Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa
LL.M. em Direito Societário

FELIPE TEIXEIRA HUPSEL DE AZEVEDO

APLICABILIDADE DE PRÁTICAS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA AO PERFIL TÍPICO DAS SOCIEDADES LIMITADAS

São Paulo
2018

Felipe Teixeira Hupsel de Azevedo

APLICABILIDADE DE PRÁTICAS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA AO PERFIL TÍPICO DAS SOCIEDADES LIMITADAS

Monografia apresentada ao Programa de LL.M. em Direito Societário do Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de pós-graduação *lato sensu* em Direito. Área de concentração: Direito Societário.

Orientadora: Professora Ana Cristina Von Gusseck Kleindienst Buzatto

São Paulo

2018

Azevedo, Felipe Teixeira Hupsel de
Aplicabilidade de Práticas e Mecanismos de Governança Corporativa ao Perfil Típico das Sociedades Limitadas. / Felipe Teixeira Hupsel de Azevedo. – São Paulo, 2018.

Monografia (Programa de pós-graduação *lato sensu* em Direito Societário – LL.M) – Insper, 2018. Orientadora: Professora Ana Cristina Von Gusseck Kleindienst Buzatto.

1. Sociedades Limitadas. 2. Regime Jurídico. 3. Governança Corporativa. I. Felipe Teixeira Hupsel de Azevedo. II. Aplicabilidade de Práticas e Mecanismos de Governança Corporativa ao Perfil Típico das Sociedades Limitadas.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Felipe Teixeira Hupsel de Azevedo

APLICABILIDADE DE PRÁTICAS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA AO PERFIL TÍPICO DAS SOCIEDADES LIMITADAS

Monografia apresentada ao Programa de LL.M. em Direito Societário do Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de pós-graduação *lato sensu* em Direito. Área de concentração: Direito Societário.

Orientadora: Professora Ana Cristina Von Gusseck Kleindienst Buzatto

Data de Aprovação: _____/_____/_____

Assinatura: _____

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a aplicação das melhores práticas de governança corporativa e *compliance*, pouco comuns nas sociedades de pessoas e usualmente utilizadas em sociedades de capital, às sociedades limitadas padrão, aquelas que apresentam um perfil tido como típico para esse tipo societário. Para tanto, será realizada uma breve análise histórica das sociedades limitadas, bem como dos regimes jurídicos aplicáveis às mesmas. Além disso, será traçado o perfil típico das sociedades limitadas e discutidas as principais razões pelas quais a maior parte do empresariado brasileiro utiliza-se das limitadas para desenvolver suas atividades, tornando-as a modalidade societária mais empregada no país. Serão apresentados também aspectos gerais ligados à governança corporativa e seus princípios norteadores, bem como os benefícios internos e externos que a boa governança pode acarretar. Por fim, serão elencados e analisados os mecanismos e práticas de governança corporativa e *compliance* passíveis de aplicação às sociedades limitadas que se enquadram neste conceito de perfil típico, como conselho consultivo ou códigos internos.

Palavras-chave: Sociedades Limitadas; perfil típico. Regime Jurídico. Governança Corporativa.

ABSTRACT

The scope of this work consists in analyzing the applicability of corporate governance and business best practices, which are not commonly used by persons companies and usually used by capital companies, to the standard limited liability company, those which present a typical outline for that type of corporate entity. Therefore, a brief historical analysis regarding limited liability companies and the legal system applicable to them. Additionally, the standard profile of limited liability companies will be drawn and the main reasons why most part of the Brazilian businessmen use limited liability companies to develop their activities, making them the most used type of business entity in the country, will be discussed. General aspects related to corporate governance and its guiding principles will also be presented, as well as the internal and external benefits caused by a good corporate governance. Lastly, the corporate governance and *compliance* mechanisms which may be applied to limited liability companies that are framed within this concept of standard profile, such as consulting board or internal codes, will be listed and analyzed.

Keywords: Limited Liability Companies; standard profile. Legal System. Corporate Governance.

SUMÁRIO

1. Introdução.....8
2. Sociedades Limitadas.....10
2.1 Breve Histórico e Regimes Jurídicos.....10
2.2. Principais Características e Natureza Jurídica.....13
2.3. Perfil Típico das Sociedades Limitadas.....16
3. Governança Corporativa.....21
3.1. Contextualização, Definições e Benefícios.....21
3.2. Princípios Norteadores.....26
4. Aplicação dos Mecanismos de Governança Corporativa.....29
4.1. Aspectos Gerais.....29
4.2. Reuniões de Sócios.....31
4.3. Contrato Social.....34
4.4. Acordo de Sócios.....35
4.5. Conselho Consultivo.....37
4.6. Outras Práticas.....38
5. Conclusão.....40
6. Referências.....41

1. Introdução

A governança corporativa vem avançando de forma considerável há anos, especialmente no Brasil. Como prova disso tem-se a Instrução CVM 586/17, que está em vigor desde 1º de janeiro de 2018 e prevê o dever das companhias abertas de divulgarem informações sobre a aplicação das práticas de governança constantes do Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, dentre outros temas.

É notório o fato de que os benefícios trazidos pela governança corporativa são incontestáveis. O desafio atual, no entanto, consiste em implementar, na prática, todos os princípios, regras, condutas, mecanismos e instrumentos de governança corporativa.

Este trabalho tem por escopo analisar quais os melhores mecanismos de governança a serem implementados no âmbito das sociedades limitadas tidas como sociedade de pessoas, que constituem o tipo societário mais comum e difundido no Brasil, tendo em vista o funcionamento e organização, composição societária e finalidade desse tipo societário. O trabalho será dividido em três partes, conforme abaixo indicadas.

Na primeira parte deste trabalho será feita uma análise histórica acerca do regime das sociedades limitadas, traçando-se paralelos entre o regime imediatamente anterior ao atual e o regime em voga nos dias de hoje, especialmente no que diz respeito a flexibilização das regras aplicáveis às limitadas. Além disso, serão trazidos dados que buscam ilustrar como se organizam, operam e por quem são compostas e administradas as sociedades limitadas brasileiras, especialmente no Estado de São Paulo, que possui o maior volume de empresas do país e servirá como parâmetro para este trabalho.

Na segunda serão feitas considerações breves acerca da evolução da governança corporativa, bem como das diversas definições e interpretações que o referido termo pode ter. Além disso, serão feitas analises acerca dos princípios

norteadores da governança corporativa, bem como sobre os benefícios externos e internos oriundos da implementação de práticas de governança corporativa.

A terceira parte do estudo buscará relacionar os mecanismos de *compliance* e práticas de governança tratadas anteriormente com o perfil tido como típico para as sociedades limitadas atuantes no país, haja vista a permissibilidade concedida pelo atual regime das sociedades limitadas nesse sentido, verificando quais desses mecanismos podem ser aplicados de forma bem-sucedida às limitadas que apresentam referido perfil, bem como as dificuldades atinentes a esse processo.

O presente trabalho mostra-se relevante uma vez que as discussões relacionadas à corrupção, atos fraudulentos e desvios financeiros são cada vez mais comuns nos dias de hoje, tendo em vista que o país se encontra mergulhado em diversos escândalos dessa natureza, conforme exposto pela mídia em coberturas cada vez mais comuns desse tipo. Nesse sentido, as boas práticas de governança, se utilizadas corretamente pelo tipo societário mais popular do Brasil, podem, em certa medida, ajudar a mitigar tais atos nocivos, que são lesivos à nação e a sociedade brasileira, ou ainda, expor com maior facilidade, mediante a utilização de determinados mecanismos ligados às melhores práticas empresariais e abordados neste trabalho, a realização de referidos delitos relacionados à corrupção.

Finalmente, considerando tratar-se 2018 de um ano eleitoral e que, a depender do resultado da eleição, poderá surgir um cenário de recuperação e crescimento econômico, diversos indivíduos e empresas poderão aproveitar dessa eventual melhora econômica e financeira do Brasil para desenvolver suas próprias atividades e as sociedades limitadas certamente exercerão um papel de destaque nesse contexto.

2. Sociedades Limitadas

2.1. Breve Histórico e Regimes Jurídicos

Primeiramente, é necessário compreender a evolução histórica das sociedades limitadas, cujo início deu-se mediante a promulgação do Decreto nº 3.708, de 10 de janeiro de 1919, que regulava a constituição e funcionamento das sociedades por quotas de responsabilidade limitada. As normas aplicáveis às sociedades por quotas de responsabilidade limitada, previstas no referido Decreto, possuíam como pontos fortes sua simplicidade e flexibilidade, respectivamente.

O primeiro ponto que merece destaque está relacionado à pequena quantidade de regras que deveriam ser observadas por aqueles que pretendiam utilizar-se desse tipo societário, o que, consequentemente, facilitava o processo de constituição, bem como o dia-a-dia operacional e funcionamento de tais empresa, em razão do reduzido número de institutos e procedimentos previstos em lei, visto que o Decreto nº 3.708 possuía, ao todo, 19 artigos.

Nas palavras de Fábio Ulhoa, grande parte das relações internas e externas da sociedade limitada não se encontravam disciplinadas pelo referido Decreto, que dispunha apenas acerca de regras relativas à formação do nome empresarial, proibição de sócio de indústria, responsabilidade dos sócios pelas obrigações sociais, responsabilidade do sócio-gerente, delegação de poderes de gerência, retirada do sócio dissidente, responsabilidade dos sócios por deliberações contraria a lei ou ao contrato social e algumas outras de eficácia nenhuma.[1]

Já o segundo ponto diz respeito à possibilidade de os sócios avençarem no contrato social desse tipo societário as cláusulas e condições que melhor lhes conviessem, uma vez que a lei deixava em suas mãos a escolha dos procedimentos que, no entender dos sócios, garantiriam o sucesso e a continuidade da empresa. Por não precisarem seguir uma estrutura rígida de cláusulas e normas, já pré-definida pelo legislador, os titulares das sociedades por quotas de responsabilidade limitada podiam

---

[1] COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: direito de empresa**. 14ª ed., v. 2, São Paulo: Saraiva, 2010. p. 377.

constituir e operar tais pessoas jurídicas da forma que entendessem mais benéfica para a sua atividade empresarial e consecução de seus objetivos, desde que respeitassem e observassem as poucas previsões legais constantes do Decreto nº 3.708.

Com o advento do atual Código Civil, passou a viger o regime jurídico atualmente aplicável às sociedades limitadas. Embora a característica básica das sociedades por quotas de responsabilidade limitada tenha sido preservada pela nova lei, ou seja, a responsabilidade de cada sócio continua restrita ao valor de suas quotas, mesmo que todos respondam solidariamente pela integralização do capital social, conforme previsto no 1.052 do Código Civil, referido diploma legal trata das sociedades limitadas em 7 seções distintas, as quais detalham aspectos relacionados às quotas em que se divide o capital social, administração, conselho fiscal, deliberação dos sócios, aumento e redução do capital e dissolução da sociedade, um regramento, portanto, mais estrutural, detalhista e minucioso, em contraste com aquele que vigia anteriormente.

Ao contrário dos dispositivos previstos no Decreto nº 3.708, o atual regime jurídico aplicável às sociedades limitadas, trazido pelo Código Civil, notabiliza-se, segundo os críticos do atual regime, por sua estrutura mais complexa e por possuir um maior número de regras e procedimentos que devem ser observados pelos sócios das limitadas, reduzindo-lhes a liberdade contratual mencionada acima, tornando as sociedades limitadas mais burocráticas e complexas e aumentando seus custos operacionais e de manutenção em comparação com as antigas sociedades por quotas de responsabilidade limitada.

Não obstante, vale observar que os princípios básicos que permeavam as disposições previstas no Decreto nº 3.708 encontram-se refletidos, ainda que em maior ou menor grau, nas regras atualmente aplicáveis às sociedades limitadas, sendo que determinados conceitos do regime anterior foram devidamente abarcados pelo Código Civil. O quadro abaixo traz um comparativo entre certos dispositivos legais de ambos os diplomas, a fim de ilustrar as considerações acima:

Código Civil	Decreto nº 3.708
Art. 1.052. Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.	Art. 9º Em caso de fallencia, todos os socios respondem solidariamente pela parte que faltar para preencher o pagamento das quotas não inteiramente liberadas.
Art. 1.053. A sociedade limitada rege-se, nas omissões deste Capítulo, pelas normas da sociedade simples. Parágrafo único. O contrato social poderá prever a regência supletiva da sociedade limitada pelas normas da sociedade anônima.	Art. 18. Serão observadas quanto ás sociedades por quotas, de responsabilidade limitada, no que não for regulado no estatuto social, e na parte applicavel, as disposições da lei das sociedades anonymas.
Art. 1.055. O capital social divide-se em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio.	Art. 5º. Para todos os effeitos, serão havidas como quotas distinctas a quota primitiva de um socio e as que posteriormente adquirir.
Art. 1.055. § 1º. Pela exata estimação de bens conferidos ao capital social respondem solidariamente todos os sócios, até o prazo de cinco anos da data do registro da sociedade.	Art. 6º. [...]. Os co-proprietarios da quota indivisa respondem solidariamente pelas prestações que faltarem para completar o pagamento da mesma quota.
Art. 1.064. O uso da firma ou denominação social é privativo dos administradores que tenham os necessários poderes.	Art.13. O uso da firma cabe aos socios gerentes; si, porém, forem omisso o contracto, todos os socios della poderão usar. [...].
Art. 1.085. Ressalvado o disposto no art. 1.030, quando a maioria dos sócios, representativa de mais da metade do capital social, entender que um ou mais sócios estão pondo em risco a continuidade da empresa, em virtude de atos de inegável gravidade, poderá excluí-los da sociedade, mediante alteração do contrato social, desde que prevista neste a exclusão por justa causa. [...].	Art. 7º. Em qualquer caso do art. 289 do Codigo Commercial poderão os outros socios preferir a exclusão do socio remisso. Sendo impossivel cobrar amigavelmente do socio, seus herdeiros ou successores a somma devida pelas suas quotas ou preferindo a sua exclusão, poderão os outros socios tomar a si as quotas annulladas ou transferi-las a estranhos, pagando ao proprietario primitivo as entradas por elle realizadas, deduzindo os juros da móra e mais prestações estabelecidas no contracto e as despesas.

Por outro lado, o Código Civil também promoveu alterações ao criar uma estrutura mais elaborada para as sociedades limitadas, endereçando questões como a legislação a ser utilizada de forma supletiva em caso de omissões nas regras que regem as limitadas, a forma por meio da qual os sócios tomarão suas decisões, a necessidade de quóruns para que os sócios possam aprovar certas matérias de seu interesse, os requisitos para eleger-se a administração, bem como os procedimentos relativos à sua destituição, dentre outras novidades.

Tais alterações justificam-se na medida em que as leis e normas devem ser aperfeiçoadas com o tempo a fim de corrigir erros do passado, possibilitando acomodar a evolução natural das relações humanas, sociais, econômicas, comerciais e empresariais. Era necessário que a lei aplicável às sociedades limitadas

disciplinasse melhor as relações entre os sócios e as relações das limitadas com terceiros.

Sendo assim, embora não se trate de um regime isento de falhas, pode-se dizer que o legislador acertou ao criar uma nova estrutura para as sociedades limitadas, tomando como base as sociedades por ações e acrescentando novos dispositivos ao referido arcabouço legislativo, partindo, dessa forma, para um modelo institucional que traz consigo mais segurança e transparência, mesmo mantendo determinadas premissas do Decreto nº 3.708 (retirada de sócio dissidente, responsabilidade do sócio-gerente, etc.), o que, por sua vez, está em linha com os conceitos mais modernos de atividade empresarial.

2.2. Principais Características e Natureza Jurídica

Após analisar as disposições constantes do Código Civil, é possível afirmar que a sociedade limitada atual possui as seguintes características básicas: (i) limitação da responsabilidade dos sócios com relação aos riscos inerentes à atividade empresária, de modo que seu patrimonial pessoal não seja eventualmente atingido por tais riscos; e (ii) estrutura simplificada e flexível, tanto em sua constituição quanto em sua execução, na qual os próprios sócios podem exercer a administração da sociedade, de forma individual até, havendo poucos órgãos societários e uma quantidade menor de burocracias e procedimentos obrigatórios previstos em lei, em comparação com as regras e processos aplicáveis às sociedades anônimas.

As sociedades limitadas possuem um regime jurídico próprio, conforme se verifica por meio dos artigos 1.052 a 1.087 do Código Civil, divididos entre as 7 seções mencionada acima, sendo que as limitadas são regidas de forma complementar pelas disposições aplicáveis às sociedades simples (artigos 997 a 1.038 do mesmo diploma legal), e de forma supletiva, caso os sócios optem por sua adoção, pelas disposições aplicáveis as sociedades por ações, mediante previsão expressa nesse sentido constante do contrato social, conforme faculta o artigo 1.057 do Código Civil. Em conjunto com outras características especificadas abaixo, o tipo de regramento aplicável à limitada, de acordo com a vontade dos sócios, definirá sua natureza jurídica.

As sociedades limitadas podem apresentar traços inerentes tanto às sociedades de pessoas, quanto às sociedades de capital, e por isso são consideradas um tipo hibrido ou intermediário entre essas duas classificações. Em virtude da importância da figura do sócio e seus atributos pessoais para garantir que o empreendimento seja bem-sucedido, assim como da necessidade de anuência dos demais sócios (ou da maioria deles) e alteração do contrato social para promover o ingresso de novos sócios, as limitadas podem se assemelhar às sociedades de pessoas.

De outra forma, considerando a limitação de responsabilidade dos sócios e que os mesmos não possuem nenhuma responsabilidade com relação às obrigações da sociedade, desde que tenham cumprido as suas próprias, bem como a hipótese de o sucesso do empreendimento prescindir das qualidades pessoais dos sócios que integram a limitada, contanto que os mesmos se comprometam a realizar os aportes e investimentos necessários à operação da empresa, então a limitada em questão poderá ser classificada como uma sociedade de capital.

A classificação tratada acima está também ligada ao regime jurídico adotado pela sociedade limitada (sujeição às regras aplicáveis às sociedades simples ou adoção supletiva das regras aplicáveis às sociedades anônimas). Caso os sócios optem pela regência supletiva da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976), a limitada se aproximará de uma sociedade de capital, visto que, pode vir a adotar institutos e estruturas típicas das sociedades por ações (facilidade do ingresso de novos sócios, implementação e utilização de conselho de administração, diretoria e assembleias gerais, dentre outros), passando a figura dos sócios a importar menos, pois os mesmos apresentam-se mais como investidores do que sócios propriamente ditos, ou seja, a impossibilidade de atrelar as características dos sócios à atividade desenvolvida pela empresa mostra-se proeminente neste cenário.

No entanto, caso os sócios não façam a opção mencionada acima, aplicar-se-ão à sociedade limitada, subsidiariamente, os dispositivos concernentes às sociedades simples, que são dotados de maior pessoalidade, visto que a atividade

empresária praticada por intermédio da pessoa jurídica está intimamente ligada à pessoa do sócio e suas características individuais, sendo que o fator humano prevalece sobre o capital (na maioria dos casos os sócios são poucos e são membros da mesma família, como se verificará adiante), razão pela qual o legislador optou pela regência suplementar por meio da normativa aplicável às sociedade simples. Portanto, em caso de eventuais omissões, aplicar-se-á de forma análoga às sociedades limitadas o regramento atinente às sociedades simples, regidas também pelo Código Civil, a fim de complementar aspectos não abordados pelo próprio contrato social ou por tal diploma legal no tocante às sociedades limitadas, caso não haja previsão especifica acerca da aplicabilidade da lei que regula as sociedades anônimas, nos termos do parágrafo único do artigo 1.053 do Código Civil, que encontra-se transcrito na tabela acima.

Independentemente de sua natureza jurídica, pode-se dizer que as características básicas indicadas acima, em conjunto com o baixo custo de manutenção se comparado a outros tipos societários, faz com que a sociedade limitada seja a modalidade societária mais difundida e utilizada no país, seja por pequenos empresários, grandes corporações ou grupos internacionais.

Em seguida vêm as sociedades anônimas, as quais normalmente são utilizadas em empreendimentos de maior porte ou envolvendo investimentos mais vultosos e possuem todo um regramento próprio, previsto na Lei das Sociedades por Ações. Devido a sua natureza de sociedade de capital, a legislação que trata das sociedades por ações acaba impondo àqueles que se utilizam deste tipo societário a necessidade de observarem diversos procedimentos específicos e tramites burocráticos a fim de permanecerem regulares, o que, por consequência, gera de forma inata um cuidado maior no que diz respeito às melhores práticas de *compliance* e à governança corporativa.

Dessa forma, as limitadas são utilizadas principal, mas não exclusivamente, pelos pequenos empresários, caso em que a pessoalidade na limitada é acentuada, figurando o *intuito personae* como seu elemento marcante, mesmo não sendo essencial que assim o seja, pois a vasta maioria das sociedades limitadas são constituídas por pessoas com liames de parentescos ou laços efetivos acentuados,

apresentando constituição social enxuta. Outrossim, muitas empresas de vulto e grupos internacionais optam também por essa modalidade, fugindo da burocracia excessiva das sociedades por ações e visando o melhor controle do capital societário, bem como a diminuição de tramites, adotando as normas previstas na Lei das Sociedade por Ações como supletivas.[2]

2.3. Perfil Típico das Sociedades Limitadas

Na esteira dos comentários feitos acima, é notório que as sociedades limitadas constituem o tipo societário mais utilizado no Brasil. Buscando dissecar o perfil das empresas que desenvolvem suas atividades por meio deste tipo societário, o estudo intitulado "Radiografia das Sociedades Limitadas", o qual foi elaborado com base nos registros promovidas perante a Junta Comercial do Estado de São Paulo de 10 de janeiro de 1993 até 10 de janeiro de 2012, realizou uma análise aprofundada da composição societária, distribuição de capital, faturamento e administração das sociedades limitadas, bem como outros aspectos interessantes, traçando um verdadeiro panorama a esse respeito, conforme demonstrado abaixo[3].

Merecem destaque as seguintes constatações trazidas pelo estudo em questão, com relação às sociedades limitadas sediadas no Estado de São Paulo, a saber:

(a) quase 80% das sociedades limitadas possuem capital social inferior a R$ 50 mil e mais da metade delas são microempresas com receita bruta anual abaixo de R$ 360 mil, sendo que: (a.i) 38% das empresas analisadas possuem capital social inferior a R$ 10 mil; (a.ii) 39,9% das empresas possuem capital social superior a R$ 10 mil e inferior a R$ 50 mil; e (a.iii) 22,1% das empresas analisadas possuem capital social superior a R$ 50 mil;

---

[2] VENOSA, Sílvio de Salvo; RODRIGUES, Cláudia. **Direito Civil: Direito Empresarial**. 3ª ed, v. 8, São Paulo: Atlas, 2012. p. 136-137.

[3] MATTOS FILHO, Ary Oswaldo; CHAVENCO, Mauricio; HUBERT, Paulo; VILELA, Renato; RIBEIRO, Victor B. Holloway. **Radiografia das Sociedades Limitadas**. Núcleo de Estudos em Marcados e Investimentos – FGV Direito SP. São Paulo. 2014. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/anexos/radiografia_das_ltdas_v5.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.

(b) a composição societária das empresas analisadas encontra-se dividida da seguinte forma: (b.i) 6% das empresas possuem apenas um sócio, devendo reconstituir a pluralidade de sócios, conforme preceitua o Código Civil em seu artigo 1.033[4], inciso IV; (b.ii) 85,70% das empresas possuem dois sócios; (b.iii) 6% possuem três sócios; e (b.iv) o restante das empresas possuem quatro ou mais sócios, sendo que em 97,30% das empresas analisadas são formadas apenas por sócios brasileiros, ou seja, uma parcela pouco significativa de sócios estrangeiros;

(c) um percentual correspondente a 98,34% das sociedades limitadas estudadas é administrado pelos próprios sócios, de modo que o percentual restante é administrado por administradores profissionais não sócios ou terceiros; e

(d) 46,80% das empresas sob análise possuem sócio controlador, isto é, aquele que detém pelo menos 75% por cento do capital social, já que, nos termos do artigo 1.076[5], inciso I do Código Civil, as matérias mais relevantes relacionadas à uma sociedade limitada dependem da aprovação de sócios titulares de quotas representativas de pelo menos 75% do capital social, ao passo que os outros 53,20% podem ser subdivididos em dois grupos: (d.i) 44,91% das sociedades são formadas por co-controladores, ou seja, cada sócio detém exatamente 50% do capital social; e (d.ii) 8,32% são formadas por sócios com participações societárias distintas, de modo que o capital social é dividido de forma desigual entre os mesmos.

Diante de tal panorama, a pesquisa em comento finaliza argumentando que o perfil típico das sociedades limitadas é composto por duas combinações básicas,

---

[4] Artigo 1.033. Dissolve-se a sociedade quando ocorrer: I - o vencimento do prazo de duração, salvo se, vencido este e sem oposição de sócio, não entrar a sociedade em liquidação, caso em que se prorrogará por tempo indeterminado; II - o consenso unânime dos sócios; III - a deliberação dos sócios, por maioria absoluta, na sociedade de prazo indeterminado; IV - a falta de pluralidade de sócios, não reconstituída no prazo de cento e oitenta dias; V - a extinção, na forma da lei, de autorização para funcionar.

[5] Artigo 1.076. Ressalvado o disposto no art. 1.061 e no § 1º do art. 1.063, as deliberações dos sócios serão tomadas: I - pelos votos correspondentes, no mínimo, a três quartos do capital social, nos casos previstos nos incisos V e VI do art. 1.071; II - pelos votos correspondentes a mais de metade do capital social, nos casos previstos nos incisos II, III, IV e VIII do art. 1.071; III - pela maioria de votos dos presentes, nos demais casos previstos na lei ou no contrato, se este não exigir maioria mais elevada.

sendo elas empresas com capital que não ultrapassa os R$ 50 mil, que, por sua vez, é divido (i) entre dois sócios, sendo um deles o controlador com mais de 75% do capital social e o outro, o minoritário, com os 25% restantes; ou (ii) igualitariamente entre os sócios, de modo que cada um deles detém 50% do capital social.

Por mais que não sejam extremamente atualizados, tais números segregam de forma sistemática diversas características em comum apresentadas pelas limitadas e servem para traçar um perfil típico das empresas que exercem suas atividades sob o tipo societário em comento, razão pela qual serão utilizados como base para realizar as análises pretendias com o presente trabalho, a fim de ilustrar a problemática e pontos aqui abordados. Além disso, tendo em vista que o Estado de São Paulo é o estado mais populoso do país, é possível interpretar os resultados da pesquisa de forma extensiva.

Portanto, pode-se afirmar que a maioria das sociedades limitadas são formadas por apenas dois sócios, a fim de manter a pluralidade exigida por lei, dos quais pelo menos um é administrador, bem como possui baixa lucratividade e sua composição societária é formada predominantemente por brasileiros, características essas que se aproximam mais das sociedades de pessoas do que das sociedades tidas como de capital.

Nesse contexto, é cabível a definição de sociedade limitada de Alfredo de Assis Gonçalves Neto, segundo a qual, em linha de princípio, tratam-se as limitadas de sociedades de pessoas:

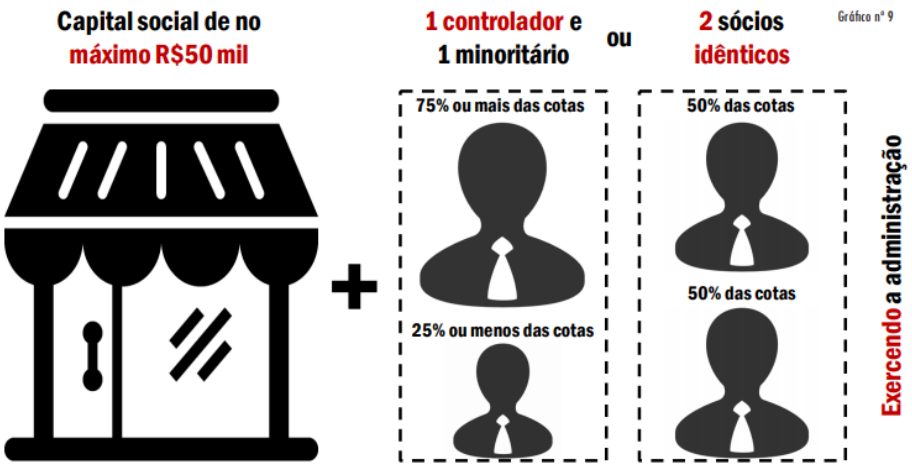
> [...] A sociedade limitada pode ser definida como a sociedade empresária, de natureza contratual e *intuitu personae*, cujos sócios não respondem pelas obrigações sociais, obrigando-se, tão somente, pelo pagamento do valor de suas quotas e pela efetiva integralização do capital social, por falta de realização da totalidade das entradas prometidas pelos sócios e pelo excesso de valor atribuído a bens aportados para sua formação.[6]

A figura abaixo sintetiza as considerações tecidas acima e conclusões daí advindas, servindo para ilustrar de forma clara o conceito de perfil típico, de modo que

---

[6] GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis; NOVAES FRANÇA; Erasmo Valladão A. e; CARVALHOSA, Modesto (Coord.). **Tratado de Direito Empresarial: Empresa Individual de Responsabilidade Limitada e Sociedade de Pessoas**. 1ª ed., v. II, São Paulo: RT, 2016. cap. XIV, p. 404.

as sociedades limitadas que apresentam tais características são consideradas como limitadas padrão para fins deste trabalho[7]:



Com base nas informações levantadas pela Radiografia das Sociedades Limitadas, análises e considerações feitas acima, pode-se dizer que as características tidas como básicas para este tipo societário explicam o porquê da maioria dos empresários operar mediante sua utilização, sendo que as seguintes conclusões podem ser traçadas a fim de justificar a grande adesão do empresariado brasileiro à essa modalidade societária:

(a) a limitação da responsabilidade dos sócios à sua participação no capital social, de modo que após a integralização total do mesmo, a responsabilidade passa a ser limitada à contribuição feita por cada sócio de forma individual ao capital, ou seja, os sócios respondem apenas pelo valor das quotas que subscrevem e integralizam. Portanto, a responsabilidade dos sócios por obrigações contraídas pela sociedade passa a ser limitada, de forma que o patrimônio pessoal dos mesmos não venha a ser atingido em virtude da atividade empresarial, dando origem ao nome do tipo societário. Ressalta-se que os sócios respondem solidariamente pela integralização total do capital social, conforme versa o artigo 1.052 do Código Civil (transcrito na tabela

[7] MATTOS FILHO, Ary Oswaldo; CHAVENCO, Mauricio; HUBERT, Paulo; VILELA, Renato; RIBEIRO, Victor B. Holloway. op. cit., p. 6. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/anexos/radiografia_das_ltdas_v5.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.

acima), considerando que seu patrimônio pessoal permanece exposto a eventuais riscos enquanto o capital subscrito não estiver completamente integralizado.

(b) o fato de a gestão e administração das sociedades limitadas ser normalmente exercida de forma individual por um dos próprios sócios, que concentra a prática de todos os atos necessários à operação cotidiana da sociedade, o que na prática simplifica e otimiza a estrutura operacional e representa uma economia no que diz respeito a custos relativos ao funcionamento da empresa de forma regular e dentro dos parâmetros legais, dentre os quais tem-se, como exemplo, despesas com registro de atos societários de diversos órgãos socais, publicações na imprensa oficial de determinados atos societários ou de demonstrações financeiras, bem como registro e manutenção de livros societários, as quais não são arcadas pelas sociedades limitadas que se enquadram no perfil típico ora abordado, representando, assim, um desprendimento da burocracia e formalismos que revestem as sociedades por ações.

Feitos esses comentários iniciais, o presente trabalho busca explorar exatamente os benefícios e dificuldades oriundos da implementação de práticas de governança corporativa nas sociedades limitadas que se enquadram no perfil básico traçado acima.

3. Governança Corporativa

3.1. Contextualização, Definições e Benefícios

Governança corporativa pode ser entendida, em linhas gerais, como mecanismos e práticas consideradas salutares e benignas às sociedades, seus sócios, administradores, negócios e operações, que buscam maximizar o valor gerado pelas empresas em todos os sentidos.

Pode-se considerar a governança corporativa um tema com raízes antigas, ainda que a expressão "governança corporativa" e a importância crescente do tema sejam relativamente recentes por datarem do início dos anos 1980.[8] Referido tema passou a ganhar mais relevância ainda nos últimos tempos, especialmente do ponto de vista prático, quando começou a chamar a atenção do empresariado e dos acadêmicos em virtude dos benefícios trazidos e frutos colhidos com sua implementação e adoção.

Como marcos evolutivos da governança corporativa, tem-se o *Cadbury Report*, divulgado em dezembro de 1992, foi o relatório pioneiro sobre o tema da governança corporativa, seguido pelo *Hampel Report*, divulgado em janeiro de 1998, e pelo Relatório da OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) de 1999 (*OECD Principles of Corporate Governance*). Com o aumento dos investimentos a longo prazo, crescimento de empresas com ações em bolsa e a necessidade de se criar regras protecionistas aos investidores, o governo corporativo tornou-se foco das atenções dos mercados por todo o mundo.[9]

Governança corporativa está sim fortemente ligada ao mercado de capitais, à captação de recursos, bem como à realização de investimentos, porém, não limita-se somente a esses aspectos. A fim de ilustrar tal situação, cabe aqui a análise da

---

[8] SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. 6ª tiragem, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. cap. 1, p 3.

[9] CESAR, Paula Bellodi C. **Obrigatoriedade da Constituição de Conselho de Administração em Sociedade Limitada de Grande Porte**. p. 46, 2012. Monografia (Programa de LL.M em Direito Societário) – Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/291/Paula%20Bellodi%20Costa%20Cesar_trabalho.pdf?sequence=1>. Acesso em 20 jun. 2018.

definição de governança corporativa utilizada pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, conforme se verifica através do disposto em sua Cartilha de Recomendações sobre Governança Corporativa publicada em 2002:

> Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.[10]

Nota-se que a definição acima traz como finalidade da implementação da governança corporativa nas companhias a otimização do desempenho das mesmas com o intuito de facilitar o acesso ao capital, dando enfoque à proteção dos investidores e credores, o que se justifica pela vista a natureza do órgão regulador em questão.

Não obstante, essa é apenas uma das facetas da governança corporativa e é também uma das razões pelas quais o conteúdo da referida cartilha encontrar-se desatualizado, conforme decisão do colegiado da CVM proferida em 09 de fevereiro de 2010[11]. A análise ora apresentada serve para demonstrar como a governança pode ser abordada por meio de prismas distintos, ou seja, a ótica apresentada pelo órgão regulador do mercado de capitais trazia um enfoque relacionado à decisão de investimento e captação de recursos no mercado. Como a governança corporativa vem sofrendo evoluções com o passar o tempo, essa ótica foi modificada, conforme reconhecido expressamente pela decisão em comento.

Embora não seja possível afastar completamente a questão econômico-financeira ao debater governança corporativa, pois a mesma está intrinsicamente ligada à atividade empresária, vez que o objetivo final de toda empresa é a geração de lucro, especialmente no que diz respeito às sociedades empresárias, conforme se

---

[10] Comissão de Valores Mobiliários - CVM. **Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro. p. 1, 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

[11] BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Decisão do Colegiado: Cartilha "Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa". Reg. nº 3935/02. Relator: SDM. Rio de Janeiro, 09 fev. 2010. **CVM: Decisões do Colegiado**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/decisoes/2010/20100209_R2/20100209_D24.html>. Acesso em: 21 jun. 2018.

verifica pelos conceitos trazidos pelo Código Civil[12], a governança corporativa também deve ser enxergada por um viés social e ético, ligado à higidez, lisura e responsabilização. Assim sendo, um dos ângulos por meio do qual a governança corporativa e suas práticas podem ser vistas diz respeito ao bem comum e aos impactos derivados da atividade empresária na sociedade, economia e meio-ambiente.

É por isso que definições mais recentes de governança, segundo as quais as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum, englobam outros aspectos que vão além da questão econômico-financeira e busca por investimentos.[13]

Verifica-se, dessa forma, o constante desenvolvimento e evolução pelos quais o conceito de governança corporativa vem passando, de modo que nos dias atuais a governança corporativa pode ser entendida, conforme definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC[14], como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Portanto, a governança corporativa pode ser entendida como um processo dinâmico e contínuo de melhoria e aperfeiçoamento, que se traduz através de uma mudança cultural, sendo assim um meio que pode ser empregado pelas empresas para consecução de objetivos maiores e não somente uma mera finalidade, como colocado pela CVM na cartilha tratada acima.

---

[12] Artigo 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços; e *caput* do artigo 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. [...].

[13] Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo. 5ª reimpressão, 2018, p. 20. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

[14] Ibidem.

Neste diapasão, o *World Bank* (Banco Mundial), instituição financeira que visa acabar com a pobreza a nível mundial e distribuir recursos de forma mais igual mediante a concessão de empréstimos para países em desenvolvimento, utiliza uma definição multifacetada de governança corporativa, que, embora carregada de um viés econômico-financeiro, aborda também, em virtude da natureza da instituição, aspectos relativos à geração de empregos, redução sistemática de riscos oriundos de escândalos financeiros (normalmente ligados à corrupção) e desenvolvimento econômico (que culmina, consequentemente, em desenvolvimento social), conforme se verifica abaixo:

> Corporate Governance (CG) concerns the system by which companies are directed and controlled. It is about having companies, owners and regulators become more accountable, efficient and transparent, which in turn builds trust and confidence. Well-governed companies carry lower financial and non-financial risks and generate higher shareholder returns. They also have better access to external finance and reduce systemic risks due to corporate crises and financial scandals. Reliable financial reporting, timely disclosures, better boards and accountable management also facilitate development of stronger capital markets. They improve a country's ability to mobilize, allocate and monitor investments and help foster jobs and economic growth. Better supervision and monitoring can detect corporate inefficiencies and minimize vulnerability to financial crises.[15]

Evidentemente que a melhora e aprimoramento no processo decisório das empresas, aliadas à uma maior transparência, comunicação com o mercado, seus clientes e colaboradores e práticas benéficas às comunidades em que estão inseridas e à sociedade como um todo, acabam por facilitar na tomada de decisão dos investidores e atrair investimentos, porém, tais práticas trazem também benefícios intrínsecos para as empresas que as adotam, seja pelo fato de as mesmas buscarem acesso ao capital ou não.

---

[15] WORLD BANK (BANCO MUNDIAL). Corporate Governance. 24 fev. 2016. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/corporate-governance>. Acesso em: 21 jun. 2018.

Alexandre da Silveira[16] destaca os seguintes benefícios internos advindos do aperfeiçoamento de governança corporativa:

> - Separação mais clara de papeis entre acionistas, conselheiros, executivos, especialmente em empresas de controle familiar;
> - Aprimoramento do processo decisório da alta gestão, com definição mais clara dos responsáveis pelas etapas de iniciação (geração de ideias), aprovação, implementação e monitoramento (avaliação dos resultados *vis-à-vis* às metas, com estabelecimento de recompensas ou punições);
> - Aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho e recompensa dos executivos, incluindo a estruturação de pacotes de remuneração mais adequados;
> - Diminuição da possibilidade de fraudes, em decorrência do melhor gerenciamento dos riscos e do aprimoramento dos controles internos; e
> - Maior institucionalização (menor dependência de pessoas específicas) e maior transparência perante os *stakeholders* (partes interessadas) da empresa.

Portanto, é possível dividir em dois tipos os benefícios advindos da adoção das práticas de governança corporativa, aqueles considerados internos, dentre os quais encontram-se os acima elencados, que representam benefícios por si só e que acabam por diferençar as empresas que adotam as práticas e mecanismos de governança e *compliance* das demais empresas do seu ramo ou setor que não optam por esse caminho, o que, por sua vez, reflete nos benefícios considerados externos, os quais estão ligados à captação de recursos, redução do custo de capital, atratividade para fins de investimento, dentre outros, uma vez que os processos ligados aos benefícios internos passam maior segurança a possíveis investidores, estando ambos os tipos de benefícios intimamente relacionados.

Por fim, é importante destacar que a governança corporativa não possui unicamente aspectos positivos atrelados a si, de modo que a implementação de suas práticas e mecanismos trazem consigo, junto aos benefícios e melhorias mencionadas acima, custos, resistências e dificuldades práticas. Embora os aspectos positivos, no longo prazo, superem os poucos aspectos negativos relacionados à governança corporativa, tais aspectos precisam ser avaliados e entendidos quando da tomada de decisão acerca da adoção de tais práticas e mecanismos de governança, conforme se verificará mais adiante no presente trabalho.

---

[16] SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. op. cit., cap. 1, p 8.

3.2. Princípios Norteadores

Há quatro princípios pelos quais as empresas que buscam aderir às práticas de governança corporativa devem nortear-se, quais sejam:

(a) **Princípio da Transparência**: consiste na disponibilização, pela empresa e sua administração, de informações tidas como relevantes ou de interesse das partes relacionadas, ou públicos de interesse, da empresa. Nesse sentido, o conceito de partes relacionadas (ou *stakeholders)* engloba empregados, credores, clientes, fornecedores, os próprios sócios e a comunidade em que a empresa encontra-se inserida. Tal princípio defende o compartilhamento e disponibilização de todos os tipos de informação, incluindo informações intangíveis e mais abrangentes, como o perfil de risco adotado pela empresa, plano de negócios e metas, eventuais medidas mitigadoras, nível de qualificação dos administradores e princípios que pautam a forma como as atividades da empresa são desenvolvidas, e não somente daquelas exigidas pelas leis, regulamentos ou regramentos aplicáveis, não devendo, portanto, restringir-se à informações de cunho econômico-financeiro ou ao desempenho da empresa.

(b) **Princípio da Equidade**: consiste no tratamento equânime de todos os públicos de interesse (*stakeholders*) da empresa. Independentemente de serem sócios, clientes, empregados ou credores, todas as partes interessadas da empresa devem receber tratamento igualitário, isonômico e justo, não havendo discriminação em virtude do cargo ocupado ou de sua relevância dentro ou fora da organização.

(c) **Princípio da Prestação de Contas (*Accountability*)**: consiste na prestação de constas por qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetada pelas atividades da empresa, ou seja, na prestação de contas pelas partes interessadas no que diz respeito a sua atuação junto à empresa. Referida prestação de contas deve-se dar de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, sendo que as partes interessadas devem assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões, bem como atuar

sempre com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus respectivos papéis junto à organização.

(d) **Princípio da Responsabilidade Corporativa**: consiste no zelo que deve ser empregado pelos agentes de governança (as partes interessadas) no que diz respeito a viabilidade econômico-financeira das empresas, inclusive no sentido de mitigar eventuais riscos e impactos negativos causados por seus negócios e suas operações e aumentar as externalidades positivas, levando em consideração, no modelo de negócios das empresas, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

Tais princípios são difundidos pelo IBGC[17] e permeiam, em maior ou menor grau, as melhores práticas e mecanismos de governança corporativa, resultando em um maior grau de confiança entre as partes interessadas das empresas, de modo que devem ser observados a fim de garantir a bem-sucedida implementação das referidas práticas e mecanismos pelas organizações que assim o desejam.

Outros autores defendem também a existência de princípios adicionais de governança corporativa, como, por exemplo, os princípios da moralidade, eticidade, ativismo societário e função social da empresa. Do ponto de vista prático, tais princípios encontram-se englobados ou devidamente refletidos pelos quatro princípios norteadores tratados acima, de modo que não serão tratados de forma específica no presente trabalho.

Destaca-se também a interpretação dos princípios norteadores feita por Aline dos Santos e Carlos Aragaki[18], que ao tratarem do conselho de administração em empresas familiares da capital fechado, além dos aspectos já abordados pelos princípios norteadores, defendem:

---

[17] Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. op. cit., p. 20. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

[18] SANTOS, Aline de Cássia dos; ARAGAKI, Carlos. Importância do Conselho de Administração em Empresas Familiares de Capital Fechado. **REDECA – Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos**. São Paulo, 2015, p. 67-68. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/download/27900/19657>. Acesso em: 21. jun. 2018.

(a) Com relação ao princípio da transparência, que as informações devem ser disponibilizadas não somente para as empresas de capital aberto, as companhias familiares de capital fechado também devem ser transparentes sobre suas atividades e patrimônio, isso beneficiará o futuro da empresa e também seus herdeiros;

(b) Quanto ao princípio da equidade, que a empresa deve ter responsabilidade social com a comunidade em que atua;

(c) Sobre o princípio da prestação de contas, que a contabilidade apresentada deve ser a demonstração da realidade da empresa; e

(d) Referente ao princípio da responsabilidade corporativa, que os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações e, portanto, devem incorporar considerações sociais e ambientais na definição dos negócios e nas operações da empresa.

Conclui-se que a adoção e observância aos principais citados acima independe do tamanho ou faturamento da empresa, do tipo societário utilizado, ou do regime jurídico aplicável. Tais preceitos vão além da captação de recursos ou da busca por investimentos e sua adoção justiça-se de diversas formas, tais como reposicionamento estratégico no mercado, alteração da estrutura de capital e demanda por novos sócios, parceiros, colaboradores ou outros *stakeholders* de forma geral.

4. Aplicação dos Mecanismos de Governança Corporativa

4.1. Aspectos Gerais

Como se pode verificar, governança corporativa é um processo de desenvolvimento contínuo e gradativo, que, inequivocamente, gera benefícios de ordem interna e externa para as sociedades, sendo possível, portanto, defender a utilização da governança corporativa pelas sociedades limitadas que apresentam o perfil típico tratado acima.

O grande desafio de tais sociedades, no entanto, é aderir a todos esses princípios, regras e procedimentos de forma prática e sem onerar demais as partes interessadas. Por essa razão a implementação e utilização dos instrumentos e mecanismos de governança corporativa variará de acordo com a realidade em que a sociedade e sócios encontram-se inseridos, bem como pelo ritmo em que se der tal implementação.

Em primeiro lugar, é importante que a decisão de adotar boas práticas de governança corporativa parta dos sócios-administradores. Como se pode ver, tais figuras normalmente concentram o controle societário e exercem a administração das limitadas tidas como padrão. Seu comprometimento é imprescindível para que a adoção de tais práticas e medidas seja bem-sucedida, exigindo, portanto, amadurecimento e maturidade, pois a busca pelas melhores práticas implica em desapegar-se das regalias e benefícios inerentes à posição de sócio-administrador, que exerce controle total sobre a sociedade e a forma como os negócio e operações são realizados.

Isto posto, as decisões tomadas pelos sócios-administradores, assim como sua atuação tanto na qualidade de sócio quanto de gestor, devem ser sempre pautadas com base nos quatro princípios de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa). A partir de então, a sociedade passará a criar, de forma gradativa, uma identidade própria, que irá refletir sua visão, objetivos, deveres e responsabilidades, passando também a ser enxergada pelos demais *stakeholders* de acordo com essa identidade.

Para auxiliá-los nesse processo, os sócios-administradores poderão utilizar-se de uma gama de mecanismos e instrumentos recomendados pelos principais manuais de governança corporativa, que podem ser aplicados pelos próprios sócios no dia-a-dia da empresa, de acordo com as despesas que possam arcar e a intensidade que melhor lhes convir, os quais serão analisados nas seções abaixo.

Ressalta-se que o escopo do presente trabalho consiste em analisar de forma prática as medidas que podem ser adotadas pelas limitadas padrão, tendo em vista as características estudadas acima, razão pela qual alguns dos principais mecanismos e instrumento de governança corporativa, como conselho de administração, conselho fiscal e gestores profissionais (diretoria), não serão abordados pelo presente trabalho, uma vez que (i) a remuneração dos profissionais que compõem referidos órgãos representam custos consideráveis e a necessidade de realizar investimentos incompatíveis com a realidade dessas sociedades limitadas; e (ii) os sócios-administradores acabam por ocupar tais cargos e desempenham referidos papéis.

Na mesma esteira, Alexandre da Silveira chama atenção para os custos inerentes a um bom sistema de governança corporativa, compactuando com o cenário tratado acima:

> Embora um bom sistema de governança possa trazer benefícios consideráveis para a empresa, sua implementação também envolve custos, que podem se mostrar substanciais. A adoção de uma política de maior transparência pela organização, por exemplo, pode gerar gastos adicionais na produção de relatórios financeiros mais sofisticados, além da montagem de uma área dedicada ao relacionamento com investidores. Os princípios da boa governança também preconizam que o conselho de administração tenha uma estrutura composta por maioria de membros independentes, com remuneração compatível às elevadas responsabilidades, novamente impondo gastos adicionais. Em conjunto, esses custos podem ser proibitivos para empresas de menor porte, ou podem superar os benefícios esperados decorrentes da melhor governança.
> Além dos custos explícitos, o aprimoramento da governança pode envolver outros custos mais difíceis de contabilizar. Uma maior transparência organizacional, por exemplo, poderia prejudicar a posição competitiva da empresa, ao facilitar a observação de suas estratégias pelos concorrentes. [...][19]

[19] SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. op. cit., cap. 1, p 8.

4.2. Reuniões de Sócios

O artigo 1.072[20] do Código Civil prevê que as deliberações dos sócios das sociedades limitadas serão tomadas em reunião ou assembleia, conforme previsto no contrato social, devendo ser convocadas pelos administradores nos casos previstos em lei ou no contrato. A reunião de sócios é o órgão de participação direta pelo qual os sócios tratam das grandes decisões da organização. É também momento relevante de prestação de contas e exercício de transparência pela administração, e oportunidade valiosa para que os sócios possam contribuir com a organização, apresentando ideias e opiniões,[21] além de deliberar acerca das matérias previstas no artigo 1.072 do Código Civil[22].

Em adição às matérias obrigatórias previstas em lei, recomenda-se que o contrato social preveja expressamente a necessidade de deliberação dos sócios acerca de: (i) aumento ou redução do capital social; (ii) avalição dos bens que venham a ser utilizados para fins de integralização em futuro aumento de capital; (iii) endividamento e limites de investimento da sociedade; e (iv) transformação e cisão envolvendo a sociedade, sem prejuízo de outras matérias que os sócios julgarem relevantes para a operação e continuidade da sociedade ou visem disciplinar melhor a relação existente entre os sócios.

Dada a natureza sensível e estratégica de tais matérias, é recomendável que as mesmas passem pelo crivo dos sócios anteriormente à sua implementação, pois trazem consigo diversos impactos sobre os quais os sócios devem estar cientes, daí

---

[20] Artigo 1.072. As deliberações dos sócios, obedecido o disposto no art. 1.010, serão tomadas em reunião ou em assembléia, conforme previsto no contrato social, devendo ser convocadas pelos administradores nos casos previstos em lei ou no contrato. § 1º. A deliberação em assembleia será obrigatória se o número dos sócios for superior a dez. [...].

[21] Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. op. cit., p. 28. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

[22] Artigo 1.072. Dependem da deliberação dos sócios, além de outras matérias indicadas na lei ou no contrato: I - a aprovação das contas da administração; II - a designação dos administradores, quando feita em ato separado; III - a destituição dos administradores; IV - o modo de sua remuneração, quando não estabelecido no contrato; V - a modificação do contrato social; VI - a incorporação, a fusão e a dissolução da sociedade, ou a cessação do estado de liquidação; VII - a nomeação e destituição dos liquidantes e o julgamento das suas contas; VIII - o pedido de concordata.

a necessidade de apreciação, discussão e aprovação pelos sócios, em conclave, acerca dos referidos temas.

Cabe aqui destacar a posição de Karina do Prado[23], segundo a qual o processo de votação, no caso das limitadas, pode ser aprimorado, devendo o próprio contrato social ou acordo de sócios prescrever matérias que demandam a aprovação, se não da totalidade dos sócios, daqueles que detenham participação significativa no capital social superior a 75%, por exemplo.

Tal questão revela-se ainda mais verdade com relação às matérias comentadas acima e considerando o perfil típico das limitadas, onde o capital social é distribuído na base de 75%/25% ou 50%/50%.

Outro princípio relacionado às reuniões de sócios e que merece destaque é princípio do *one share*, *one vote*, especialmente pela possibilidade recente de as sociedades limitadas emitirem quotas preferenciais. A alteração promovida pelo Departamento de Registro Empresarial e Integração – DREI na redação do item 1.4, inciso II, alínea “b”, do Manual de Registro de Sociedades Limitadas[24] passou a permitir a utilização de quotas preferenciais, de modo que as juntas comerciais foram obrigadas a aceitar a utilização dessa modalidade de quotas pelas sociedades limitadas.

Consequentemente, tornou-se ainda mais importante que seja assegurado o direito de voto a todos os sócios, independentemente da classe ou espécie de quotas que os mesmos detenham ou da participação destes no capital social,

A reuniões e assembleias de sócios constituem também o local adequado para que os administradores prestem contas aos demais sócios, possibilitando aos

---

[23] PRADO, Karina Santos do. **A Aplicabilidade das Práticas de Governança Corporativa nas Sociedades Limitadas**. p. 103, 2010. Dissertação (Mestrado em Direito das Relações Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/9058/1/Karina%20Santos%20do%20Prado.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.

[24] Departamento de Registro Empresarial e Integração – DREI. **Manual de Registro de Sociedades Limitadas**. Brasília. 2017, p. 16. Disponível em: <http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/downloads/anexo2_ltda.pdf >. Acesso em: 22 jun. 2018.

mesmos avaliarem o desempenho da empresa, bem como da gestão promovida pelos administradores. Reputa-se, portanto, indispensável a presença dos sócios-administradores nas referidas reuniões e assembleias de sócios, caso seja necessário que os mesmos prestem eventuais esclarecimentos.

Nessa mesma linha, é importante que tais reuniões e assembleias favoreçam a participação de todos os sócios e que os mesmos estejam devidamente preparados para participar do encontro. Para tanto, a convocação deve ser feita com trinta dias de antecedência, no mínimo, e os participantes devem ser informados de forma antecipada acerca da agenda, incluindo a ordem do dia, local, data e hora. Além disso, o contrato social deve prever que a inclusão de novas matérias na ordem do dia, que não sejam de conhecimento prévio dos sócios, vale dizer, que não tenham sido apresentadas de forma expressa aos sócios por meio da convocação, demandarão tanto a presença quanto a aprovação de todos os sócios para serem deliberadas e eventualmente aprovadas.

Adicionalmente, é necessário formalizar o registro de todos os sócios que comparecerem às reuniões e assembleias, com a indicação das respectivas quantidades de quotas detidas por cada um de forma individual, sendo que referido registro deverá ser disponibilizado pela sociedade aos sócios, caso esses assim o solicitem.

As reuniões representam um instrumento importante de boas práticas, por permitem o exercício do direito a voto e poder político dos sócios, bem como o acompanhamento dos atos praticados pela administração por aqueles sócios que não a exercem ativamente, devendo ser realizadas tantas vezes quantas forem necessárias para assegurar a observância aos quatro princípios de governança corporativa. Outro aspecto interessante reside no fato de as mesmas não representarem custos consideráveis para as sociedades limitadas, pois podem ser realizadas nas próprias sedes sociais, organizadas e convocadas pelos próprios sócios e/ou administradores e suas atas precisam ser levadas a registro somente caso haja previsão legal nesse sentido ou caso as deliberações aprovadas venham a exercer efeitos perante terceiros.

4.3. Contrato Social

O contrato social é imprescindível à constituição e organização das sociedades limitadas, atuando como seu sistema funcional. É recomendável que, além das disposições obrigatórias previstas pela legislação, constem de forma expressa do contrato social os direitos, deveres e obrigações dos sócios e demais partes interessadas, de forma a regular o funcionamento das relações internas e externas da sociedade.

Por constituir elemento obrigatório, essencial à existência de todas as sociedades limitadas, o contrato social mostra-se um instrumento importantíssimo do ponto de vista da governança das limitadas, já que os conceitos traduzidos por meio dos princípios norteadores da governança corporativa podem ser incorporados ao conteúdo do contrato social a fim de auxiliar no processo de aperfeiçoamento das relações entre os sócios e demais partes interessadas, bem como da estrutura administrativa e controles internos da sociedade.

Nesse sentido, é válido analisar detalhadamente as práticas sugeridas pelo IBGC[25] para atingimento desse objetivo, de modo que tais conteúdos devem, sempre que aplicável, constar do contrato social, a saber:

> **i.** situações nas quais os detentores de participação sem direito de voto adquiram esse direito;
> **ii.** cláusulas de extinção de eventuais direitos políticos ou econômicos diferenciados, em função de afastamento do princípio “uma ação, um voto” (*sunset clause*);
> **iii.** eventuais mecanismos de proteção contra tomada de controle (*poison pills*);
> **iv.** cláusulas sobre as regras de funcionamento da assembleia, forma de convocação, documentação, realização e participação dos sócios;
> **v.** mecanismos para identificação e resolução de casos de conflito de interesses nas assembleias e no conselho de administração;
> **vi.** dispositivos sobre o número de conselheiros, mandato, eventual renovação e desligamento, sua independência e qualificação técnica, bem como hipóteses de substituição e vacância do cargo, avaliação de desempenho e adoção de regimento interno;
> **vii.** existência e atribuições dos comitês do conselho, incluindo o de auditoria, mas não se limitando a ele;
> **viii.** dispositivos sobre o número de diretores, mandato, qualificação técnica, atribuições dos diretores individualmente e da diretoria e regras para

[25] Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. op. cit., p. 25-26. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

> a substituição de diretores nas hipóteses de afastamento tanto temporário quanto definitivo;
> **ix.** regras para a elaboração de laudo de avaliação e dispositivo normatizando o direito de venda (*tag along*), acompanhado da definição de acionista controlador e regras para a respectiva oferta pública;
> **x.** cláusulas de arbitragem e/ou outras formas de resolução de conflito;
> **xi.** existência de políticas relevantes, tais como: distribuição de dividendos, com a indicação de dividendo mínimo obrigatório; comunicação; divulgação e negociação de ações; contribuições e doações; prevenção e detecção de atos de natureza ilícita;
> **xii.** informações sobre o arquivamento e a disponibilização de acordo de acionistas;
> **xiii.** adoção de código de conduta;
> **xiv.** regras para eleição, instalação e funcionamento do conselho fiscal, em caráter permanente ou não;
> **xv.** prazo máximo após o qual a recontratação dos auditores deve ser submetida pelo conselho de administração para ratificação da assembleia geral;
> **xvi.** mecanismos para disciplinar as transações entre partes relacionadas;
> **xvii.** proibição de empréstimos e garantias em favor do controlador e dos administradores;
> **xviii.** situações em que os sócios têm direito de se retirar da organização e as condições para que isso aconteça (preferencialmente com preços condizentes ao valor econômico da organização).

Um contrato social bem redigido pode suprir quase que completamente a necessidade de acordo de sócios, assim como eventuais lacunas e falhas da lei, ao prever, por exemplo, o procedimento a ser aplicado em caso de apuração de haveres ou mecanismos e regras claras no que diz respeito à exclusão de sócios.

Ademais, o contrato social deve prever de forma expressa as competências e atribuições dos administradores, fixando-lhes limites e prevendo que a prática de determinados atos, como tomada de empréstimos, alienação de bens da sociedade, dentre outros, dependerá da aprovação expressa de todos os sócios ou parcela relevante destes.

4.4. Acordo de Sócios

Os acordos de quotistas são contratos particulares que dispõem sobre temas acerca dos quais os sócios não desejam dar publicidade e tendem a ser documentos confidenciais, tratando, portanto, de assuntos que não são abordados no âmbito do contrato social. A despeito de sua natureza confidencial, os acordos devem estar disponíveis e acessíveis a todos os sócios e para que sejam observados e cumpridos pela sociedade, devem estar arquivados em sua sede.

Usualmente, esses acordos são firmados com base no artigo 118[26] da Lei das Sociedades por Ações e, por consequência, versam sobre: (i) os procedimentos a serem observados caso de alienação de participação societária, bem como os direitos daí advindos (*tag along* e *drag along*, por exemplo); (ii) a preferência para adquirir referidas participações; e (iii) o exercício do direito a voto ou do poder de controle pelos sócios.

Ademais, é importante que os acordos de quotistas possuam previsões adequadas para endereçar eventuais impasses que venham a surgir entre os sócios (*deadlock provisions)*, regulando as condições e procedimentos aplicáveis em caso de retirada de sócios, caso tais procedimentos já não constem de forma expressa do contrato social.

Não cabem aqui ponderações acerca de imposições de limites ou restrições ao exercício do direito a voto dos membros da administração ou à suas competências e atribuições por meio dos acordos de quotistas, uma vez que tais cargos são exercidos pelos próprios sócios nas sociedades limitadas enquadradas no perfil típico.

---

[26] Artigo 118. Os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede. § 1º As obrigações ou ônus decorrentes desses acordos somente serão oponíveis a terceiros, depois de averbados nos livros de registro e nos certificados das ações, se emitidos. § 2° Esses acordos não poderão ser invocados para eximir o acionista de responsabilidade no exercício do direito de voto (artigo 115) ou do poder de controle (artigos 116 e 117). § 3º Nas condições previstas no acordo, os acionistas podem promover a execução específica das obrigações assumidas. § 4º As ações averbadas nos termos deste artigo não poderão ser negociadas em bolsa ou no mercado de balcão. § 5º No relatório anual, os órgãos da administração da companhia aberta informarão à assembléia-geral as disposições sobre política de reinvestimento de lucros e distribuição de dividendos, constantes de acordos de acionistas arquivados na companhia. § 6º O acordo de acionistas cujo prazo for fixado em função de termo ou condição resolutiva somente pode ser denunciado segundo suas estipulações. § 7º O mandato outorgado nos termos de acordo de acionistas para proferir, em assembléia-geral ou especial, voto contra ou a favor de determinada deliberação, poderá prever prazo superior ao constante do § 1º do art. 126 desta Lei. § 8º O presidente da assembléia ou do órgão colegiado de deliberação da companhia não computará o voto proferido com infração de acordo de acionistas devidamente arquivado. § 9º O não comparecimento à assembléia ou às reuniões dos órgãos de administração da companhia, bem como as abstenções de voto de qualquer parte de acordo de acionistas ou de membros do conselho de administração eleitos nos termos de acordo de acionistas, assegura à parte prejudicada o direito de votar com as ações pertencentes ao acionista ausente ou omisso e, no caso de membro do conselho de administração, pelo conselheiro eleito com os votos da parte prejudicada. § 10. Os acionistas vinculados a acordo de acionistas deverão indicar, no ato de arquivamento, representante para comunicar-se com a companhia, para prestar ou receber informações, quando solicitadas. § 11. A companhia poderá solicitar aos membros do acordo esclarecimento sobre suas cláusulas.

Os acordos de sócios devem ser utilizados nas hipóteses e para as finalidades específicas indicadas acima, tendo em vista a simplicidade das limitadas tratadas aqui, o fato de que boa parte das disposições que são avençadas no âmbito dos acordos de sócios poderem ser abordados no próprio contrato social e a baixa probabilidade dos respectivos contratos sociais preverem regência supletiva pela Lei das Sociedades por Ações, o que, por si só, já suscitaria discussões acerca da validade do acordo.

4.5. Conselho Consultivo

Carlos Portugal Gouvêa comenta que o debate sobre a possibilidade de se adotarem conselhos nas sociedades limitadas oferece um bom exemplo da flexibilidade oferecida pelo regime jurídico aplicável a esse tipo societário, bem como do amadurecimento do entendimento da jurisprudência e dos órgãos reguladores no tratamento das sociedades limitadas. Este exemplo é apresentado por ser um caso no qual a flexibilidade do regime jurídico atual foi utilizada e tornou-se prática devidamente aceita e comum no mercado.[27]

A utilização de um órgão colegiado com funções de aconselhamento aos sócios, denominado Conselho Consultivo, 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, devendo constar, preferencialmente, do contrato social. O Conselho Consultivo tem a responsabilidade de promover elevados padrões de conduta profissional e ética entre todos os colaboradores da empresa. Cada empresa deve

---

[27] GOUVÊA, Carlos Portugal. **Em Defesa do Regime: As Regras Aplicáveis às Sociedades Limitadas como um Convite à Inovação Institucional**. In: AZEVEDO, Luís André N. de Moura; CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de (Coord.). Sociedade Limitada Contemporânea. 1ª ed. São Paulo: Quartier Latin, 2013. p. 317.

considerar seu estágio de desenvolvimento na implementação ou melhoria do seu Conselho.[28]

Destacam-se entre os benefícios trazidos Conselho Consultivo, além da melhoria da gestão, da identificação de questões relevantes da sociedade, bem como riscos e oportunidade, o fato de o exercício da função de conselheiros poder prescindir de remuneração ou serem remunerados de acordo com métricas estabelecidas pelos sócios. Além disso, pelo fato de as decisões do conselho consultivo não terem caráter vinculativo, sua implantação pode se dar de forma gradual, sendo intensificada a medida em que os sócios-administradores se dão conta das vantagens de terem consultores especializados ao seu lado.

4.6. Outras Práticas

Há também medidas de ordem prática que podem ser adotadas pelas sociedades limitadas enquadradas no perfil típico e que são tidas como boas práticas de governança corporativa.

A primeira delas consiste em ter um site completo e atualizado, o qual servirá de meio de comunicação entre a sociedade e as partes interessadas. Neste site deverão constar o contrato social atualizada, bem como as atas das reuniões de sócios, caso seu conteúdo não seja sensível ou estratégico ao negócio, sendo que as atas que aprovarem as contas deverão ser sempre disponibilizadas. Além disso, deverão constar do referido site quaisquer outras informações julgadas relevantes pelos sócios e que possibilitem às partes interessadas da sociedade mensurar o apetite por risco da empresa, sua forma de pensar, a qualificação de seus gestores, seus objetivos, missões e, de forma geral, sua visão.

Outra medida eficaz consiste na criação de políticas e códigos internos, como políticas para contratação de fornecedores, códigos de conduta e programas de integridade, os quais devem também ser acessíveis através do site da sociedade. É

---

[28] Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. op. cit., p. 56. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

importante destacar que a eficácia de tais medidas está condiciona aos seguintes fatores: (i) apoio e comprometimento dos sócios-administradores, que devem servir de exemplo; (ii) autonomia, imparcialidade e independente do responsável pela criação e implementais de tais medidas, sejam os próprios sócios, consultores ou colaboradores; (iii) a sociedade precisa ter conhecimento acerca de sua própria estrutura e processos, bem como área de atuação e dos riscos envolvidos em seu negócio; e (iv) a existência de processos por meios dos quais seja possível monitorar e avaliar a aplicabilidade das referidas medias, possibilitando, assim que as deficiências encontradas possam ser eliminadas. [29]

Por fim, 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. Sem essa organização interna, a eficácia das boas práticas de *compliance e* governança será imensamente reduzida.[30]

---

[29] Controladoria Geral da União - CGU. Programa de Integridade: – Diretrizes para Empresas Privadas, setembro 2015, p. 6-7. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf> Acesso em: 20 jun. 2018.

[30] Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado: Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF>. Acesso em: 24 jun. 2018.

5. Conclusões

O presente trabalho buscou analisar quais as práticas e mecanismos de governança corporativa podem ser aplicadas com sucesso às sociedades limitadas que apresentam as características mais comuns a esse tipo societário no que diz respeito à composição societária, administração e formação do capital social, levando em conta suas peculiaridades e especificidades.

Primeiramente, foi feita uma análise histórica das sociedades limitadas, bem como dos regimes jurídicos aplicáveis a mesma, para então tratar-se das principais características das limitadas, traçando também o perfil padrão ou típico dessa modalidade societária.

Em seguida, passou-se a analisar brevemente as definições de governança corporativa tentando também contextualizá-la. Depois foram analisados os benefícios atinentes às melhores práticas, bem como os princípios norteadores da governança corporativa.

Ato contínuo, foram feitas considerações acerca dos mecanismos que podem melhor atender as necessidades das sociedades limitadas aqui analisadas, assim como as implicações e formas de implementar tais mecanismos.

Finalmente, conclui-se que as sociedades limitadas que apresentam o perfil tido como típico podem sim ser aprimoradas e usufruir dos benefícios internos e externos advindos das práticas de governança corporativa. Para tanto, é necessário, prioritariamente, que haja comprometimento e apoio dos sócios-administradores nesse sentido, pois essas são as figuras que exercem o controle (tanto societário quanto operacional) nesse tipo de limitada. Ainda que os mesmos não busquem especificamente captar recursos no mercado ou atrair investimentos, tendo em vista a simplicidade dessas sociedades, são várias as vantagens oriundas de uma estrutura societária bem definida e equilibrada no que diz respeito aos direitos e deveres dos sócios presentes e atuantes na no dia-a-dia da empresa, bem como aos anseios das partes interessadas de tais sociedades.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Decisão do Colegiado: Cartilha "Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa". Reg. nº 3935/02. Relator: SDM. Rio de Janeiro, 09 de fev. de 2010. **CVM: Decisões do Colegiado**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/decisoes/2010/20100209_R2/20100209_D24.html>. Acesso em: 21 jun. 2018.

CESAR, Paula Bellodi C. **Obrigatoriedade da Constituição de Conselho de Administração em Sociedade Limitada de Grande Porte**. p. 46, 2012. Monografia (Programa de LL.M em Direito Societário) – Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/291/Paula%20Bellodi%20Costa%20Cesar_trabalho.pdf?sequence=1>. Acesso em 20 jun. 2018.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: direito de empresa**. 14ª ed., v. 2, São Paulo: Saraiva, 2010. p. 377.

Comissão de Valores Mobiliários - CVM. **Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro. p. 1, 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

Controladoria Geral da União - CGU. Programa de Integridade: – Diretrizes para Empresas Privadas, setembro 2015, p. 6-7. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf> Acesso em: 20 jun. 2018.

Departamento de Registro Empresarial e Integração – DREI. **Manual de Registro de Sociedades Limitadas**. Brasília. 2017, p. 16. Disponível em: <http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/downloads/anexo2_ltda.pdf >. Acesso em: 22 jun. 2018.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis; NOVAES FRANÇA; Erasmo Valladão A. e; CARVALHOSA, Modesto (Coord.). **Tratado de Direito Empresarial: Empresa Individual de Responsabilidade Limitada e Sociedade de Pessoas**. 1ª ed., v. II, São Paulo: RT, 2016. cap. XIV, p. 404.

GOUVÊA, Carlos Portugal. **Em Defesa do Regime: As Regras Aplicáveis às Sociedades Limitadas como um Convite à Inovação Institucional**. In: AZEVEDO, Luís André N. de Moura; CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de (Coord.). Sociedade Limitada Contemporânea. 1ª ed. São Paulo: Quartier Latin, 2013. p. 317.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo. 5ª reimpressão, 2018. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado: Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF>. Acesso em: 24 jun. 2018.

MATTOS FILHO, Ary Oswaldo; CHAVENCO, Mauricio; HUBERT, Paulo; VILELA, Renato; RIBEIRO, Victor B. Holloway. **Radiografia das Sociedades Limitadas**. Núcleo de Estudos em Marcados e Investimentos – FGV Direito SP. São Paulo. 2014. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/anexos/radiografia_das_ltdas_v5.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.

PRADO, Karina Santos do. **A Aplicabilidade das Práticas de Governança Corporativa nas Sociedades Limitadas**. p. 103, 2010. Dissertação (Mestrado em Direito das Relações Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/9058/1/Karina%20Santos%20do%20Prado.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.

SANTOS, Aline de Cássia dos; ARAGAKI, Carlos. Importância do Conselho de Administração em Empresas Familiares de Capital Fechado. **REDECA – Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos**. São Paulo, 2015, p. 67-68. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/download/27900/19657>. Acesso em: 21. jun. 2018.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. 6ª tiragem, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VENOSA, Sílvio de Salvo; RODRIGUES, Cláudia. **Direito Civil: Direito Empresarial**. 3ª ed., v. 8, São Paulo: Atlas, 2012. cap. 12.5, p. 136-137.

WORLD BANK (BANCO MUNDIAL). Corporate Governance. 24 fev. 2016. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/corporate-governance>. Acesso em: 21 jun. 2018.