

Introdução ao Sistema de Governança Corporativa



3. Introdução ao Sistema de Governança Corporativa

A maioria dos estudos e códigos que tratam de Governança Corporativa volta-se às empresas que têm suas ações listadas em Bolsas de Valores (empresas de capital aberto), familiares ou não, e inserem-se em um contexto no qual a propriedade e/ou controle das ações de emissão da companhia são detidos por pessoas que não exercem a sua gestão. Neste contexto, no qual há a separação entre o capital (sócios investidores) e a gestão (administradores em geral), surgem conflitos de governança:

- i. **Conflitos de Agência/Governança** – São os potenciais conflitos existentes entre: (i) os sócios e os gestores da empresa, e (ii) sócios controladores (que também são administradores) e os demais sócios da empresa.

Um exemplo típico do primeiro é o conflito decorrente da ação do gestor, visando aumentar sua remuneração e prestígio, em detrimento dos interesses de longo prazo da empresa ou dos seus sócios (remuneração adequada de seu capital). Este tipo de conflito é mais comum nos países anglo-saxões (EUA e Inglaterra), onde os mercados de capitais são bastante desenvolvidos e a maioria das empresas não tem controlador definido.

Já o segundo tipo de conflito se dá quando o sócio controlador se beneficia pessoalmente de bens da empresa, como por exemplo, utiliza o caixa da empresa para pagamento de contas pessoais. Esse tipo predomina no Brasil, onde grande parte das empresas (inclusive as de capital aberto) ainda possui controlador definido e majoritário, ou seja, há maior concentração de ações com direito a voto nas mãos de um ou de poucos sócios.

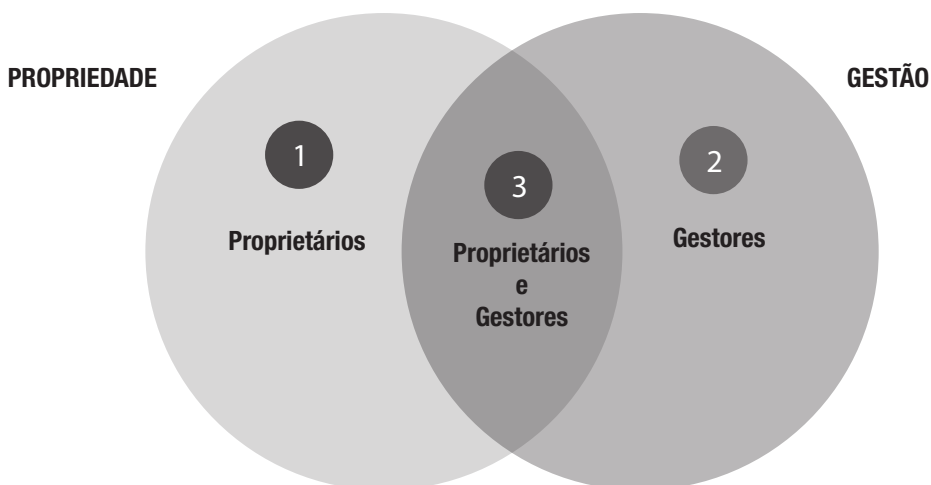
Neste caso o conflito comumente desloca-se para os interesses divergentes entre tais sócios controladores (de modo geral também, administradores das empresas) e os sócios minoritários (não controladores):

- ii. **Conflito entre sócios controladores e minoritários** - Pode ocorrer por abuso do poder de controle do sócio controlador, atuando como principal administrador em desconsideração aos interesses dos demais sócios não controladores, usando ativos da empresa em benefício particular (como, por exemplo, utilizar o caixa da empresa para pagamento de despesas pessoais, ou exigir funcionários para realização de serviços particulares). Resumindo, quem, direta ou indiretamente se apropria de valores que poderiam transformar-se em lucro distribuível a todos os sócios. Outra

forma comum de abuso do sócio controlador decorre do uso de seu poder para realizar negócios privados com a empresa em condições vantajosas para si, porém prejudiciais para a empresa (mais detalhes no item 7.2 deste Caderno). Tal conflito pode ocorrer tanto em sociedades por ações, fechadas ou abertas, quanto em sociedades limitadas.

Dois círculos de interesses existentes em qualquer tipo de empresa

Em qualquer tipo de empresa há ao menos dois interesses em pauta, que devem ser considerados e alinhados a fim de evitar a ocorrência de conflitos: os dos gestores e os dos proprietários. Além disso, há ainda os anseios daqueles que ocupam as duas funções ao mesmo tempo. Numa representação visual, tal situação pode ser resumida como:

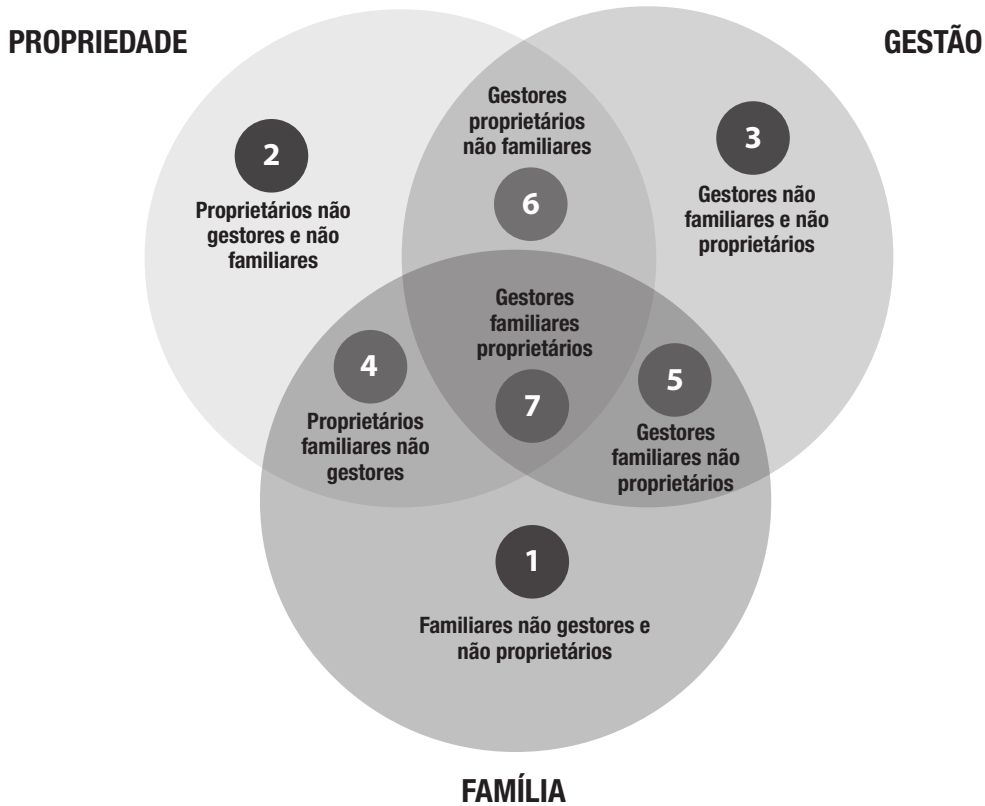


Três círculos de interesses existentes nas empresas familiares

Nas empresas de controle familiar, sejam elas de capital aberto ou fechado, sociedades por ações ou limitadas, soma-se aos círculos já mencionados (da propriedade e da gestão), outro círculo de interesses, que representa a família, aumentando ainda mais a potencial gama de conflitos que podem surgir entre as partes envolvidas.

A representação gráfica dessas relações, vista a seguir, é conhecida como o Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar, apresentado no livro *Generation to Generation: life cycles of family business*³:

3. GERSICK, K. et al. *Generation to Generation: life cycles of family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, p.6.



Além dos interesses dos integrantes dos círculos da Família, da Gestão e da Propriedade, há os daqueles que fazem parte de mais de um círculo ao mesmo tempo. A tabela a seguir resume as possíveis intersecções existentes no modelo:

1	Familiares não gestores e não proprietários
2	Proprietários não gestores e não familiares
3	Gestores não familiares e não proprietários
4	Proprietários familiares não gestores
5	Gestores familiares não proprietários
6	Gestores proprietários não familiares
7	Gestores familiares proprietários (em geral, o fundador)

Como exemplos de conflitos potenciais nesse âmbito, que inclui três esferas de interesse, proprietários, gestores e família, podemos citar:

- i. Os gestores familiares que prezam a meritocracia, em oposição a alguns membros da família que defendem o nepotismo; proprietários/familiares não gestores que buscam maior remuneração do seu capital investido (distribuição de lucros) *versus* gestores não proprietários que buscam maior remuneração pelo trabalho;
- ii. O clássico conflito do fundador, que usa “três chapéus” e quer preservar os interesses da empresa e, ao mesmo tempo, atender às demandas financeiras e pessoais da sua família (por exemplo, investir na empresa, em cursos no exterior para seus filhos, trocar os carros da família, ajudar familiares que estão desempregados ou em situação financeira complicada, etc.).

Um bom sistema de Governança Corporativa busca lidar com toda essa gama de conflitos de forma mais eficaz, preservando e otimizando o valor da organização e garantindo os legítimos interesses da empresa, de todos os sócios e das demais partes interessadas.

Este sistema explicita as fronteiras entre os sócios, os gestores e, quando for o caso, a família, e cria fóruns (ou órgãos) específicos de discussão e decisão, possibilitando que cada um discuta, de forma qualificada e interessada, as soluções para os desafios que são de sua competência.

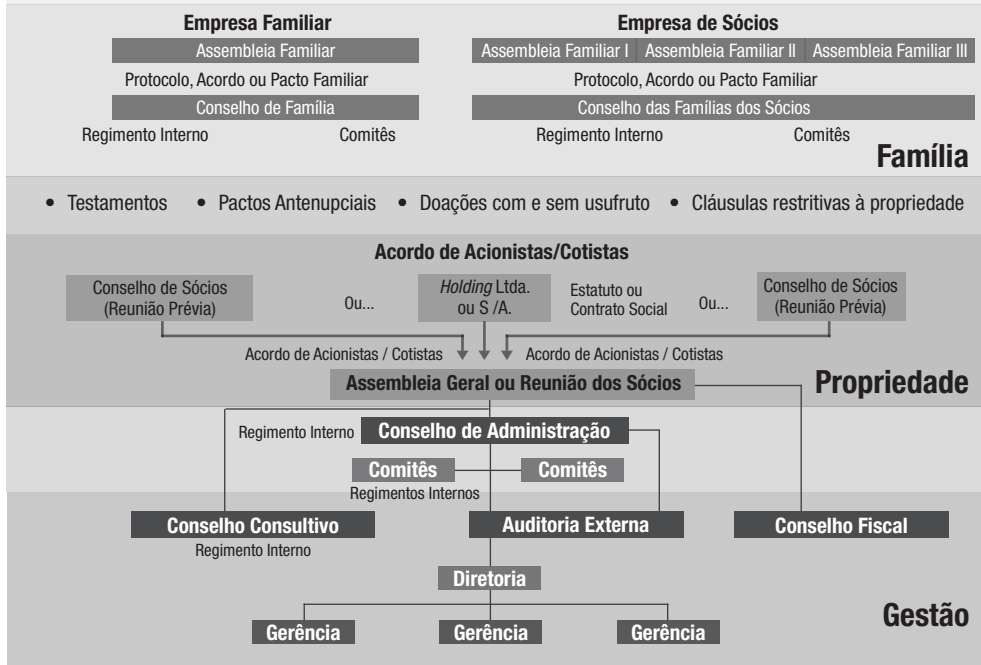
Além disso, um bom sistema de governança deve prever e estruturar processos de interação entre os diversos órgãos, indicando, por exemplo, como os sócios devem eleger os administradores, como os familiares podem ingressar na gestão da empresa, como os membros da família tornam-se sócios, entre outros.

A figura 4 a seguir ilustra os principais órgãos e documentos da Governança Corporativa:

ESTRUTURA, ÓRGÃOS E DOCUMENTOS

Prado e Rodrigues, 2013

Organização Patrimonial
Planejamento Sucessório
Governança Corporativa
Governança Familiar



4. Adaptado de PRADO, R. N. (coord.). Aspectos relevantes da empresa familiar, governança e planejamento patrimonial sucessório. São Paulo: Saraiva, Série Direito em Contexto, Direito GV, 2012, p. 26.

Nos próximos capítulos, serão apresentados alguns dos diversos órgãos ilustrados na figura, além de processos e boas práticas aplicáveis às empresas de capital fechado de diversos portes, familiares ou não, iniciando com recomendações para a propriedade do capital, pois são os sócios os responsáveis por aprovar as mudanças na estrutura de governança.

Propriedade



4. Propriedade	25
4.1 Patrimônio Social e Patrimônio dos Sócios	25
4.1.1 Confusão Patrimonial ou Desvio de Finalidade	25
4.2 Forma Jurídica, Formas e Tipos de Controle	26
4.2.1 Forma Jurídica: Sociedade Limitada (Ltda.) e Sociedades por Ações (S/A)	26
4.2.2 Formas de Controle	27
4.2.3 Tipos de Controle	27
4.3 Assembleias ou Reuniões de Sócios	28
4.3.1 Convocação e Realização da Assembleia Geral ou Reunião de Sócios	28
4.3.2 Agendas, Pautas, Atas e Documentação	28
4.3.3 Propostas dos Sócios	29
4.3.4 Perguntas Prévias dos Sócios	29
4.3.5 Regras de Votação e Registro de Sócios	29
4.3.6 Conflito de Interesses nas Assembleias Gerais / Reuniões de Sócios	29
4.3.7 Assembleia Geral Ordinária (AGO) ou Reunião Ordinária de Sócios	30
4.3.8 Assembleia Geral Extraordinária (AGE) ou Reunião Extraordinária de Sócios	30
4.4 Direitos, Deveres e Responsabilidades dos Sócios	30

4.5	Direitos de Fiscalização dos Sócios	31
4.6	Direito Político de Voto dos Sócios	32
4.6.1	Sócio Controlador – Direitos e Deveres	32
4.6.2	Conceito “Uma Ação = Um Voto” e Exceções nas Empresas Fechadas	32
4.6.2.1	Compensações para sócios preferencialistas ou ordinaristas minoritários	33
4.7	Direitos Patrimoniais dos Sócios	34
4.7.1	Direito de Remuneração de Capital	34
4.7.1.1	Política de Dividendos	34
4.7.2	Remuneração do Capital e a Remuneração do Trabalho	35
4.8	Condições de Saída de Sócio	36
4.8.1	Metodologia de Avaliação de Empresas	36
4.8.2	Hipóteses de Saída de Sócio	37
4.8.3	Liquidez das Cotas e Ações	37
4.8.4	Direito de Preferência	38
4.8.5	Transferência de Controle	38
4.9	Acordos de Sócios	38
4.10	Mediação e Arbitragem	38
4.11	Planejamento Sucessório da Propriedade	40
4.11.1	<i>Holdings</i> para Planejamento Sucessório	40
4.12	Conselho de Sócios	41
4.13	Conselho de Família ou Assembleia de Família	42

4. Propriedade

A proposta deste capítulo é proporcionar orientações em relação às questões societárias relevantes, contribuindo para a compreensão dos direitos e responsabilidades dos sócios, e endereçando algumas particularidades das empresas de capital fechado.

Este Caderno 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

Uma empresa regularmente constituída e registrada na Junta Comercial ou no Cartório competente possui personalidade jurídica própria, ou seja, pode contrair direitos, obrigações e responsabilidades em nome próprio. Além disso, seu patrimônio é distinto do de seus sócios.

O Capital Social da empresa divide-se em cotas ou ações, isso indica que os sócios são titulares de parcela do Capital Social, ou seja, das cotas ou ações.

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. Se houver confusão entre bens particulares dos sócios e da empresa o Judiciário pode declarar, em situações específicas, a desconsideração da personalidade jurídica da organização, ou seja, responsabilizar pessoalmente seus sócios por dívidas da companhia, conforme item 4.1.1 a seguir.

4.1.1 Confusão Patrimonial ou Desvio de Finalidade

A gestão da empresa deve ser claramente apartada da administração dos bens e interesses pessoais dos sócios, sob pena de ser caracterizada a confusão patrimonial ou o desvio de finalidade, definidos como:

- 1) Desvio da finalidade: quando a empresa é utilizada como fachada ou em desacordo com o que está previsto na lei, em seu Contrato ou Estatuto Social;
- 2) Confusão patrimonial: confusão entre os bens, ativos e patrimônio da pessoa jurídica e dos sócios e em sua utilização.

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.

Tais práticas podem levar, de processos trabalhistas, tributários, ambientais e do consumidor, entre outros, à desconsideração da personalidade jurídica⁵ e a imputação de responsabilidades pessoais aos sócios e aos administradores pelas dívidas da sociedade.

Assim, ao desrespeitar a autonomia patrimonial, a responsabilidade direta, que originalmente caberia à sociedade, recai ilimitadamente, não somente sobre os sócios, mas também sobre os administradores. Desta forma, a desconsideração da personalidade jurídica pode ser vista como instrumento de coibição do mau uso da pessoa jurídica.

● ● ● ● 4.2 Forma Jurídica, Formas e Tipos de Controle

As empresas podem ser classificadas de acordo com sua forma jurídica, estrutura de controle e tipos de controlador. Na sequência, abordamos as categorias e os aspectos mais importantes de cada uma dessas classificações, para os fins deste Caderno.

4.2.1 Forma Jurídica: Sociedade Limitada (Ltda.) e Sociedades por Ações (S/A)

No Brasil, as empresas de capital fechado, em sua maioria, são constituídas sob a forma de Ltda. ou S/A. Na opção entre uma ou outra devem ser considerados diversos aspectos, dentre os quais, a quantidade de sócios e os quóruns de deliberação específicos, a necessidade de participações desiguais em capital e trabalho dos sócios, regime obrigatório de publicações, segurança jurídica, capital social e estrutura de financiamento, entre outros.

Sociedade Limitada

É prevista e regulada pelo Código Civil – Lei nº 10.406/2002 (artigos 1.052 ao 1.087). Não havendo previsão expressa dessa regulação no Contrato Social aplicam-se, subsidiariamente, as regras sobre sociedade simples (artigos 997 ao 1.037 da mesma Lei). Pode, ainda, haver disposição no Contrato Social de que se aplicará, de forma supletiva, a Lei das S/A (Artigo 1.053, Parágrafo Único do Código Civil).

Mesmo com menos exigências legais que as Sociedades por Ações, as Sociedades Limitadas devem objetivar a melhoria de sua estrutura administrativa e dos controles internos, bem como a adoção de um maior nível de transparência e de outras boas práticas de Governança Corporativa.

5. Artigo 50 Código Civil, combinado com legislação trabalhista, tributaria, ambiental, do direito e defesa do consumidor.

Sociedades por Ações

São reguladas pela Lei nº 6.404/76.

São empresas em que a distribuição de resultados e direitos políticos estão vinculados à participação no capital. Podem ser de capital aberto ou fechado, conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de capitais. Para que sejam de capital aberto é necessário que essas sociedades sejam registradas na CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

4.2.2 Formas de Controle

Nas sociedades descritas (Ltda. ou S/A) consideram-se duas principais formas de controle acionário para os fins deste Caderno:

- i. Majoritário e individual: o controle é exercido por um sócio que possui mais de 50%⁶ das ações ou cotas com direito a voto;
- ii. Majoritário em conjunto ou compartilhado: o controle é exercido por um grupo de sócios, vinculado por um acordo entre eles (explícito ou tácito), que possui formalmente mais de 50% das ações ou cotas com direito a voto.

Os controles mencionados podem ser exercidos de forma direta ou indireta:

- i. Direta: controle exercido por uma ou mais pessoas físicas, individualmente ou por meio de Acordo de Sócios;
- ii. Indireta: controle exercido por uma ou mais pessoas jurídicas, em geral uma *holding* sob a forma de Ltda. ou S/A ou fundos de investimento.

4.2.3 Tipos de Controle

Com relação à caracterização do controlador, as empresas tratadas neste Caderno podem ser classificadas entre os seguintes tipos:

- i. Familiar / Multifamiliar: controle majoritário, individual ou conjunto, exercido por uma ou mais famílias;
- ii. Não Familiar / Sociedade de Sócios: controle individual ou compartilhado, exercido por um ou mais indivíduos ou grupos empresariais;
- iii. Estrangeiro: controle individual ou compartilhado, em que o sócio controlador é estrangeiro.

6. O Controle absoluto de uma limitada só ocorre com, ao menos, 75% do capital, por conta das regras de quórum qualificado presentes no Código Civil (vide Art 1076). Além disso, a eleição de administradores não sócios em uma limitada requer unanimidade enquanto o capital não estiver integralizado, e dois terços dos votos após a integralização.

● ● ● ● 4.3 Assembleias ou Reuniões de Sócios

Do ponto de vista legal, denominam-se Reuniões de Sócios aquelas que acontecem nas sociedades limitadas com até dez (10) membros. Acima deste total, tais reuniões são denominadas Assembleias, assim como nas S/A. Em ambos os casos, as reuniões podem ser ordinárias ou extraordinárias. Todas as referências feitas neste Caderno a Assembleia Geral são extensivas a Reunião de Sócios e vice-versa.

Recomenda-se que a empresa realize Assembleias ou Reuniões de Sócios com frequência maior do que a obrigatória por lei (semestralmente, por exemplo), para que todos possam acompanhar com maior regularidade as atividades da empresa.

Para efeitos legais, toda Assembleia Geral / Reunião de Sócios deve ser documentada por Ata e registrada na Junta Comercial ou Cartório.

4.3.1 Convocação e Realização da Assembleia Geral ou Reunião de Sócios

A convocação da Assembleia Geral ou da Reunião de Sócios, com indicação do local, data e hora, deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número possível de sócios e oferecer tempo suficiente para que se preparem adequadamente para a deliberação.

Quanto maior for a complexidade dos assuntos a serem tratados e o número de sócios, mais extenso deve ser o prazo. Recomenda-se que a convocação ocorra com, no mínimo, 30 (trinta) dias de antecedência.

4.3.2 Agendas, Pautas, Atas e Documentação

A pauta da Assembleia Geral ou da Reunião de Sócios e a documentação pertinente, com o maior detalhamento possível, devem ser disponibilizadas na data da primeira convocação, para que os sócios possam ler, analisar e posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados.

A pauta não deve incluir itens genéricos, a exemplo do usual “Outros Assuntos”, para evitar que temas importantes não sejam revelados com a necessária antecedência.

O Estatuto/Contrato Social deve prever que assuntos que não constem da ordem do dia, somente possam ser votados caso haja a presença de todos os sócios, incluídos, no caso de Sociedades por Ações, os eventuais detentores de ações preferenciais que tenham direito de voto sobre a matéria em discussão.

A existência de votos dissidentes deverá constar sempre da Ata.

As pautas e as Atas de Assembleias devem ser enviadas a todos os sócios. Recomenda-se que a forma de envio esteja expressamente prevista em Estatuto/Contrato Social.

4.3.3 Propostas dos Sócios

Devem ser estimulados mecanismos que permitam a empresa receber, antes da convocação da Assembleia Geral, propostas de matérias que os sócios tenham interesse de incluir na pauta, de modo a existir tempo hábil para sua avaliação, deliberação e eventual inclusão.

4.3.4 Perguntas Prévias dos Sócios

Os sócios devem sempre ter a faculdade de pedir informações a Diretoria, ao Conselho (quando existente), ou mesmo ao Conselho Fiscal⁷, se instalado, e recebê-las em tempo hábil. As perguntas devem ser feitas por escrito e dirigidas ao executivo principal.

A empresa deve disponibilizar, para todos os sócios, as respostas para as perguntas mais frequentes ou relevantes recebidas, antes da realização da Assembleia ou Reunião de Sócios.

4.3.5 Regras de Votação e Registro de Sócios

As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais, além de estarem disponíveis para todos os sócios.

Os procuradores devem votar de acordo com as instruções expressas pelos sócios, previstas no respectivo instrumento de mandato. Tanto as procurações como os documentos comprobatórios da condição de sócios devem ser analisados, utilizando-se do princípio de boa-fé⁸, com o mínimo de exigências burocráticas.

É boa prática que a empresa procure facilitar a interação entre os sócios. O registro de todos, com a indicação das respectivas quantidades de cotas / ações, deve ser disponibilizado pela sociedade para qualquer um deles.

4.3.6 Conflito de Interesses nas Assembleias Gerais / Reuniões de Sócios

O sócio que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da empresa em determinada deliberação, deverá comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e votação daquele item. A mesma regra deve ser observada por procuradores representando sócios.

O Estatuto / Contrato Social e/ou o Acordo de Sócios devem conter mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses.

7. *Vide item 6.3.4*

8. *Boa Fé: Princípio jurídico que determina que os contratantes hajam de acordo com a lei sem intenção dolosa, com lisura e honestidade.*

4.3.7 Assembleia Geral Ordinária (AGO) ou Reunião Ordinária de Sócios

A Assembleia Geral Ordinária ou Reunião Ordinária de Sócios é obrigatória por lei, deve ser realizada uma vez por ano, até o quarto mês seguinte ao término do exercício social, e tem como objetivos, entre outros:

- i. Tomar as contas dos administradores, examinar, discutir, deliberar e votar as demonstrações financeiras;
- ii. Deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
- iii. Aprovar a remuneração anual dos administradores;
- iv. Eleger executivos e membros do Conselho de Administração e Fiscal, quando for o caso.

4.3.8 Assembleia Geral Extraordinária (AGE) ou Reunião Extraordinária de Sócios

Entre as principais competências da Assembleia Geral Extraordinária ou Reunião Extraordinária de Sócios destacam-se:

- i. Aumentar ou reduzir o Capital Social e reformar o Estatuto / Contrato Social;
- ii. Deliberar sobre limites de investimento e endividamento da empresa;
- iii. Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;
- iv. Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;
- v. Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o Capital Social.

● ● ● ● 4.4 Direitos, Deveres e Responsabilidades dos Sócios

A titularidade de ações ou de cotas de uma sociedade garante a seus titulares alguns direitos, bem como atribui a eles deveres e responsabilidades.

Recomenda-se que os direitos, deveres e responsabilidades dos sócios, além das disposições obrigatórias por Lei, sejam previstos no Estatuto Social e Acordo de Sócios, nos casos de sociedades por ações, ou no Contrato Social e Acordo de Sócios, para sociedades limitadas.

A reflexão e o estabelecimento de regras e princípios que regerão a empresa, sua estrutura administrativa e de controle, bem como a relação entre os sócios, seus direitos políticos, patrimoniais, de fiscalização e de saída do quadro social, incluindo deveres e responsabilidades, são fundamentais para evitar riscos jurídicos e econômicos consideráveis.

Os direitos, deveres e responsabilidades previstos no Estatuto / Contrato Social valem para todos os sócios da empresa. Já os definidos no Acordo de Sócios, que deve ser público a

todos os sócios, valem apenas para os signatários deste documento⁹. Recomenda-se que tais Acordos tenham prazo determinado e adequado a seus objetivos, sob pena de serem rescindidos unilateralmente a qualquer momento.

Recomenda-se que os Estatutos / Contratos Sociais sejam redigidos, preferencialmente, com o auxílio de profissional competente que conheça a legislação, levando em consideração em sua redação as características da empresa e as de seus sócios, a realidade e o contexto presente e futuro da atividade empresarial e da sociedade, bem como os direitos e responsabilidades que se pretende estabelecer.

A escolha de regramentos mais específicos quanto aos direitos e deveres dos sócios, seja em Estatuto / Contrato Social ou Acordo de Sócios, deve ser avaliada e acordada entre os sócios, caso a caso, não havendo uma estrutura geral que configure sempre e, em sentido absoluto, como mais adequada em termos de Governança Corporativa.

Além de integralizar – no prazo previsto – o capital que subscreveu, sob pena de sofrer cobrança judicial e ser excluído da sociedade, o sócio, ainda que não controlador, deve exercer seu voto sempre no melhor interesse da empresa e do cumprimento de sua função social.

Espera-se que um sócio exerça seus direitos com responsabilidade, conhecimento, de forma refletida, informada e isenta. E, para tal, recomenda-se, entre outras atitudes:

- i. Manter-se informado sobre o desempenho da empresa;
- ii. Analisar as demonstrações financeiras e relatórios gerenciais de modo a conhecer a real situação financeira e econômica da organização;
- iii. Comparecer as Assembleias / Reuniões de Sócios e questionar construtivamente o Conselho e/ou a Diretoria-Executiva, dirigindo-se sempre ao presidente da Assembleia ou Reunião;
- iv. Entender as qualificações necessárias de um conselheiro ou administrador / gestor da empresa;
- v. Votar de boa-fé e no interesse da empresa.

● ● ● ● 4.5 Direitos de Fiscalização dos Sócios

Independentemente dos direitos de fiscalização previstos na Lei (acesso aos livros contábeis¹⁰), é boa prática que os administradores disponibilizem aos sócios de uma empresa fechada informações do negócio de forma sistemática, transparente e de fácil acesso.

Esta prática contribui para criar um ambiente de harmonia, confiança e transparência e tende a prevenir desconfortos entre sócios e administradores, principalmente conflitos societários que possam culminar em ações judiciais.

9. *Se os Acordos forem arquivados na sede da sociedade, terão também eficácia contra os administradores e a própria sociedade.*

10. *Artigo 105 da Lei das S/A e artigos 1.190 e 1.191 do Código Civil.*

● ● ● ● 4.6 Direito Político de Voto dos Sócios

O direito político de voto dos sócios é de extrema relevância na medida em que pode proporcionar aos seus titulares a possibilidade de eleger os administradores (conselheiros de administração ou diretores), dentre outros direitos.

4.6.1 Sócio Controlador – Direitos e Deveres

Entende-se por sócio controlador aquele que, individual ou conjuntamente, é detentor de participações societárias (ações ou cotas) em quantidade que lhe assegure, de forma permanente:

- A maioria dos votos nas deliberações da Assembleia Geral / Reunião de Sócios;
- O poder de eleger a maioria ou a totalidade dos administradores (Conselheiros de Administração, quando houver Conselho, e/ou Diretores).

O sócio controlador deve usar o seu poder com o fim de fazer a empresa realizar o seu objeto social e cumprir a sua função também social, observando seus deveres e responsabilidades para com a organização e os demais sócios, para com os que nela trabalham e a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses têm que lealmente respeitar e atender.

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 disso, 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). Isso quer dizer: o direito de voto deve ser proporcional ao capital investido, com vista a favorecer o alinhamento de interesses entre todos os sócios.

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 contar 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.

Exceções à regra “uma ação = um voto” somente devem ser consideradas e admitidas quando o objetivo maior for a sustentabilidade da empresa. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando uma empresa possui (ou poderá vir a possuir, no caso de futuros herdeiros) sócios que não tenham interesse, ou preparo para exercer suas responsabilidades (ver itens 4.3 a 4.5), e ainda quando os

recursos para recomprar a participação destes sócios e reconcentrar a propriedade forem escassos e/ou limitados. Neste caso, sócios não qualificados para atuarem como gestores da empresa ou incapazes por determinação legal poderiam receber ações com poderes de voto reduzidos de forma a evitar uma interferência inadequada na gestão da empresa. Estas soluções podem ser transitória por até uma geração, por exemplo, e deve 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*¹¹ 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, 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.

4.6.2.1 Compensações para sócios preferencialistas ou ordinaristas minoritários

A seguir são apresentadas possíveis compensações para sócios preferencialistas ou ordinaristas minoritários que não possuam direito de voto (ou tenham direito de voto reduzido).

(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:

- (i) Transformação, cisão, incorporação, fusão e alienação de ativos relevantes, devendo o Estatuto / Contrato Social definir o conceito de relevância;
- (ii) 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;
- (iii) 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 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.

11. Ver itens do item 4.6.2.1

(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.

● ● ● ● 4.7 Direitos Patrimoniais dos Sócios

O patrimônio líquido da pessoa jurídica é formado pelo capital social aportado pelos sócios, mais as eventuais reservas e resultados gerados por ela própria no desenvolvimento da sua atividade.

4.7.1 Direito de Remuneração de Capital

Caso a empresa tenha obtido lucro, o sócio tem direito a receber dividendos, respeitadas as determinações legais, estatutárias e contratuais.

O Contrato Social (Ltda.) ou o Estatuto Social (S/A) deverá prever as regras para constituição de reservas e distribuição de lucros ou absorção de prejuízo.

Além dos dividendos, a legislação permite às empresas que optem pelo regime de pagamento de imposto de renda com base no lucro real, em determinados casos, a remuneração do capital por meio do pagamento de juros sobre o capital próprio – JCP –, o que gera benefício fiscal para a companhia e, eventualmente, seus sócios.

4.7.1.1 Política de Dividendos

A empresa deve divulgar a todos os sócios, de forma clara, a sua Política de Distribuição de Dividendos e a frequência com que este documento é revisado.

Tal política deve ser proposta, preferencialmente, pelo Conselho de Administração ou Consultivo e, necessariamente, aprovada pela Assembleia ou Reunião de Sócios. Deve conter, entre outros aspectos: frequência dos pagamentos; parâmetros de referência a serem utilizado para

definição do montante (percentuais do lucro líquido ajustado e do fluxo de caixa livre, entre outros); processo e instâncias responsáveis pela proposição da distribuição de dividendos; circunstâncias e fatores que podem afetar a distribuição, etc.

É importante ressaltar que, na ausência de lucro líquido apurado na demonstração de resultado do exercício (DRE), a distribuição de dividendos “implica responsabilidade solidária dos administradores (...), que deverão repor ao caixa social a importância distribuída, sem prejuízo da ação penal que no caso couber¹².”

Ou seja, a distribuição de dividendos deve ter sempre como base a geração de lucro líquido distribuível e a disponibilidade de caixa, sendo legalmente vedadas distribuições ou “retiradas” de sócios ou de seus familiares de acordo com suas necessidades pessoais, sob pena de submeter os administradores às penalidades civis e criminais.

Ainda, é importante lembrar que, de acordo com o artigo 111 da Lei 6.404/76 (Lei das S/A), os detentores de ações preferenciais adquirem direito a voto quando “a companhia, pelo prazo previsto no estatuto, não superior a três exercícios consecutivos, deixar de pagar os dividendos fixos ou mínimos a que fizerem jus”. O direito é conservado até o pagamento dos dividendos atrasados, ou seja, até que os lucros voltem a ser distribuídos.

4.7.2 Remuneração do Capital e a Remuneração do Trabalho

Duas são as formas legítimas de remuneração que devem ser consideradas pela empresa:

- a) Remuneração do capital (ao titular de ações ou de cotas): é o retorno que um sócio deve receber por ter investido seus recursos no capital da empresa. Essa remuneração pode acontecer na forma de distribuição de lucros, dividendos e juros sobre capital próprio e/ou pela própria valorização da companhia.

Neste particular, deve-se considerar o adequado equilíbrio entre disponibilidade de caixa, distribuição de dividendos e a necessidade de reinvestimento, levando em conta a sua estrutura de capital e não as necessidades de caixa dos sócios ou de seus familiares. Ou seja: o interesse da empresa deve prevalecer sobre o de seus sócios.

- b) Remuneração do trabalho: é a contrapartida que um administrador (sócio ou não) ou terceiro contratado (gerente, diretor, conselheiro, etc.) recebe por dedicar seu trabalho e competências em benefício da empresa. Essa remuneração pode ser fixa (pro labore ou salário), variável (bônus ou participação nos resultados), direta ou indireta (benefícios adicionais) ou mesmo mista, combinando estas modalidades. Para fixar a remuneração dos seus administradores, a empresa deve considerar o nível de remuneração do mercado, as responsabilidades do cargo, atuação de cada administrador, contribuição efetiva para a empresa, entre outros.

12. Artigo 177 do Código Penal.

Independentemente da forma de pagamento, esta deve ser divulgada de maneira clara e acessível a todos os sócios.

A confusão entre a remuneração do capital e a do trabalho constitui um ponto crítico a ser tratado, especialmente em empresas fechadas, de controle familiar ou “de sócios”.

O problema em geral tem início quando os sócios confundem as duas modalidades de remuneração (capital e trabalho), fazendo uso de instrumentos como “retirada”, “benefícios”, “adiantamentos” e etc. Os conflitos multiplicam-se sobretudo no caso das empresas de controle familiar, quando outros membros da família passam, também, a reivindicar suas “retiradas”.

Remunerar membros da família utilizando como critério o grau de parentesco ou as necessidades pessoais é fazê-lo de maneira inadequada, tanto para o sócio como para o trabalhador, podendo levar sócio e administrador à responsabilização civil e criminal.

● ● ● ● 4.8 Condições de Saída de Sócio

O Estatuto /Contrato Social e o Acordo de Sócios devem prever com clareza todas as situações nas quais o sócio terá o direito de sair da sociedade, bem como as condições para que isso aconteça, além da metodologia de avaliação e da forma de pagamento dos respectivos haveres sociais ou da sua participação societária (ações ou cotas).

4.8.1 Metodologia de Avaliação de Empresas

O processo de avaliação do valor de uma empresa ou da participação societária de um sócio, que se retira da sociedade ou aliena suas ações ou cotas, é complexo e a qualidade das informações utilizadas é condição básica para a eficiência do cálculo.

Nas empresas fechadas é importante a previsão em Estatuto / Contrato Social e/ou no Acordo de Sócios, da forma de avaliação do valor da empresa. É importante ainda que haja previsões sobre as metodologias para cálculo do pagamento dos haveres, quando da retirada de sócios, seja ela voluntária (exercício de direito de recesso, pedido judicial de dissolução parcial de sociedade ou exercício de opção de venda) ou involuntária (morte ou exclusão). Recomenda-se que nos casos previstos acima seja utilizado a avaliação por valor econômico da empresa.¹³.

Antes da avaliação propriamente dita, é fundamental a elaboração preliminar de um diagnóstico preciso da empresa e o contexto macroeconômico do momento, setor de atuação, mercado, desempenho (passado e atual), aspectos econômicos e financeiros, sociais, jurídicos, fiscais, comerciais, tecnológicos e técnicos, dentre outras questões relevantes.

Também, as reorganizações societárias (incluindo incorporação, cisão e fusão) devem ser

13. O valor econômico da empresa é medido pela sua capacidade de gerar resultados de caixa no futuro. Existem vários métodos para calcular este valor, sendo o mais comum o Método do Fluxo de Caixa Descontado, no qual o valor de um ativo é definido como o valor presente dos futuros fluxos de caixa a serem gerados, descontados a uma taxa que reflita o risco destes fluxos de caixa. Este método pode ser usado para reembolso pago ao sócio que se desliga da empresa/sociedade, na proporção de suas ações ou cotas.

realizadas a valores condizentes ao valor econômico da companhia, além de sempre serem feitas no sentido de atender aos interesses das empresas envolvidas.

4.8.2 Hipóteses de Saída de Sócio

O reembolso do valor das cotas ou das ações de sócio que se retira da sociedade, com pagamento pela própria empresa e eventual redução do Capital Social, decorre das seguintes hipóteses:

- a) Exercício de direito de recesso ou retirada – Qualquer sócio tem o direito de retirar-se da sociedade quando em desacordo com a decisão tomada pela maioria em determinadas hipóteses previstas em lei (artigos 45 e 137 da Lei das S/A e 1.077 do Código Civil);
- b) Exclusão de sócio – Nas sociedades limitadas os sócios, por decisão da maioria do capital, podem excluir outro sócio por falta grave no cumprimento de suas obrigações ou por incapacidade¹⁴, desde que prevista tal possibilidade no Contrato Social (artigo 1.085 do Código Civil);
- c) Falecimento ou divórcio – No caso de sociedades limitadas poderá haver previsão específica no Contrato Social ou em Acordo de Sócios para apuração de haveres de herdeiros e/ou daqueles que se separaram / divorciaram (artigos 1.027 e 1.028 do Código Civil);
- d) Dissolução parcial da empresa – pode ser pleiteada em juízo quando qualquer um dos sócios, mais comumente minoritários, decide não continuar no quadro social por divergir das decisões majoritárias ou por ruptura nas relações entre sócios, e os demais sócios não possuem interesse em adquirir sua participação ou em permitir sua cessão a terceiros¹⁵.

Para os casos citados anteriormente recomenda-se, como regra geral, a previsão no Contrato Social (Ltda.) ou Estatuto Social (S/A) da utilização da avaliação pelo valor econômico da empresa. Além disso, é recomendável que se preveja, caso contemplada no Contrato Social, a forma do pagamento dos haveres do sócio que se retirou da sociedade, sob pena de deverem ser liquidados em dinheiro, no prazo de 90 (noventa) dias (artigo 1.031 do Código Civil).

4.8.3 Liquidez das Cotas e Ações

Os sócios, a fim de aumentar a liquidez das suas participações societárias, podem prever opções de compra e de venda de suas participações, acordadas em função de interesses específicos expressamente descritos em Acordos de Sócios.

14. *Incapacidade civil - quando o indivíduo, por enfermidade ou deficiência mental, está legalmente incapacitado de praticar atos da vida civil (artigos 3º e 4º do Código Civil). Interditado judicialmente.*

15. *Artigo 1.029 do Código Civil e jurisprudência para Sociedades Limitadas e S/A fechadas e de controle familiar.*

Em todos os casos, recomenda-se que sejam previstas as regras para a fórmula de avaliação dessas cotas / ações que estão sendo negociadas e a forma de quitação / pagamento.

Recomenda-se também como parâmetro de negociação a opção pelo valor econômico da empresa, levando em consideração o contexto específico da companhia a ser avaliada.

4.8.4 Direito de Preferência

Respeitadas as condições legais e as acordadas no Contrato / Estatuto Social ou no Acordo de Sócios, ações ou cotas podem ser alienadas a terceiros não sócios.

Em princípio, seja na hipótese de retirada parcial ou total de sócios, bem como nas situações de exclusão ou falecimento de sócio, é salutar que os sócios remanescentes tenham direito preferencial de aquisição das ações ou cotas, proporcional às respectivas participações sociais.

4.8.5 Transferência de Controle

Em caso de transferência de controle, ainda que de forma indireta, recomenda-se que a oferta de compra de ações / cotas seja dirigida a todos os sócios nas mesmas condições (*tag along*), para garantir a equidade.

Esta previsão deve constar, preferencialmente, no Contrato / Estatuto Social (valendo para todos os sócios) ou no Acordo de Sócios (valendo somente entre os signatários).

● ● ● ● 4.9 Acordos de Sócios

Os Acordos de Sócios estão regulados na Lei das S/A, em seu Artigo 118. Esses acordos, quando existentes, deverão ser acessíveis a todos os sócios da empresa, sejam eles signatários ou não dos mesmos. Se forem arquivados na sede, devem ser observados pela companhia. Devem também, ter prazos determinados, compatíveis com a estratégia dos negócios e de seus sócios, para evitar sua invalidação unilateral.

A Sociedade Limitada que tenha optado pela aplicação subsidiária da Lei das S/A permite aos seus sócios que negociem direitos e deveres em Acordo de Sócios, nos mesmos termos previstos na legislação societária.

Recomenda-se que os Acordos de Sócios, em sociedades que já possuem Conselho de Administração, não vinculem ou restrinjam o exercício do direito de voto de quaisquer membros do Conselho, nem prevejam a indicação de diretores para a sociedade, tarefa esta que cabe ao Conselho de Administração.

● ● ● ● 4.10 Mediação e Arbitragem

A Governança Corporativa envolve a distinção clara de poderes entre sócios, conselheiros de administração e executivos. Além deles, outras partes interessadas são importantes para as operações da empresa, tais como empregados, fornecedores, clientes, credores e a comunidade.

Neste ambiente, disputas são naturais e frequentemente resolvidas por negociação direta entre as partes. Se a negociação não for bem-sucedida e as disputas não forem adequadamente administradas, podem desencadear em conflitos que prejudiquem o desempenho e reduzam o valor da empresa.

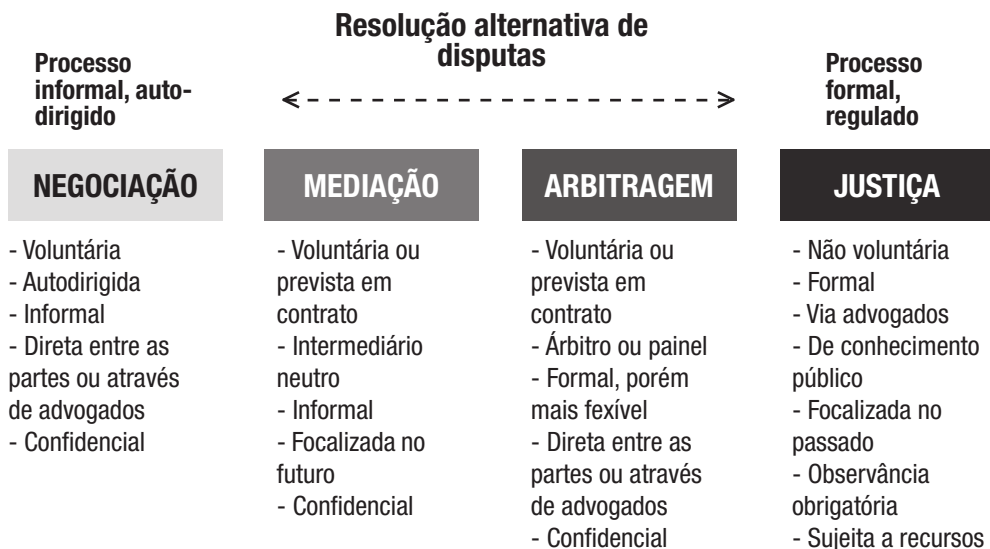
O custo e a duração do litígio são frequentemente subestimados, especialmente quando a disputa é levada à esfera judicial. Além de honorários advocatícios e custas judiciais, a empresa deve considerar aspectos como a demora no julgamento, a perda de tempo de conselheiros e executivos, o desvio de recursos humanos e financeiros, a retração de investidores e credores, a paralisia de decisões estratégicas, a perda de confiança nos líderes, a destruição de relacionamentos e o abalo na imagem da empresa. A soma de tais custos pode ser superior ao valor da causa em questão.

Disputas entre sócios e administradores e entre estes e a empresa, devem ser resolvidas preferencialmente por mediação e, se não houver acordo, por arbitragem. As principais características desses mecanismos são as seguintes:

Mediação é um processo privado de resolução de disputas em que um terceiro, denominado “neutro” ou “mediador”, ajuda na discussão entre as partes e facilita a tomada de decisão. As partes têm a oportunidade de descrever seus pontos de vista, interesses e sentimentos, trocar informações e explorar ideias para a solução da disputa. O processo é voluntário e o mediador não tem o poder de tomar uma decisão pelas partes. Os únicos que podem decidir são as próprias partes, o que pode preservar o relacionamento entre elas. Esta vantagem é especialmente significativa no caso de empresas de controle familiar, nas quais questões de família se confundem com assuntos da companhia. Se as partes chegarem a um acordo, este é formalizado em contrato e pode ser executado.

Arbitragem é um processo privado em que as partes em litígio concordam em submeter a decisão a um árbitro ou a um painel de arbitragem, selecionado entre especialistas de reconhecida competência e imparcialidade que, depois de receber provas e ouvir argumentos das partes e/ou de seus advogados, toma uma decisão. O processo de arbitragem é semelhante ao judicial, porém mais rápido e menos formal. A decisão é normalmente acatada em âmbito judicial, não cabendo recurso.

O quadro a seguir resume as modalidades e características de resolução alternativa de disputas:



Recomenda-se a inclusão de cláusulas de Arbitragem e de Mediação no Estatuto / Contrato Social, no Acordo de Sócios e/ou em qualquer contrato ou compromisso a ser firmado entre as partes.

● ● ● ● 4.11 Planejamento Sucessório da Propriedade

O processo sucessório da propriedade das ações e cotas não deve ser confundido com o da gestão. Este será tratado no Capítulo 5, item 5.3, embora ambos sejam cruciais para a continuidade da empresa.

Várias são as formas de se planejar a sucessão no âmbito da propriedade, tais como a escolha de regimes no casamento e união estável, elaboração de testamentos, *holdings* de controle, de participações e/ou patrimoniais, Acordos de Sócios, fundos de investimento fechados, *trusts* e fundações no exterior, entre outros, devendo cada sociedade empresária estudar a melhor estratégia para o seu caso. É recomendável, desde o início da sociedade, a elaboração do planejamento sucessório da propriedade, com a devida assistência de profissionais qualificados.

Além disso, é importante que os sócios se preocupem com a preparação dos seus herdeiros e sucessores para que, no futuro, estes estejam prontos para atuar como proprietários.

4.11.1 *Holdings* para Planejamento Sucessório

Uma forma frequente de planejamento sucessório no âmbito da propriedade do capital é a criação de uma empresa *holding*, cuja finalidade é a participação em outras organizações (como sócia), em geral detendo o controle societário e, por conseguinte, determinando suas estratégias e políticas empresariais.

As *holdings* proporcionam a vantagem de que, independentemente da sucessão ou de

separações dos sócios, a participação societária seja exercida em voto único e proporcional às cotas/ações nas empresas operacionais, consolidando-a e facilitando sua administração.

É importante que tais *holdings* sejam criadas apenas para fins sucessórios, como mecanismos de facilitação de transferência de propriedade societária (ações ou cotas), visando dar mais celeridade ao processo de sucessão ou de divórcio. Desta forma, evitam-se disputas judiciais e proporciona-se maior estabilidade à administração, além de isolar a empresa operacional dos conflitos familiares e pessoais dos sócios. Não é recomendável, contudo, a criação de *holdings* ou estruturas piramidais¹⁶ com o intuito de alavancar o controle da companhia em detrimento dos demais sócios.

● ● ● ● 4.12 Conselho de Sócios

O Conselho de Sócios pode ser formado por todos os sócios ou por um grupo, escolhido por eles, que os representem.

Tal Conselho tem como objetivo ser um fórum para discussão aprofundada dos interesses da sociedade no longo prazo, fundamentalmente no que respeita questões que envolvam a propriedade do capital social: (i) o exercício do direito de voto, (ii) o poder de controle da empresa, (iii) a compra e a venda de participação societária e (iv) o direito de preferência.

Nesse caso, o Conselho de Sócios acaba por funcionar como uma reunião prévia à reunião ou assembléia de sócios, notadamente se houver um Acordo de Sócios, seja ele verbal ou escrito.

a) As principais atribuições do Conselho de Sócios são:

- i. Elaborar o Acordo de Sócios e zelar pelo seu cumprimento;
- ii. Administrar o processo de pulverização acionária, visando evitar instabilidades no controle societário, inclusive propondo mecanismos de proteção e liquidez da participação societária;
- iii. Propor, para aprovação em Assembleia ou Reunião de Sócios, exemplificativamente:
 - diretrizes quanto ao perfil de risco e retorno esperado do capital;
 - critérios para distribuição de dividendos ou remuneração do capital (enquanto não houver Conselho de Administração), diretrizes para decisões de investimentos relevantes, inclusive fusões e aquisições;
 - e indicações de membros para compor o Conselho de Administração ou Consultivo.

16. *Estrutura piramidal é uma estrutura de sobreposição de empresas, geralmente holdings, uma com controle sobre a outra, que permite que o controlador diminua sua exposição econômica na empresa, preservando ou ampliando seu poder de controle.*

● ● ● ● 4.13 Conselho de Família ou Assembleia de Família

A Assembleia de Família é formada por todos os familiares, eventualmente com restrições de idade, consanguinidade ou outras definidas pela família. Deve estabelecer, de modo formal, seu escopo de atuação, mandato e alçadas, bem como quem será o representante das demandas da família perante a empresa.

Já o Conselho de Família é um grupo de pessoas eleito pelos familiares para representá-los perante a empresa, em alinhamento com o estatuto da formação do Conselho de Família. Este documento deve estabelecer, de modo formal, seu escopo de atuação, mandato e alçadas.

A empresa familiar ou multifamiliar deve considerar a implementação de um ou mais Conselhos de Família para discussão e alinhamento dos familiares sobre assuntos do seu interesse, para que questões familiares não contaminem a sociedade e a companhia e para contribuir na construção de um clima de confiança entre os familiares.

Entre as principais atribuições do Conselho de Família estão:

- i. Definir e preservar os valores coletivos da família (história, cultura e visão compartilhada);
- ii. Promover a comunicação, integração e formação dos familiares, prevenindo conflitos entre eles e buscando visualizar a empresa como fator de união e continuidade da família;
- iii. Transmitir as expectativas e aspirações da família para os demais órgãos de governança da empresa;
- iv. Promover um canal de comunicação entre a família e a propriedade;
- v. Preparar os membros da família para eventual atuação na gestão da empresa e/ou na sucessão patrimonial das cotas ou ações, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada, criando regras de ingresso e saída dos familiares na empresa em cargos de gestão ou no Conselho;
- vi. Elaborar políticas e critérios para proteção patrimonial de bens pessoais dos familiares, separando-os dos da empresa, além de tomar decisões referentes às questões de investimentos, imóveis, casamentos e uniões estáveis, partilha e herança que possam afetar o patrimônio comum da família;
- vii. Elaborar e propor para aprovação, em Reunião de Sócios, mecanismos de liquidez da participação societária de familiares.

As atribuições do Conselho de Família não devem ser confundidas com as do Conselho de Administração ou do Conselho Consultivo, que são voltadas para a empresa. Não devem também confundir-se com as Reuniões de Sócios ou as Assembleias Gerais da Sociedade.

Como objetivo inicial do Conselho de Família, recomenda-se que ele elabore um Código de Conduta Familiar, ou um documento consolidando a missão, visão, valores e regras, já recomendados neste guia, e que devem reger a relação da família com a sociedade e a empresa. Tal documento, que pode receber diversos nomes, como protocolo, acordo, pacto ou ainda constituição familiar,

não deve ser confundido com o Acordo de Sócios, ainda que alguns elementos de um possam ser incluídos no outro.

5

Conselho de Administração e Conselho Consultivo



5- Conselho de Administração e Conselho Consultivo	46
5.1 Estágios de Amadurecimento na Formação do Conselho	46
5.1.1 Estágio Inicial - Criação	47
5.1.2 Estágio Intermediário - Amadurecimento	48
5.1.3 Estágio final – Consolidação	49
5.2 Orientações Para Composição e Boas Práticas Para o Conselho	49
5.2.1 Composição	50
5.2.1.1 Classes de Conselheiros	51
5.2.1.2 Importância do Conselheiro Independente	52
5.2.1.3 Presidente do Conselho	52
5.2.1.4 Separação de Papéis	52
5.2.1.5 Avaliação do Conselho	53
5.2.1.6 Remuneração	53
5.2.2 Organização	54
5.2.2.1 Datas e Pautas das Reuniões	54
5.2.2.2 Regimento Interno	54
5.2.2.3 Secretaria de Governança/Conselho	55

5.2.3	Relacionamento	55
5.2.3.1	Relacionamento Com os Sócios	56
5.2.3.2	Relacionamento Com o Diretor-Presidente e Seus Subordinados	56
5.2.3.3	Relacionamento Com os Comitês	56
5.2.3.4	Relacionamento Com a Auditoria Externa Independente, Auditoria Interna e Conselho Fiscal	57
5.3	Processo Sucessório da Gestão	57

5. Conselho de Administração e Conselho Consultivo

O Conselho é parte fundamental da estrutura de governança.

Tem como principais objetivos encaminhar os rumos do negócio conforme o melhor interesse da empresa, ser o guardião do seu objeto social, seus resultados e sua estratégia. Deve, ainda, acompanhar e cobrar a atuação dos executivos e prestar contas aos sócios, sendo/devendo atuar como o principal elo entre proprietários do capital e gestores da empresa.

O Conselho deve estar envolvido nos processos de avaliação e planejamento da sucessão da gestão e, no caso de empresa familiar, pode avaliar e aconselhar o planejamento, organização e sucessão da propriedade, sempre que esta possa vir a influenciar na gestão da companhia.

O Conselho (de Administração e/ou Consultivo) contribui para que os sócios e a alta administração tornem mais efetiva a gestão do negócio, na medida em que questiona, discute e acompanha os resultados da empresa e da diretoria.

Uma empresa de capital fechado não é obrigada por lei a constituir um Conselho, seja ele Consultivo ou de Administração. No entanto, o Conselho pode pavimentar caminhos para melhoria nos resultados, facilitar acesso a recursos e contribuir para a longevidade e sustentabilidade do negócio. É recomendável que toda organização conte com um Conselho de Administração ou equivalente.

O Conselho Consultivo muitas vezes é o primeiro passo dado por empresas fechadas para fomentar a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa. Como regra, não delibera, mas sim aconselha e propõe diretrizes que podem ou não ser aceitas pelos sócios e administradores. Se o Conselho Consultivo, previsto e instalado conforme o Contrato / Estatuto Social, atuar de forma deliberativa, formalmente estará atuando como um Conselho de Administração, pelo qual assumirá os correspondentes deveres e responsabilidades legais.

Já o Conselho de Administração deve, necessariamente, ser previsto em Contrato / Estatuto Social. Tem entre suas competências a deliberação de assuntos de interesse da empresa previstos na Lei, nos documentos societários (Contrato / Estatuto Social) e em códigos de boas práticas.

Para as empresas de capital fechado que visam atingir estágio avançado de governança e profissionalização e, necessariamente, para as de grande porte e complexidade societária, recomenda-se um Conselho de Administração atuante e efetivo.

● ● ● ● 5.1 Estágios de Amadurecimento na Formação do Conselho

O Conselho é um órgão colegiado e tem como um de seus objetivos proteger os interesses da empresa, garantindo que as decisões sejam bem discutidas e registradas e proporcionando maior transparência e segurança na sua implementação.

Algumas empresas já iniciam o processo de melhoria de sua Governança Corporativa com a instalação de um Conselho de Administração. Outras, entretanto, fazem isso gradualmente,

preferindo iniciar o processo com um Conselho Consultivo, não previsto no Estatuto ou Contrato Social, não deliberativo e apenas aconselhador da gestão.

A experiência demonstra que o Conselho é mais efetivo quando é composto com diversidade de formação, de experiências e de gênero. Além disso, é importante avaliar a disponibilidade de tempo e empenho dos seus membros, além do conhecimento profundo da empresa e de seu mercado.

Nos itens a seguir é apresentada uma das possíveis trajetórias para a adoção e amadurecimento de um Conselho de Administração.

5.1.1 Estágio Inicial - Criação

Em geral, empresas de capital fechado iniciam o processo de implementação de boas práticas de governança quando os sócios percebem a necessidade de uma consultoria externa e independente sobre questões relevantes da empresa, como possíveis oportunidades, desafios e riscos, entre outros. Selecionam, então, profissionais do mercado reconhecidos por possuírem experiência e conhecimento nas áreas identificadas como relevantes.

Neste estágio, é comum montar-se uma equipe formada pelos profissionais externos contratados e por gestores internos da empresa, a fim de levantar dados e identificar e analisar questões relevantes a serem trabalhadas.

Com o tempo, se houver interação e o trabalho prosperar, esse grupo acaba por se transformar em uma espécie de comitê informal ou, se mais organizado, em um conselho consultivo propriamente dito que, informalmente, passará a auxiliar os sócios no processo decisório.

Nessa fase inicial, as reuniões ainda tendem a ser informais, não tendo ainda uma delimitação clara de pauta, registros formais ou mesmo regularidade. Nesse momento, pode ser importante que ao menos um desses profissionais externos e independentes faça parte do Conselho, pois sua presença vai aos poucos impondo maior formalismo e disciplina às reuniões. Sua participação permite ainda um “treinamento” dos sócios sobre como o Conselho deve funcionar, fundamentalmente sobre questões que merecem especial cuidado nessa fase inicial, tais como: a agenda do conselho, a proposição de boas pautas de discussão, a redação de atas sucintas, e o arquivamento das atas.

Ressalte-se que nesse momento inicial pode haver uma sobreposição dos papéis de consultor e conselheiro. Embora não seja uma boa prática, devendo ser uma situação temporária, já há um ganho substancial fruto da separação entre as discussões e decisões estratégicas e operacionais daquelas do âmbito societário.

Outrossim, mesmo quando os participantes do Conselho são somente os sócios e/ou diretores, o ganho da separação dos fóruns de discussão já é perceptível.

Ademais, nessa fase, o Conselho não é deliberativo, mas apenas aconselha e emite pareceres.

5.1.2 Estágio Intermediário - Amadurecimento

Nessa fase o Conselho, ainda em geral Consultivo, já conta com certa formalização e um conjunto de regras que preveja a regularidade e o modo de funcionamento das reuniões, o escopo do trabalho do órgão, o registro adequado das reuniões (atas) e as formas de avaliação do Conselho, em busca de contínua melhoria. É importante que já se tenha o calendário e as pautas definidas para cada reunião e que sejam incluídas discussões sobre indicadores de desempenho, orçamento empresarial, gestão estratégica e financeira, bem como sobre o atendimento às normas contábeis e a clara separação de recursos da empresa e dos sócios.

Cabe ainda, nesse momento, avaliar e definir a qualificação adequada de todos os profissionais, principalmente dos independentes escolhidos, (do) seu tempo de permanência na função e (do) eventual aumento de seu número. Recomenda-se, no mínimo, dois conselheiros independentes para garantir maior imparcialidade e reforço de visões distintas à dos sócios.

Os membros do Conselho são escolhidos pelos sócios e devem atuar na definição dos rumos do negócio e no monitoramento da gestão, defendendo sempre o melhor interesse da empresa. Neste sentido, devem definir os controles externos e internos, alçadas de deliberação, a seleção de auditoria externa e a aprovação de relatórios, entre outros pontos relevantes.

No tocante ao planejamento estratégico, o Conselho deve direcionar, aprovar e monitorar a sua execução. A Diretoria deve elaborar o planejamento estratégico baseada em levantamentos de mercado, relatórios internos e externos, atendendo ao direcionamento do Conselho.

Na mesma fase, já se percebe uma maior efetividade na atuação do Conselho, bem como a promoção de melhorias da gestão, da estrutura de capital, da análise de riscos, dos processos produtivos e dos recursos humanos.

Ainda podem ser criados Comitês do Conselho (Comitês de apoio ao Conselho), conforme a necessidade do Conselho, a fim de obter o foco e a profundidade necessária para o encaminhamento de assuntos específicos e complexos para a realidade de cada empresa, tais como: estratégia, sucessão, estrutura de capital e financiamento, dentre outros. Os Comitês permitem, igualmente, uma maior integração com os gestores em pontos estratégicos e relevantes da empresa. Ressalte-se que os Comitês servem para auxiliar o Conselho no aprofundamento das discussões sobre os assuntos para os quais foram criados, mas não possuem poder de decisão. A decisão cabe única e exclusivamente ao Conselho, devendo o Comitê tão somente detalhar o assunto de sua competência e o expor ao Conselho conforme previsto nas pautas das reuniões de conselho (RCA).

Finalmente, para facilitar e organizar o funcionamento do Conselho, recomenda-se a criação de uma secretaria específica (Secretaria do Conselho), responsável pelo agendamento das reuniões, confirmação de presenças, envio prévio do material, redação de atas, arquivamentos e etc. No caso de não haver uma secretaria, o presidente do Conselho poderá, por exemplo, designar um dos conselheiros para secretariar cada uma das reuniões, devendo o presidente se responsabilizar pela coordenação das demais tarefas da reunião do Conselho.

5.1.3 Estágio final – Consolidação

O processo de evolução culmina com a criação ou a formalização de um Conselho de Administração¹⁷. Na consolidação do Conselho é indispensável a observação de todas as práticas mencionadas no estágio anterior (pauta, regras de conduta, calendário, agenda de reuniões, etc.), inclusive a distribuição prévia do material em prazo suficiente para uma análise adequada pelos conselheiros. Além disto, no caso do Conselho de Administração, são necessários registros e arquivamentos atendendo aos requisitos e prazos estabelecidos na Lei.

Nesse estágio, a empresa deverá contar com regimento interno do Conselho, manual de alçadas, mapeamento de riscos corporativos, código de conduta e sistema de avaliação formal do órgão no seu conjunto e de seus membros individualmente, conforme o Código das Melhores Práticas do IBGC (Capítulo 2).

Continuando, é importante que, caso ainda não existam, sejam criados comitês de assessoramento do Conselho para o aprofundamento das discussões sobre temas específicos, tais como: auditoria, recursos humanos, estratégia, riscos e sustentabilidade, entre outros assuntos relevantes para o Conselho e a atividade da empresa. Os Comitês devem ser coordenados por um conselheiro e, quando necessário, contar com a participação de convidados especialistas externos, além de executivos da própria empresa.

Nesta fase, a secretaria do Conselho (ou um profissional com dedicação parcial ou integral), deve evoluir para atender todo o Sistema de Governança da Empresa, em especial as Instâncias Deliberativas (Conselho) e Executiva (Diretoria), bem como os Comitês de Apoio ao Conselho, Conselho Fiscal e Auditoria Externa Independente, quando existirem.¹⁸

● ● ● ● 5.2 Orientações Para Composição e Boas Práticas Para o Conselho

É importante destacar a individualidade de cada empresa, tanto na velocidade quanto na forma de implantação da Governança Corporativa. Em qualquer caso, sua implementação deve ser vista como um processo de melhoria contínua e levar em consideração as necessidades específicas de cada empresa, seu ciclo de maturidade, setor e especificidades do mercado em que atua.

A seguir, são apresentadas algumas recomendações relevantes a serem consideradas na composição e implementação do Conselho.

17. Caso seja do interesse da empresa, Conselho Consultivo e de Administração podem coexistir, o primeiro aconselhando os sócios e o segundo deliberando as questões da empresa.

18. Vide 5.2.2.3

5.2.1 Composição

A composição do Conselho depende de vários fatores, tais como a maturidade da empresa, do ambiente em que atua e de seus objetivos.

O número de membros está subordinado à realidade de cada organização. Em geral, para se iniciar um Conselho o ideal são cinco (5) membros, a fim de proporcionar riqueza de conhecimentos e diversidade de opiniões nas discussões.

Como dito, na composição inicial de um Conselho é recomendável ao menos um (1), mas preferencialmente dois (2) profissionais independentes, para garantir maior imparcialidade e reforço de visões distintas à dos sócios.

Recomenda-se que os conselheiros não atuem na gestão da empresa, de forma a fiscalizar e orientar efetivamente a atuação da Diretoria. Entretanto, na prática, em uma empresa fechada com controle definido, o Conselho tende a ter sócios-gestores como membros, por serem estes os que melhor conhecem a companhia. É importante ressaltar que a Lei das S/A limita a um terço (1/3) o número de conselheiros que podem participar da Diretoria (Artigo 143 da Lei das S/A).

Na composição do Conselho deve-se observar também que os conselheiros possuam as competências necessárias para o exercício da função. Igualmente, no caso de conselheiros que sejam sócios ou membros da família, é fundamental que estes estejam preparados para exercer a função e conheçam seus papéis, deveres e responsabilidades, que se somarão aos de sócios.

Além disso, os conselheiros devem possuir, no mínimo:

- i. Alinhamento com os valores da empresa e o seu Código de Conduta;
- ii. Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- iii. Disponibilidade de tempo;
- iv. Motivação;
- v. Visão estratégica;
- vi. Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- vii. Capacidade de trabalho em equipe;
- viii. Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- ix. Noções de legislação societária;
- x. Percepção do perfil de risco da empresa.

Todo conselheiro deve estar isento de conflito de interesses fundamental (não administrável, não pontual ou não situacional, que seja ou se espere que seja permanente) e permanentemente atento aos assuntos da organização, além de entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes, não restritos às reuniões do Conselho.

O conselheiro deve ainda agir, na prática, com autonomia e responsabilidade. Sua atuação será independente quando sustentar uma posição alinhada com os valores e interesses da empresa, não se intimidando em discordar da maioria ou de quem quer que o tenha indicado para o cargo.

É importante que atue sempre de boa-fé, tenha conhecimentos suficientes, dedique o tempo necessário para o adequado exercício do cargo e nunca seja omissivo.

5.2.1.1 Classes de Conselheiros

O Código do IBGC (2009), em seu item 2.15, divide os conselheiros em três classes:

- Externos: conselheiros que não têm vínculo atual com a empresa, mas não são independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à organização, sócios ou funcionários do grupo controlador e seus parentes próximos, etc.;
- Internos: conselheiros que são diretores ou funcionários da empresa;
- Independentes, caracterizados por:
 - i. não ter qualquer vínculo com a empresa, exceto participação não relevante no capital;
 - ii. não ser sócio controlador, membro do grupo de controle ou de outro grupo com participação relevante, cônjuge ou parente até segundo grau de qualquer um deles ou ligado às empresas relacionadas ao sócio controlador;
 - iii. não estar vinculado por acordo de sócios;
 - iv. não ter sido empregado ou diretor da empresa (ou de suas subsidiárias) há pelo menos três anos;
 - v. não ser ou ter sido há menos de três anos conselheiro de empresa controlada;
 - vi. não estar fornecendo, comprando ou oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à empresa em escala relevante ao conselheiro ou à empresa;
 - vii. não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente;
 - viii. não receber outra remuneração da empresa, além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de participação não relevante no capital estão excluídos desta restrição);
 - ix. não ter sido sócio, nos últimos três anos, de firma de auditoria que audite ou tenha auditado a empresa neste mesmo período;
 - x. não ser membro de entidade sem fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas;
 - xi. manter-se independente em relação ao CEO;
 - xii. não depender financeiramente da remuneração da empresa (IBGC: 2009, p. 37).

Qualquer conselheiro independente, externo ou interno, deve agir com independência, ou seja, atuar racionalmente, de forma diligente e com base nas informações que possui ou possa produzir, levando em conta os objetivos de todos os sócios e os limites que afetam os interesses da companhia como um todo e dos seus demais *stakeholders*.

5.2.1.2 Importância do Conselheiro Independente

O conselheiro independente contribui com a empresa ao trazer conhecimentos e experiência externos em relação à implementação, melhoria e monitoramento do processo decisório, planejamento estratégico e boas práticas de Governança Corporativa. Traz também maior objetividade e racionalidade às discussões, principalmente nos assuntos que envolvem conflitos de interesses entre os sócios, como o processo sucessório da gestão ou da propriedade, envolvendo ou não familiares, entre outros.

5.2.1.3 Presidente do Conselho

O presidente do Conselho é o responsável por assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão colegiado e dos seus membros. Cabe a ele estabelecer os objetivos e programas do órgão, exercer a liderança ao propor as pautas das reuniões, considerando as necessidades e a visão estratégica da empresa, além de presidir, coordenar e propor a agenda de reuniões. Deve ainda assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e em tempo hábil para o exercício dos seus mandatos.

É recomendável que o presidente do Conselho tenha experiência em outros Conselhos, especialmente em empresas que estão iniciando a sua cultura de Governança Corporativa e Conselho, a fim de que possa garantir o seu bom funcionamento. É importante ressaltar que, em órgãos deliberativos, o voto do presidente, salvo em caso de previsão estatutária diferente, tem o mesmo peso que o de qualquer outro conselheiro.

Outros executivos, assessores técnicos ou consultores podem ser convidados para as reuniões do Conselho de Administração para prestar informações, expor atividades ou opinar sobre assuntos de sua especialidade.

É importante que parte das reuniões seja reservada para sessões exclusivas¹⁹ na qual participarão apenas os conselheiros.

5.2.1.4 Separação de Papéis

Destaca-se a importância da separação da operação diária da empresa dos assuntos que devem fazer parte do Conselho. Para que este seja eficaz, deve manter seu foco nas questões estratégicas e no monitoramento dos resultados da companhia, evitando participar do dia a dia das operações.

Quando executivos forem também membros do Conselho, é recomendável que os conselheiros independentes assumam a liderança das discussões que envolvam conflitos entre os diferentes papéis de executivos e conselheiros. Qualquer que seja a situação, um conselheiro com conflito de interesses deve ausentar-se das discussões e, principalmente, abster-se de votar.

19. *Sessão exclusiva, também chamada de sessão executiva, é a parte da reunião do Conselho de Administração na qual só participam os membros do Conselho de Administração. Em alguns casos, é recomendável que até mesmo o secretário do Conselho não esteja presente.*

Além disso, recomenda-se a separação das funções de presidente do Conselho e de executivo principal, para que não haja concentração de poder, em prejuízo da supervisão adequada da gestão.

É recomendável que o executivo principal, ainda que não seja membro do Conselho de Administração, participe das reuniões como convidado e não esteja presente no momento da deliberação se houver conflito de interesse, por exemplo, quando estiver sendo discutida sua avaliação ou remuneração.

5.2.1.5 Avaliação do Conselho

Recomenda-se que haja um mecanismo de avaliação anual do Conselho como um todo, de forma a analisar o seu funcionamento e eficácia e, se possível, também dos conselheiros individualmente. Tal avaliação deve contemplar itens como: frequência, preparo para as reuniões, comprometimento, interação no grupo, qualidade das discussões e contribuição para a melhoria da empresa.

O Conselho pode buscar instrumentos de avaliação já existentes, que deverão ser adaptados de acordo com as características da empresa e do órgão. Também pode ser contratada uma assessoria externa que facilite o processo.

A avaliação do Conselho é um instrumento importante para promover a melhoria constante de seu funcionamento e de seus processos, e deve subsidiar decisões como a renovação ou a manutenção de seus membros, a eventual necessidade de busca de complementaridade de habilidades, do aumento ou diminuição do número de conselheiros, assim como de educação continuada, entre outros.

Os resultados da avaliação coletiva devem ser apresentados e discutidos no Conselho de Administração, além de apresentados aos sócios. Recomenda-se a discussão da avaliação individual com cada membro do Conselho.

5.2.1.6 Remuneração

Os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando o mercado, a experiência, qualificações, dedicação de tempo, responsabilidades e riscos da atividade e o valor gerado à empresa.

Contudo, as estruturas de incentivo da remuneração do Conselho devem ser diferentes daquelas empregadas para a gestão, dada a natureza distinta destas duas instâncias da organização.

Os valores e a política de remuneração dos conselheiros devem ser propostos pelo Conselho e encaminhados para aprovação da Assembleia / Reunião de Sócios.

5.2.2 Organização

5.2.2.1 Datas e Pautas das Reuniões

A periodicidade das reuniões depende das características e necessidades da empresa, recomendando-se que sejam mensais, especialmente no momento da implementação do Conselho, a fim de permitir um acompanhamento mais próximo da organização. Deve-se tomar cuidado para que a atuação do Conselho não interfira nos trabalhos da Diretoria, preservando a separação de papéis entre conselheiros e gestores.

As pautas devem ser preparadas pelo presidente do Conselho, após ouvir os demais conselheiros, o diretor-presidente e, se for o caso, os outros diretores.

Alguns dos temas de pauta que devem fazer parte da agenda anual do Conselho incluem:

- i. Avaliação, remuneração, contratação e destituição do diretor-presidente e dos demais diretores a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente (item 5.3 Processo Sucessório da Gestão);
- ii. Estratégia/visão geral dos negócios, análise de fusões e aquisições;
- iii. Estrutura de capital;
- iv. Aprovação do orçamento e dos planos estratégicos e de investimentos, ou recomendação, no caso do Conselho Consultivo;
- v. Apetite, tolerância e mitigação de riscos estratégicos, operacionais e financeiros;
- vi. Sistema de controles internos, políticas e limites de alçada;
- vii. Escolha e avaliação da auditoria externa independente;
- viii. Política de gestão de pessoas;
- ix. Processo sucessório dos conselheiros e executivos;
- x. Aplicação do Código de Conduta;
- xi. Relacionamento com partes interessadas;
- xii. Sustentabilidade;
- xiii. Aprovação dos demonstrativos financeiros;
- xiv. Proposta de distribuição de dividendos ou Juros Sobre Capital Próprio (JCP) para aprovação em Assembleia ou Reunião de Sócios.

5.2.2.2 Regimento Interno

O Regimento Interno é o documento que deve disciplinar o funcionamento do Conselho, bem como o relacionamento entre este e os demais órgãos da empresa, facilitando sua atuação ao permitir maior previsibilidade no seu funcionamento.

Recomenda-se que o Regimento Interno seja estruturado e formalizado ao longo do processo de consolidação do Conselho.

Entre outros temas, o Regimento Interno deve prever e definir os procedimentos para:

- Fixação do orçamento anual do Conselho, incluindo regras para contratação de consultorias e profissionais externos para obtenção de subsídios especializados em matérias de relevância para a empresa;
- Convocação de reuniões ordinárias e extraordinárias;
- Envio prévio de informações;
- Definição de assuntos e pautas a serem tratados;
- Condução de reuniões;
- Atuação em situações de questionamentos e esclarecimentos;
- Discussão, deliberação e aprovação de atas;
- Registro e formalização de atas;
- Constituição de comitês com atribuições específicas e a designação de seus membros;
- Comunicação com os sócios, o diretor-presidente, os demais diretores e outros profissionais a serviço da empresa, quando for o caso.

5.2.2.3 Secretaria de Governança/Conselho

A Secretaria de Governança, atuando de forma proativa, com conhecimento dos aspectos legais que obrigam a empresa e sua cultura, pode dar uma contribuição importante a Governança, permitindo que os Sócios, Conselheiros e Executivos possam manter o foco em atividades mais eficazes para o sucesso da empresa.

Como dito anteriormente, o funcionamento do Conselho implica em uma série de atividades realizadas antes, durante e após as reuniões, tais como: convocação, elaboração da pauta, confirmação de presença, organização e distribuição do material em tempo hábil, logística da reunião, controle do orçamento do Conselho, redação e arquivamento de atas.

Além disso, nas empresas de capital fechado, o profissional responsável pela Secretaria de Governança tem um importante papel na articulação de todo o Sistema de Governança, a partir do Conselho, variando sua dedicação em função do porte da empresa.

5.2.3 Relacionamento

O Conselho é responsável por orientar e supervisionar continuamente a gestão da empresa com relação aos negócios, riscos e pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos.

E, como órgão central do sistema de governança das empresas, o Conselho deve zelar para que seus diversos relacionamentos (com sócios, diretor-presidente, demais executivos, comitês, Conselho Fiscal e auditorias) ocorram de forma eficaz e transparente.

5.2.3.1 Relacionamento Com os Sócios

O Conselho é o elo entre os sócios e o restante da empresa, além de responsável pela supervisão do relacionamento desta com as demais partes interessadas. Neste contexto, o presidente do Conselho deve estabelecer um canal próprio de contato com os sócios, não restrito às situações de Assembleia ou de Reunião de Sócios.

O Conselho deve prestar contas de suas atividades aos sócios, com o objetivo de permitir-lhes um bom entendimento e uma avaliação das ações do órgão. Os principais veículos para essa comunicação são as reuniões específicas, a Assembleia / Reunião de Sócios e o Relatório Anual. Quando houver contato direto de conselheiros com os sócios, devem ser observadas as regras de sigilo e equidade no tratamento de informações.

5.2.3.2 Relacionamento Com o Diretor-Presidente e Seus Subordinados

O diretor-presidente é o elo entre o Conselho e o restante da empresa. É vital que essa comunicação se dê de forma clara e contínua e propicie condições para a tomada de decisões eficazes.

O executivo principal e a Diretoria-Executiva, em conjunto com as demais áreas subordinadas, são responsáveis pela elaboração e execução de todos os processos operacionais e financeiros da empresa, dentro de diretrizes recomendadas / aprovadas pelo Conselho. Cabe ao executivo principal a indicação dos diretores e sua remuneração para apreciação do Conselho.

Cada diretor é responsável por suas atribuições na gestão, devendo prestar contas ao executivo principal e, sempre que solicitado, ao Conselho e aos sócios, na Assembleia ou Reunião de Sócios, com a anuência do executivo principal.

O presidente do Conselho exerce um papel particular na relação com o diretor-presidente – é o seu interlocutor mais frequente no colegiado. Ademais, o diretor-presidente deve ser regularmente convidado a participar das reuniões do Conselho, visando prestar esclarecimentos gerais a todos os seus membros. A separação clara de papéis entre os dois cargos e o estabelecimento de limites de poder e ação são de fundamental importância.

Para preservar a hierarquia e assegurar a equânime distribuição de informações, o diretor-presidente e/ou o presidente do Conselho devem ser avisados/consultados quando conselheiros desejarem entrar em contato com os executivos para algum esclarecimento.

5.2.3.3 Relacionamento Com os Comitês

O Conselho deve estabelecer o escopo das atividades dos comitês e aprovar os respectivos programas de trabalho e relatórios, bem como se reunir regularmente com os comitês ou seus coordenadores.

5.2.3.4 Relacionamento Com a Auditoria Externa Independente, Auditoria Interna e Conselho Fiscal

O relacionamento com os auditores independentes é direito e dever indelegável do Conselho, a quem cabe escolher esses profissionais, apreciar os respectivos honorários e ratificar um plano de trabalho, além de avaliar o seu desempenho.

Sempre que houver o Comitê de Auditoria, caberá a este tratar de tais assuntos e submetê-los à apreciação do Conselho.

Se houver Auditoria Interna, esta deve reportar-se ao Conselho. No caso de demanda de melhoria do ambiente de controles, os relatórios gerados devem ser compartilhados com a gestão.

O Conselho Fiscal, quando instalado, deve participar das reuniões do Conselho em que se discutam assuntos sobre os quais deva opinar (ver item 6.3.4 Conselho Fiscal).

● ● ● ● 5.3 Processo Sucessório da Gestão

O processo sucessório da gestão, quando não planejado, pode interferir negativamente nos resultados da empresa e, muitas vezes, decisivamente na sua sobrevivência. Esse processo não deve ser confundido com o processo sucessório da propriedade das ações e/ou cotas (este tratado no item 4.11).

O planejamento de sucessão na direção da empresa deve ser conduzido pelo Conselho de Administração, quando já em funcionamento e, na sua ausência, pelos sócios na Assembleia / Reunião de Sócios.

Ainda no âmbito de boas práticas de planejamento sucessório, recomenda-se utilizar um programa anual de avaliação de desempenho dos administradores do alto escalão, familiares ou não.

No caso de empresas familiares, deve-se prever regras para a candidatura, admissão, permanência e abrangência de atuação dos membros das famílias dos sócios, definindo regras de entrada e saída de administradores (ver item 4.13, Conselho de Família ou Assembleia de Família).

Tais regras devem ser claras, amplamente discutidas e divulgadas entre os sócios e contemplar, por exemplo, requisitos de formação acadêmica, experiência profissional prévia e competências de liderança requeridas para um administrador ser contratado pela empresa. Herdeiros, sucessores de ações e/ou cotas, cônjuges e companheiros somente devem assumir cargos de administração na empresa se devidamente qualificados.

6

Mecanismos e Órgãos de Controle



6. Mecanismos e Órgãos de Controle	59
6.1 Contabilidade	59
6.2 Sistemas e Processos de Controles Internos	59
6.3 Auditoria	60
6.3.1 Auditoria Externa Independente	60
6.3.2 Auditoria Interna	61
6.3.3 Comitê de Auditoria	61
6.3.4 Conselho Fiscal	61

6. Mecanismos e Órgãos de Controle

A empresa deve manter um sistema de informações, controles gerenciais, processos operacionais e administrativos estruturados, além de uma comunicação transparente e eficaz. Deve ainda estruturar processos de planejamento e controle de resultados, fluxo de caixa, capital, estoques, vendas, produção e, inclusive, indicadores não financeiros essenciais à gestão do negócio.

Esses mecanismos e órgãos de controle têm como principais objetivos:

- i. Proporcionar um registro confiável das informações contábeis, financeiras, operacionais, fiscais e estratégicas relevantes, para monitorar a gestão e apoiar as tomadas de decisão da administração da empresa;
- ii. Assegurar maior qualidade e segurança dessas informações;
- iii. Obter maior credibilidade perante os fornecedores de capital (bancos, sócios, investidores) e demais *stakeholders*, com potencial impacto positivo no custo de capital;
- iv. Gerenciar riscos, evitando contingências para a companhia.

● ● ● ● 6.1 Contabilidade

A contabilidade deve refletir a realidade patrimonial, operacional, financeira e fiscal da empresa, obedecendo aos princípios, conceitos e regras contábeis vigentes.

As demonstrações financeiras devem ser claras, precisas e disponíveis tempestivamente, não apenas aos administradores, como também a todos os sócios.

● ● ● ● 6.2 Sistemas e Processos de Controles Internos

Além da contabilidade e das demonstrações financeiras, recomenda-se a adoção de sistemas e processos de controles internos voltados a monitorar e controlar as operações.

Os sistemas de controles internos deverão estimular os órgãos encarregados de monitorar e fiscalizar a adotar atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

Para uma boa administração, a contabilidade precisa e adequada caminha lado a lado com a adoção de sistemas e processos de controles internos.

● ● ● ● 6.3 Auditoria

A melhoria de controles da empresa é um processo gradual e contínuo que, habitualmente, conta com o apoio de uma auditoria externa e de uma controladoria / auditoria interna. Além destas, podem existir o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria, detalhados a seguir.

6.3.1 Auditoria Externa Independente

Recomenda-se que a empresa adote auditoria externa independente, que tem por objetivo manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. No parecer estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida. A existência de balanços auditados é premissa fundamental para que as empresas acessem linhas de crédito ou recursos financeiros de custo mais baixo e também para segurança dos sócios.

De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela empresa apresentam, adequadamente, a posição patrimonial e econômico-financeira do período.

Além disso, uma auditoria externa independente pode apontar fragilidades e inconsistências e sugerir melhorias nos controles internos, avaliando riscos e possibilidades de fraudes.

O auditor não pode auditar o seu próprio trabalho. Consequentemente, como regra geral, não deve realizar trabalhos de consultoria envolvendo a elaboração de informações de natureza contábil da organização que audita.

O Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, o Conselho, deve estar ciente de todos os serviços (inclusive dos respectivos honorários) prestados pelos auditores independentes, de forma a garantir que não seja colocada em dúvida a independência do auditor e que se evitem potenciais conflitos de interesses.

O Conselho deve divulgar às partes interessadas a proporcionalidade entre os honorários pagos aos auditores pelos serviços de auditoria e os eventuais pagamentos por outros serviços.

Deve, ainda, estabelecer regras formais para a aprovação de serviços a serem prestados pelos auditores independentes que não sejam de auditoria das demonstrações financeiras.

O Conselho de Administração deve contratar os auditores independentes e estabelecer seu escopo e o plano de trabalho, sua remuneração e sua substituição periódica.

Nas empresas em que não haja Conselho de Administração, a Auditoria Independente deve reportar-se aos sócios, de forma a garantir a sua independência em relação à gestão.

6.3.2 Auditoria Interna

A Auditoria Interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe aos auditores atuar proativamente na recomendação de aperfeiçoamento dos controles, normas e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.

A Auditoria Interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria, se houver, ou diretamente ao Conselho de Administração e, na falta deste, aos sócios/Assembleia/Reunião de Sócios.

Apesar de não obrigatória, a existência da Auditoria Interna como ferramenta de aprimoramento e manutenção dos processos de gestão pode ser muito útil para as empresas fechadas, que possuem demanda suficiente para montar um grupo interno dedicado a essa tarefa.

6.3.3 Comitê de Auditoria

Nas empresas com Conselho, pode-se instituir um Comitê de Auditoria a fim de auxiliá-lo a assegurar o desenvolvimento de controles internos confiáveis, mapear e controlar riscos e supervisionar a elaboração das demonstrações financeiras, bem como recomendar a escolha dos auditores independentes, seu escopo e acompanhamento dos seus trabalhos.

6.3.4 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão de fiscalização que se reporta aos sócios, por meio da Assembleia ou Reunião de Sócios, e tem como função:

- i. Fiscalizar os atos dos administradores (Conselho e Diretoria);
- ii. Examinar as demonstrações financeiras, atestando que estas representam adequadamente a posição patrimonial e econômico-financeira da empresa;
- iii. Opinar sobre propostas apresentadas pela administração que venham a alterar a estrutura de capital (emissões de ações ou debêntures, fusões e incorporações e distribuição de dividendos, entre outros);
- iv. Denunciar eventuais erros, omissões, fraudes ou crimes cometidos por quaisquer membros da empresa ou órgãos da administração.

A instalação de um Conselho Fiscal é facultativa. Nas empresas de capital fechado, sua instalação pode ser útil quando houver um grupo controlador, que nomeie a totalidade dos membros da administração, e um minoritário, que deseje uma fiscalização mais próxima dos atos desses administradores.

O Conselho Fiscal é regulado pela Lei das S/A, em seus artigos 161 a 165, e sua previsão estatutária é obrigatória nas sociedades por ações abertas ou fechadas, podendo ter caráter permanente ou não. Também pode ser adotado pelas Sociedades Limitadas com regência supletiva da Lei das S/A.

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos em Assembleia Geral de Sócios ou Reunião

de Sócios e a eles se reportam. Embora a legislação em vigor garanta a eleição da maioria do Conselho Fiscal pelo Sócio controlador, os minoritários, respeitando a participação acionária mínima, podem pedir a sua instalação e têm o direito a pelo menos uma cadeira nesse órgão. Entretanto, as boas práticas recomendam que a maioria do Conselho Fiscal seja indicada e eleita pelos sócios minoritários.

Conduta e Conflito de Interesses

7. Conduta e Conflito de Interesses	64
7.1 Código de Conduta da Empresa	64
7.1.1 Abrangência	64
7.2 Conflito de Interesses	65
7.2.1 Operações Com Partes Relacionadas	65
7.2.2 Afastamento das Discussões e Deliberações	66
7.3 Uso de Informação Privilegiada	66
7.4 Política sobre Contribuições, Doações e Patrocínio	66
7.5 Política de Combate a Atos Ilícitos	67

7. Conduta e Conflito de Interesses

● ● ● ● 7.1 Código de Conduta da Empresa

O Código de Conduta da Empresa é um conjunto de normas internas, suplementares às leis, regulamentos, contratos e estatutos sociais, com a finalidade de melhorar o relacionamento interno e externo da organização, governando, alinhando e disciplinando com transparência os padrões de comportamento que devem ser seguidos e disseminados por todos.

Deve estar baseado nos princípios e valores adotados pela empresa e definir, essencialmente, a forma de relacionamento entre os *stakeholders*. O documento deve ser elaborado pela Diretoria, de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho ou Reunião de Sócios, e por estes ratificado. O Código de Conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

Deve ainda refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado, bem como apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, *ombudsman*).

7.1.1 Abrangência

O Código de Conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais *stakeholders* e cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- i. Cumprimento das leis e pagamento de tributos;
- ii. Operações com partes relacionadas;
- iii. Uso de ativos da empresa;
- iv. Conflito de interesses;
- v. Uso de informações privilegiadas;
- vi. Política de negociação das cotas / ações da empresa;
- vii. Processos judiciais e arbitragem;
- viii. Prevenção e tratamento de fraudes;
- ix. Pagamentos ou recebimentos questionáveis ou ilícitos;
- x. Recebimento de presentes e favorecimentos;
- xi. Doações;
- xii. Atividades políticas;
- xiii. Direito à privacidade;
- xiv. Nepotismo;
- xv. Meio ambiente;
- xvi. Discriminação no ambiente de trabalho;

- xvii. Assédio moral ou sexual;
- xviii. Segurança no trabalho;
- xix. Exploração do trabalho adulto ou infantil;
- xx. Relações com a comunidade;
- xxi. Uso de álcool e drogas.

O Código de Conduta da empresa deve prever regras de conduta a serem adotadas no âmbito da empresa e não se confunde com o Código de Conduta Familiar (ou Protocolo da Família, Acordo de Família, Constituição Familiar), que prevê regras de conduta a serem adotadas no âmbito da família. Membros da família que trabalham na empresa têm que observar ambos os códigos.

● ● ● ● 7.2 Conflito de Interesses

Há conflito sempre que alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da empresa. Essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, outro indivíduo poderá manifestar o conflito.

É importante prezar pela separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a determinação das alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

Os conselheiros e sócios, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a empresa em benefício da totalidade dos sócios e não apenas com aqueles que os elegeram.

Os sócios, sucessores e familiares devem preparar-se para entender dos negócios, bem como buscar conhecimento geral sobre a empresa e suas operações, como forma de evitar / amenizar conflitos de interesses.

7.2.1 Operações Com Partes Relacionadas

É dever do Conselho e dos sócios monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses de executivos, de membros do Conselho e de sócios, objetivando evitar o mau uso dos ativos da empresa e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas. Os conselheiros e/ou os sócios devem zelar para que essas transações sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado, em termos de prazos, taxas e garantias e estejam claramente refletidas nos relatórios da empresa.

Empréstimos em favor do controlador e dos administradores devem ser proibidos. O Estatuto / Contrato Social da empresa deve vedar essas transações, assim como contemplar políticas para a realização de operações com partes relacionadas ou ainda exigir que as mesmas sejam aprovadas pelo Conselho, Assembleia / Reunião de Sócios.

Sempre que possível, essas operações devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, elaborados com base em premissas realistas e informações referendadas por

terceiros. Os laudos não podem vir de partes envolvidas na operação, sejam elas bancos, advogados, consultorias especializadas ou outras empresas.

Devem ser evitadas as formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflitos de interesses com a empresa ou administradores, sócios ou classes de sócios.

Empréstimos entre partes relacionadas devem ser evitados ou realizados em condições de mercado, transparentes e aceitas por todos os sócios.

As operações com as demais partes relacionadas devem observar políticas definidas e ser, inequivocamente, benéficas à empresa. O Conselho, Assembleia / Reunião de Sócios devem zelar pela otimização dos benefícios à organização, buscando condições iguais ou melhores que as de mercado, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos.

É recomendável que a empresa possua uma política na qual todas as operações com partes relacionadas sejam documentadas e analisadas por um comitê formado exclusivamente por conselheiros independentes. Não havendo conselheiros independentes, tais operações devem ser analisadas por terceiros não vinculados às partes relacionadas.

7.2.2 Afastamento das Discussões e Deliberações

Tão logo seja identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, sem descuidar de seus deveres legais de administrador. O afastamento temporário deve ser registrado em ata.

● ● ● ● 7.3 Uso de Informação Privilegiada

O Código de Conduta deve enquadrar como violação ao princípio básico da equidade o uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros. A empresa deve também dispor, em documento específico, sobre os procedimentos a serem observados para evitar e punir o uso indevido dessas informações.

● ● ● ● 7.4 Política sobre Contribuições, Doações e Patrocínio

A fim de assegurar maior transparência quanto à utilização dos seus recursos, a empresa deve elaborar uma política sobre suas doações, inclusive políticas. O Conselho, Assembleia e/ou Reunião de Sócios devem ser responsáveis pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.

Anualmente, a companhia deve divulgar de forma transparente, todos os custos oriundos de suas atividades voluntárias.

A política deve deixar claro que a promoção e o financiamento de projetos filantrópicos, culturais, sociais e ambientais precisam apresentar uma relação evidente com o negócio da empresa ou contribuir, de forma facilmente identificável, para criar valor.

● ● ● ● 7.5 Política de Combate a Atos Ilícitos

A empresa deve estabelecer uma política com conceito e diretrizes para a prevenção e o combate a atos ilícitos.

8

Por Onde Começar



8. Por Onde Começar	69
Mecanismos e Órgãos de Controle	69
Propriedade	69
Conselho Consultivo e Conselho de Administração	70
Conselho de Família	70
Documentos Relevantes	71

8. Por Onde Começar

A implementação das boas práticas de Governança Corporativa nas empresas de capital fechado faz parte de um processo de amadurecimento. Uma vez que não estão sujeitas a grande parte das exigências legais comuns às de capital aberto, irão buscar práticas de Governança Corporativa em antecipação ou resposta aos seus movimentos estratégicos, seja na sucessão da propriedade ou gestão, mudança da estrutura de capital, para atrair parceiros e investidores, ou em busca de novos mercados, entre outros aspectos. Em qualquer situação, a implementação das boas práticas de Governança Corporativa deve ser gradual e considerar a realidade de cada organização.

Nas próximas páginas serão apresentadas algumas práticas e atitudes importantes para a implantação de um Sistema de Governança Corporativa.

Tais práticas não devem ser vistas como um código de Governança Corporativa e, tampouco, como uma sequência obrigatória de implementação. Como em um processo de amadurecimento, cada fase forma um círculo virtuoso com as demais na busca do aperfeiçoamento e requer disciplina e consistência no processo de implementação.

É fundamental, para o início do processo de implementação de boas práticas de governança, 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.

Mudanças que afetam a forma de operar das empresas, bem como os processos de tomada de decisão, requerem apoio político dos sócios e administradores.

Além disso, 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. Além disso, a organização deve estruturar processos e implantar controles do fluxo de caixa, da estrutura de capital, de contas a receber e a pagar, dos estoques, das vendas e da produção, entre outros, incluindo indicadores não financeiros essenciais à gestão do negócio.

● ● ● ● 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.

Estes documentos têm que conter, por exemplo, a política de poder de voto dos sócios, regras para admissão e saída destes, metodologia de avaliação das cotas/ações da empresa, limites das diversas alçadas da gestão, políticas de remuneração dos administradores e do capital, bem como as normas para admissão de familiares e demais partes relacionadas na gestão e no Conselho.

● ● ● ● 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. Isto permite que conselheiros independentes com experiência e visão externa agreguem valor para a empresa e melhorem gradualmente sua governança. O papel, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos devem ser bem definidos, formalizados e aprovados pelos sócios.

O Conselho tem a responsabilidade de promover elevados padrões de conduta profissional e ética entre todos os colaboradores da empresa.

Cada empresa deve considerar seu estágio de desenvolvimento na implementação ou melhoria do seu Conselho (ver item 5.2).

● ● ● ● 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.

Tal protocolo deve também indicar as políticas-chave da família, por exemplo, as relativas aos critérios para a candidatura de emprego dos seus membros e transferência de ações / cotas.

As instâncias de Governança Familiar (tais como Assembleia Familiar e Conselho de Família) fornecem aos membros da família um foro de discussão dos assuntos e negócios e ajudam no desenvolvimento de uma abordagem coordenada.

Deve existir uma clara distinção entre a Governança Familiar e as estruturas de

governança da empresa. Os papéis do Conselho e das Assembleias, bem como de outros órgãos da Governança Corporativa, devem ser plenamente compreendidos pelos membros da família.

● ● ● ● Documentos Relevantes

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

- i. Estatuto Social e Acordo de Sócios;
- ii. Protocolo Familiar (nos casos de empresas familiares);
- iii. Regimento Interno do Conselho;
- iv. Direcionamento Estratégico;
- v. Sistema e Processos de Informação e Controles Internos;
- vi. Código de Conduta.

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência e, justiça e responsabilidade.

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo
World Trade Center - SP
04578-903 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3043.7008
Fax.: 55 11 3043.7005
Email: ibgc@ibgc.org.br

IBGC MG

IBGC PARANÁ

IBGC RIO

IBGC SUL

IBGC CEARÁ

IBGC PERNAMBUCO

IBGC SANTA CATARINA

www.ibgc.org.br

Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado

Cadernos de Governança Corporativa



Patrocínio:

