

**INSPER  
PROGRAMA DE ENSINO**

**PEDRO CARDOSO MANDUCA FERREIRA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR**

**SÃO PAULO  
2017**

**PEDRO CARDOSO MANDUCA FERREIRA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR**

Trabalho de conclusão de curso, objetivo de aprovação nas disciplinas LLM Direito Societário e LLM Direito dos Mercados de Capitais e Financeiro; Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa; Direito

Orientadores: Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque e Ana Cristina von Gusseck Kleindienst

**SÃO PAULO**

**2017**

Ferreira, Pedro Cardoso Manduca.  
Governança corporativa em sociedades de controle  
familiar/  
Pedro Cardoso Manduca Ferreira. – São Paulo, 2017  
65

Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação) –  
Insper, 2017.

Orientadores: Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque e  
Ana Cristina von Gusseck Kleindienst

1. Governança Corporativa. Sociedade Anônima.  
Sociedade Limitada. Controle. Controle Familiar.

**PEDRO CARDOSO MANDUCA FERREIRA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR**

Trabalho de conclusão de curso, objetivo de aprovação nas disciplinas LLM Direito Societário e LLM Direito dos Mercados de Capitais e Financeiro; Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa; Direito

Orientadores: Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque e Ana Cristina von Gusseck Kleindienst

**DATA DE APROVAÇÃO:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**NOME COMPLETO**

**TITULAÇÃO**

**INSTITUIÇÃO**

---

**NOME COMPLETO**

**TITULAÇÃO**

**INSTITUIÇÃO**

---

**NOME COMPLETO**

**TITULAÇÃO**

**INSTITUIÇÃO**

Dedico este trabalho à minha amada esposa, Nathália Fernandes Gonçalves, que me fortalece como ser humano e ilumina meus dias.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais pela força, dedicação e ensinamentos da vida, meus irmãos pelo companheirismo e meus amigos pela descontração.

Agradeço aos professores e colegas de trabalho que proporcionaram ambiente favorável para execução deste trabalho e contribuíram para meu aprendizado acadêmico.

## RESUMO

As empresas de origem familiar são maioria no Brasil e são constituídas das mais variadas formas e tamanhos, desde pequenas microempresas instaladas em garagens e fundo de residências, até grandes conglomerados financeiros organizados de forma complexa e expandidos internacionalmente, sendo, assim, responsáveis pela formação e desenvolvimento da economia brasileira.

Ressalta-se que, em um cenário de maior competitividade no Brasil e no exterior, é de suma importância traçar estratégias de fortalecimento das empresas através da adoção de regras simples de Governança Corporativa, que visam trazer maior confiabilidade na empresa perante todo o mercado.

A atualidade da discussão deste tema pelo número sempre crescente de empresas familiares e pela edição cada vez mais maciça de regras de Governança Corporativa visam tornar o mercado brasileiro mais atrativo aos investimentos, internos e externos, tanto no mercado de capitais quanto em empresas de capital fechado que buscam atrair investidores interessados no desenvolvimento do negócio mediante aporte de recursos a longo prazo.

Neste sentido, serão abordados temas como a evolução histórica do Direito Societário, a Governança Corporativa e seus conceitos, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a definição e importância dos órgãos deliberativos nas Companhias, a definição de controle no Direito Societário e como tal controle, em empresas familiares, pode determinar as regras de Governança Corporativa.

É analisado, ainda, um caso prático envolvendo o Grupo Votorantim, empresa de controle familiar, demonstrando como a aplicação das regras de Governança Corporativa tornou tal grupo mais forte, ao adotar medidas que visavam, frisa-se, separar a discussão familiar da gestão diária do negócio, para evitar a contaminação do patrimônio empresarial com o patrimônio e os anseios pessoais.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Sociedade Anônima. Sociedade Limitada. Controle. Controle Familiar.

## ABSTRACT

The entities from familiar origin are the majority in Brazil and are incorporated under various types and sizes, from small micro entities running in garages and in the owner's residence, until large financial groups complexly organized and with international activity, being responsible for the formation and development of Brazilian economy.

It has to be highlighted that in a scenario of greater competitiveness in Brazil and abroad it is very important to outline strategies to fortify the companies through the adoption of simple rules of Corporate Governance, which aim to bring to the companies better reliability before the market in general.

The present discussion of this matter for a growing number of familiar entities and the increasingly rules of Corporate Governance aim to transform the Brazilian market more attractive to investments, internal and external, either in the capital markets and in the private companies that are keen to have investors interested in the development of the business through long term capital contribution.

In this sense, it will be discussed themes as the historical evolution of the Corporate Law, the Corporate Governance and its concepts, the Brazilian Institute of Corporate Governance, the definition and importance of the deliberative bodies, the definition of control in Corporate Law and how such control might determine the Corporate Governance rules in familiar companies.

It is also analyzed a case related to Votorantim Group, which is a familiar company, demonstrating how the application of Corporate Governance rules can turn such group stronger, adopting measures that would segregate the familiar discussion from the business management, avoiding the contamination of the business legacy with the personal wishes.

**Keyword:** Corporate Governance. Corporation. Limited Liability Company. Control. Familiar Control.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CVM** – Comissão de Valores Mobiliários

**IBCA** – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração

**IBGC** – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**EIRELI** – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada

**IFC** – *International Finance Corporation* (Corporação Financeira Internacional)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 CONCEITUAÇÃO DE ESTRUTURAS EMPRESARIAIS.....</b>	<b>12</b>
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO DIREITO SOCIETÁRIO .....	12
2.2 ESTRUTURAS EMPRESARIAS MAIS COMUNS NA ATUALIDADE .....	15
<b>3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>18</b>
3.1 NOÇÕES HISTÓRICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	19
3.2 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL.....	21
3.3 O INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CÓDIGO DE MELHORES PRÁTICAS .....	22
3.4 OS PRINCÍPIOS BÁSICO E AS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA SEGUNDO IBGC.....	23
<b>4 ÓRGÃOS DELIBERATIVOS .....</b>	<b>26</b>
4.1 DEFINIÇÃO DE ÓRGÃOS DELIBERATIVOS.....	26
4.2 A IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE ÓRGÃOS DELIBERATIVOS EM UMA ESTRUTURA EMPRESARIAL.....	28
4.3 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO .....	29
4.4 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESA DE CONTROLE FAMILIAR.....	31
4.5 CONSELHO DE FAMÍLIA – DEFINIÇÃO E UTILIDADE .....	32
<b>5 O CONTROLE NO DIREITO SOCIETÁRIO .....</b>	<b>35</b>
5.1 DEFINIÇÃO DE CONTROLE .....	35
5.2 OS INSTRUMENTOS DO DIREITO SOCIETÁRIO PARA GARANTIR O CONTROLE .....	36
5.3 O CONTROLE NAS EMPRESAS FAMILIARES E OS INSTRUMENTOS DE PROTEÇÃO ÀS FAMÍLIAS E AOS NEGÓCIOS.....	38
<b>6 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR</b>	<b>40</b>
6.1 OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR.....	41
6.2 GESTÃO DE EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR .....	43
6.3 CONFLITOS FAMILIARES QUE ESTÃO LIGADOS À ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES.....	44
<b>7 ANÁLISE PRÁTICA – GRUPO VOTORANTIM.....</b>	<b>47</b>
7.1 ESTRUTURA E HISTÓRIA DO GRUPO VOTORANTIM.....	47
7.2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	48
7.3 CONSELHO DE FAMÍLIA DA VOTORANTIM .....	55
<b>8 CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>64</b>

## 1 Introdução

As organizações familiares são a composição inicial de quase toda entidade jurídica existente. São as mais diversas formas e tamanhos, desde microempresas estabelecidas em locais não comerciais, até conglomerados econômicos e organizados de forma complexa, com expansão internacional, cada qual à sua medida e formadores da economia brasileira.

Conceitualmente, conforme assevera Cláudia Mara de Almeida Rabelo Viegas, no artigo Governança Corporativa nas Empresas Familiares: Profissionalização da Administração e Viabilidade na Implantação de Planos Jurídico-sucessórios Eficientes, a propriedade, a direção e a sucessão da empresa é considerada familiar quando há o encontro de três elementos: a propriedade efetiva familiar da empresa; a direção e diretrizes da empresa devem partir da família; e a sucessão, e seu processo, é determinado pela família<sup>1</sup>.

Neste sentido, cumpre ressaltar que, atualmente é desafio para qualquer empresa, manter-se ativa e lucrativa, através do desenvolvimento de novas tecnologias e métodos de trabalho, estruturar-se em um mercado competitivo globalmente, traçar estratégias de recursos humanos capazes de reter bons profissionais, entre outros tantos obstáculos diários.

Com tais conceitos em mente, é intuito do presente trabalho analisar, adotando-se uma metodologia tanto dedutiva quanto dialética, como as sociedades de controle familiar podem ser melhor organizadas ao adotar princípios de Governança Corporativa.

Neste sentido, imperioso traçar uma linha de raciocínio para a análise do tema. Primeiramente, cumpre conceituar as estruturas empresariais, analisando a evolução histórica do Direito Societário e as estruturas empresariais mais comumente utilizadas para a correta identificação do tema no âmbito do direito societário, vez que inerente à atividade organizada para o fim de empreender.

---

<sup>1</sup> VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo e BONFIM, Gabrielle Cristina Menezes Ferreira. Governança corporativa nas empresas familiares: Profissionalização da administração e viabilidade na implantação de planos jurídico-sucessórios eficientes. **Lex Magister**. Disponível em <[http://www.lexmagister.com.br/doutrina\\_27199695\\_GOVERNANCA\\_CORPORATIVA\\_NAS\\_EMPRESAS\\_FAMILIARES\\_PROFSSIONALIZACAO\\_DA\\_ADMINISTRACAO\\_E\\_VIABILIDADE\\_NA\\_IMPLANTACAO\\_DE\\_PLANOS\\_JURIDICO\\_SUCESSORIOS\\_EFICIENTES.aspx](http://www.lexmagister.com.br/doutrina_27199695_GOVERNANCA_CORPORATIVA_NAS_EMPRESAS_FAMILIARES_PROFSSIONALIZACAO_DA_ADMINISTRACAO_E_VIABILIDADE_NA_IMPLANTACAO_DE_PLANOS_JURIDICO_SUCESSORIOS_EFICIENTES.aspx)>. Acesso em 5 mai 2017.

Superada a análise histórica inicial do Direito Societário como conceito macro, será definida a Governança Corporativa e suas noções históricas e estruturais, no mundo e no Brasil, traçando a ideia inicial das melhores práticas introduzidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, órgão de estudo das questões envolvendo a governança das empresas.

Ainda no campo da definição teórica, serão conceituados os órgãos deliberativos, sendo definida sua importância para a organização empresarial, para, sequencialmente, se analisar órgãos deliberativos específicos, como o Conselho de Administração e o Conselho de Família, sempre sob o enfoque principal das empresas de controle familiar.

Na sequência, com o intuito de apresentar como os órgãos deliberativos são sustentados, haverá a conceituação de controle e dos instrumentos que garantem tal controle e gestão, para que se defina a eficiência de como garanti-lo em empresas familiares, como espécie de proteção à família e aos negócios. Tal item foi escolhido como sendo a última das definições teóricas do trabalho, tendo que vista que seu entendimento depende dos conceitos explorados anteriormente.

Superadas as análises conceituais, tendo em vista a metodologia dedutiva utilizada, que analisa o conceito geral, principalmente do Direito Societário e do Direito dos Mercados Financeiro e de Capitais e um de seus pontos, que é a Governança Corporativa, para alcançar e investigar o conceito particular de determinado objeto de estudo, será analisado a Governança Corporativa especificamente nas sociedades de controle familiar.

Neste sentido, o estudo terá a missão de agregar todas as definições conceituais e analisar os princípios de Governança Corporativa aplicáveis às empresas de controle familiar, por meio da percepção de como a gestão e os conflitos familiares devem ser conduzidos com a implementação de regras de Governança Corporativa.

Neste sentido é possível notar que uma empresa familiar possui, no entanto, além das dificuldades corriqueiras que qualquer empresa enfrenta, o desafio de compor os conflitos familiares buscando a criação de uma sinergia tal que as pessoas possam evoluir no âmbito familiar e a organização possa exercer sua atividade com geração de riquezas ao mercado e à própria família.

Muitas das empresas familiares acabam por encerrar atividades prósperas pelo simples fato de possuir uma gestão ineficiente, que não afasta os conflitos familiares

do ambiente empresarial. Passa-se a lidar mais com sentimentos e aspirações individuais do que com o negócio propriamente dito, ocasionando a derrocada dos negócios.

Tendo em vista essa problemática, que assola pequenos e grandes negócios, tornou-se de fundamental importância a aplicação de regras de Governança Corporativa nas empresas familiares, pequenas ou grandes. A aplicação e seguimento de determinadas regras é imprescindível para a continuidade dos negócios.

Neste sentido, os principais pilares da Governança Corporativa a serem aplicados nas empresas familiares são a independência da administração, seja com a contratação de profissionais chave fora do âmbito familiar e especializados nas suas áreas de atuação, com vasta experiência de mercado ou pelo estabelecimento de papéis para cada membro familiar; e a transparência de gestão, com a criação de regras claras e precisas para a gestão e sucessão da empresa, com a participação de terceiros especialistas para gestão dos negócios.

O que se busca, ao implementar as regras de Governança Corporativa nas empresas familiares, é garantir que a família, e seus interesses pessoais, fique afastada do negócio patrimonial, evitando o insucesso dos negócios e as dificuldades econômicas da própria família.

Ressalta-se que, em um cenário de maior competitividade no Brasil e no exterior, é de suma importância traçar estratégias de fortalecimento das empresas através da adoção de regras simples de Governança Corporativa, que visam trazer maior confiabilidade na empresa perante todo o mercado.

Reforça-se, ainda, a atualidade da discussão deste tema pelo número sempre crescente de empresas familiares e pela edição cada vez mais maciça de regras de Governança Corporativa, que visam tornar o mercado brasileiro mais atrativo aos investimentos, internos e externos, tanto no mercado de capitais quanto em empresas de capital fechado que visam atrair investidores interessados em desenvolvimento do negócio mediante aporte de recursos a longo prazo.

O mercado de capitais brasileiro se desenvolve a rápidos passos e cada vez com mais regras que objetivam a perenidade e transparência na organização. Para a entidade familiar, é salutar contar com o apoio dos agentes do mercado que desejam ver empresas bem-sucedidas promovendo sua organização interna para, no futuro, ir ao mercado buscar parceiros e investidores.

Por fim, para que seja possível exemplificar como a adoção de regras de Governança Corporativa aliada à gestão do controle familiar podem influenciar positivamente determinada companhia, será estudado o Grupo Votorantim, uma das principais empresas brasileiras e de controle efetivamente familiar, que adota regras e princípios de Governança Corporativa para garantir seu crescimento e perenidade, mostrando-se cada vez mais como uma companhia confiável e que atrai olhares de todo o mercado.

## 2 Conceituação de estruturas empresariais

As entidades que estabelecem um conjunto de recursos de forma organizada para o desenvolvimento de atividades que objetivam a movimentação de dinheiro e aferição de lucros para aqueles que se propuseram a organiza-la resume-se como uma estrutura empresarial.

Esta organização é inerente à atividade humana e pode ser observada ao longo da história com maior ou menor sofisticação, mas sempre com o intuito de sobrevivência, acumulação de riquezas, exercício de poder e desenvolvimento da espécie.

### 2.1 Evolução histórica do Direito Societário

O conceito de uma estrutura organizada para o desenvolvimento de atividade empresarial com o objetivo de geração de riquezas não é novo e remete aos primórdios da civilização, onde a troca de bens e serviços era feita de forma aleatória e com relação pessoal entre os agentes envolvidos, sem regras que a sustentasse.

As primeiras referências a regras em transações comerciais que se tem conhecimento foram estabelecidas no Código de Hamurabi, há mais de 2.000 anos a.C., com regras simples relacionadas à agricultura e pecuária<sup>2</sup>.

Houve, com o passar dos séculos, o desenvolvimento do capitalismo e das primeiras corporações, criadas para dar vazão a uma produção em maior quantidade e com os fatores de produção organizados. A evidente falta de regulamentação sobre o tema causava uma série de conflitos e disputas sobre os objetos de troca e sua correlação, levando os comerciantes a se unirem de forma organizada. Neste sentido, temos a seguinte lição de Rubens Requião:

Em um ambiente jurídico e social tão avesso às regras do jogo mercantil, foram os comerciantes levados a um forte movimento de união, através das organizações de classe que os romanos já conheciam em fase embrionária – os colégios. Entretanto, na Idade Média, essas corporações se vão criando no mesmo passo em que se delineiam os contornos da cidade medieval. Como principal e organizada classe, enriquecida de recursos, as corporações de mercadores obtêm grande sucesso e poderes políticos, a ponto de conquistarem a autonomia para alguns centros comerciais, de que se citam

---

<sup>2</sup> REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**, 1º volume. 28ed, São Paulo: Saraiva, 2009. 557 p.

como exemplos cidades italianas de Veneza, Florença, Gênova, Amalfi e outras.<sup>3</sup>

A criação destas corporações e da reunião organizada dos comerciantes surgiu então como embrião do direito comercial, em razão da necessidade de regras, ainda que básicas, e regulamentações organizadas para evolução e trabalho das corporações, permitindo o desenvolvimento do comércio.

Nesta ideia, Rubens Requião, no livro *Curso de Direito Comercial – 1º volume*, afirma que:

É nessa fase histórica que começa a se cristalizar o direito comercial, deduzido das regras corporativas e, sobretudo, dos assentos jurisprudenciais das decisões dos cônsules, juízes designados pela corporação, para, em seu âmbito, dirimirem as disputas entre comerciantes. Diante da precariedade do direito comum para assegurar e garantir as relações comerciais, fora do formalismo que o direito romano remanescente impunha, foi necessário, de fato, que os comerciantes organizados criassem entre si um direito costumeiro, aplicado internamente na corporação por juízes eleitos pelas suas assembleias: era o juízo consular, ao qual tanto deve a sistematização das regras do mercado.<sup>4</sup>

Durante toda a Idade Média o desenvolvimento do comércio e, conseqüentemente, das companhias, impulsionou os países, principalmente europeus, no desenvolvimento social e expansionista, baseado nas regras criadas para regulamentar a boa convivência das organizações empresariais e desenvolvimento dos países.

Inicia-se, em meados do século XVIII e intensifica-se durante o século XIX, o desenvolvimento de verdadeiras indústrias, criadas para uma produção em larga escala e em virtude das novas demandas surgidas na Europa, existentes por conta do expansionismo e do crescimento populacional.

Neste cenário, a Revolução Industrial surgiu na Inglaterra e contribuiu para mudanças ocorridas no panorama Europeu e, posteriormente, de grande parte do mundo. Neste sentido, temos a lição de Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti, na obra *Governança Corporativa – Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*:

Ocorrendo junto com a rebelião de ideias liberais, a Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX estabeleceu as bases tecnológicas do desenvolvimento do sistema capitalista. A nova estrutura industrial que então foi criada,

---

<sup>3</sup> REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**, 1º volume. 28ed, São Paulo: Saraiva, 2009 557 p.

<sup>4</sup> Idem.



inicialmente na Inglaterra, alastrando-se pela Europa e chegando com grande vigor na América, levou não apenas a mudanças substanciais nos modos de produção, como a novas relações entre os agentes econômicos – empreendedores, trabalhadores e governos. A congruência do pensamento liberal e da Revolução industrial transformou, simultaneamente, as formas e as escalas da produção, a divisão do trabalho e o modelo tradicional de suprimento das necessidades humanas – enfim, os próprios fundamentos da vida em sociedade.<sup>5</sup>

O capital, desta forma, passou a ser fator preponderante para governar os meios de produção. O domínio da terra, até então dominante para determinar os fatores de produção, passou a ficar em um segundo plano. Ainda na lição de Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti, na obra *Governança Corporativa – Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*<sup>6</sup>, “emergiu então uma nova classe dominante, em substituição à aristocracia rural: a composta pelos produtores de bens de capital, pelos proprietários das grandes manufaturas e pelos proprietários dos novos sistemas portuárias e da ‘era ferroviária’”.

Neste sentido de desenvolvimento de sociedade de capital, o conceito de sociedade anônima começou a ganhar corpo e foi por ele que as indústrias começaram a se organizar, sendo um dos mais importantes instrumentos de organização social da propriedade, principalmente por trazer segurança patrimonial aos investidores e mitigar o risco da atuação empresarial.

Prescreve Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti, na obra *Governança Corporativa – Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*:

A regulação legal dessa instituição do mundo capitalista foi motivada, sobretudo, pela sua importância crescente, tanto como forma de constituição das sociedades quanto como instrumento de poder ou, ainda, como fator crucial de organização econômica, de controle da riqueza gerada e de distribuição de seus retornos. As sociedades anônimas ensejaram o fortalecimento dos reis da indústria, rompendo as antigas relações de propriedade e de poder. A direção dos empreendimentos constituídos por este instituto passou a ser confiada a empresários que, na construção de seus impérios, captaram recursos de milhares de investidores de todos os portes. Desaparecia assim o controle absoluto, derivado da plena concentração da propriedade.<sup>7</sup>

No Brasil, o desenvolvimento do Direito Societário foi mais tardio, em razão, principalmente, do fato de ser hoje nosso País, uma colônia de Portugal por largo

---

<sup>5</sup> ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2 ed, São Paulo : Atlas, 2006 584 p.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Idem.

período de tempo, impedindo o seu desenvolvimento e a criação de regras próprias, sendo objeto de exploração e não ambiente de comercialização e trocas. O país, por muito tempo, foi a fonte de recursos e acumulação de riqueza da Coroa portuguesa, sem que o pensamento jurídico local fosse estimulado.

Apenas com a vinda da família real portuguesa para o Brasil é que se intensificou a regulamentação de diversos temas no Brasil, entre eles a legislação dos atos do comércio, com a promulgação do Código Comercial brasileiro e do Regulamento nº 737, ambos de 1850.

Essas legislações, de elaborada complexidade para a época em que foram promulgadas, regeram as relações comerciais brasileiras por muitos anos e foram de certa forma substituídas pela teoria da empresa, regulamentada pelo Código Civil de 2002, embasada em conceitos objetivos e subjetivos.

A teoria da empresa foi que deu origem às estruturas empresariais atuais, com grande influência histórica, mas atualizadas de acordo com as novas tecnologias e o mercado globalizado a partir do final do segundo milênio desta era cristã.

## 2.2 Estruturas empresarias mais comuns na atualidade

Embora não seja o critério mais assertivo de classificação, há doutrinadores que dividem as sociedades em sociedades de pessoas e sociedades de capital. Neste sentido, assevera Rubens Requião:

Adotaremos, para o estudo dos particularismos dos vários tipos de sociedades comerciais, a classificação que se ordena entre sociedades de pessoas e sociedades de capitais. Não desconhecemos que este critério de classificação tem sido criticado, mas persistimos no propósito de adotá-lo dado o seu valor didático. Com efeito, as sociedades chamadas de pessoas são as que se constituem tendo em vista a pessoa dos sócios. Os sócios entre si, cada um deles, escolhem os seus companheiros. A sociedade assim se forma em atenção às qualidades pessoais dos sócios. Ninguém nela ingressa, nem nela se faz substituir, sem a concordância dos demais sócios, importando o ingresso ou retirada em modificação do contrato social. Nas sociedades de capitais é indiferente a pessoa do sócio, prevalecendo o impessoalismo do capital, pois o acionista ingressa na sociedade ou dela se retira, sem dar atenção, pela simples aquisição ou venda de suas ações. Não há, conseqüentemente, necessidade de se tocar no ato constitutivo nessa movimentação.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**, 1º volume. 28ed, São Paulo: Saraiva, 2009 557 p.

No Brasil, as estruturas societárias de pessoas mais comuns são as sociedades simples e empresarial de responsabilidade limitada. Nota-se, ainda, a presença de estruturas organizadas que visam, muitas vezes, a consecução de um negócio e/ou atividade, como fundações, associações, organizações não governamentais, contratos associativos, joint ventures, entre outras modalidades utilizadas para realização de negócios comuns.

As sociedades de responsabilidade limitada, pela sua predominância e importância na atualidade, figuram muitas vezes como uma sociedade de pessoas e, em outros casos, como sociedade de capital. Neste sentido, é a lição de Rubens Requião ao traçar elementos do contrato social de uma sociedade de responsabilidade limitada que podem traçar a diferença entre uma sociedade de pessoas e de capitais:

Estas disposições podem apontar para o caráter personalíssimo da sociedade limitada, embora em alguns casos se tenha que examinar as previsões do contrato para se verificar qual será o enquadramento efetivo da sociedade. É que os sócios têm a possibilidade de acentuar ou diminuir os elementos que levam à classificação da sociedade. Portanto, no caso da sociedade limitada, não há uma opção da norma civil entre a sociedade de pessoas ou de capitais. O tipo permanece como intermediário entre uma natureza e outra, cabendo aos sócios, pelas disposições que adotarem, determinar o enquadramento da sociedade.<sup>9</sup>

Já as sociedades por ações, principalmente as de capital aberto, por sua maior complexidade, figuram quase que exclusivamente como sociedades de capital.

Ainda neste sentido, é possível observar que a evolução destes tipos societários mais corriqueiros, a sociedade de responsabilidade limitada e a sociedade por ações, nas últimas décadas cuidou-se mais de adaptações às novas tecnologias, do que de fato a criação de novas espécies de estrutura corporativa. Frisa-se, assim, que a grande diferenciação que hoje existe é a participação e influência preponderante do capital ou de pessoas na atividade empresarial.

Não há dúvidas que entidades não funcionam, por ora, sem a presença das pessoas, mas o fator preponderante a ser considerado nesta diferenciação é a determinação do poder de influência.

Nesta linha, as entidades de controle familiar, tanto as sociedades de responsabilidade limitada quanto as sociedades por ações, por sua característica

---

<sup>9</sup> REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**, 1º volume. 28ed, São Paulo: Saraiva, 2009 557 p.

própria, se constituíram e desenvolveram ancoradas na preponderância da atividade pessoal de seus acionistas e administradores. As grandes corporações, por certo, iniciaram como entidade empresarial de pessoas e, com o sucesso e extrapolação dos limites da família empresária, é possível ver hoje tais corporações com uma característica própria de entidades de capital, mantendo, ainda, uma influência relevante dos membros familiares nas decisões da organização.

Independente da estrutura e da complexidade, a grande maioria das empresas atualmente operantes no país hoje são detidas e geridas pela estrutura familiar, as quais necessitam de grande organização, humana e econômica. Neste sentido, importante observar o que prevê Adriana Adler no livro *Aspectos Relevantes da Empresa Familiar – Governança e Planejamento Patrimonial Sucessório*, organizado pela coordenadora Roberta Nioac Prado:

Empresas familiares talvez sejam o melhor exemplo de como organizações humanas e econômicas se formam. Por milhares de anos, crianças trabalharam com seus pais, irmãos, juntaram-se para iniciar um projeto na fazenda, no comércio, em bancos e indústrias. Mas, na verdade, a convivência familiar nunca foi suave. Desde as histórias bíblicas de Caim e Abel e dos filhos de Jacó, lidamos com questões familiares como favoritismo paternal, rivalidades e violência entre irmãos. Apesar de não haver novidades, os desafios para lidar com as relações entre sócios, gestores e familiares seguem sendo complexos, e disputas familiares permanecem preenchendo a primeira página dos jornais.<sup>10</sup>

Dessa forma, encontramos hoje as sociedades familiares como sociedades de responsabilidade limitada de caráter pessoal, geralmente detidas e administradas por um núcleo familiar, representativas do maior número de entidades empresariais no país e as grandes Companhias, geralmente organizadas como sociedades por ações, representativas de grande volume de investimentos e com sofisticadas estruturas societárias e administrativas, mas que permanecem com a participação acionária relevante de um núcleo familiar, as quais, independentemente do tamanho e importância econômica, trazem entre si grande similitude.

---

<sup>10</sup> PRADO, Roberta Nioac. **Aspectos Relevantes da Empresa Familiar**, São Paulo: Editora Saraiva, 2013 p. 199 e 200.

### 3 A Governança Corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), órgão de referência ao desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa no Brasil, a governança corporativa é definida como:

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. <sup>11</sup>

Observa-se que o termo governança corporativa, ou da corporação, ou, ainda, da organização econômica, remete a uma sistemática envolvendo diversos agentes que se relacionam de forma direta ou indireta com a entidade empresarial. A entidade empresarial, como conceituado acima, tem entre seus propósitos a geração de retorno aos seus acionistas. Ao trazer um mecanismo que extrapola os limites então entendidos para uma organização econômica, e se preocupa com outras partes interessadas, este instituto ganha força e credibilidade.

Esta visão exclusiva de benefício aos acionistas de uma organização encontrava guarida doutrinária, como se observa nas palavras de Antonio Gledson Carvalho:

Muito da literatura sobre governança corporativa baseia-se no princípio de que as empresas pertencem aos acionistas e que, portanto, a sua administração deve ser feita em benefício deles. O predomínio, por décadas, da visão descrita por Berle e Means, segundo a qual as grandes empresas modernas possuem propriedade acionária dispersa, moldou o debate sobre a governança corporativa: o grande problema de agência era visto como o conflito entre os administradores (agentes executivos) e acionistas (agentes principais). O oportunismo consistiria de decisões dos administradores que não visassem à maximização do valor das ações. Dentro deste paradigma, boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forçassem os administradores (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas. <sup>12</sup>

Há alguns anos, no entanto, difunde-se a ideia da Governança Corporativa como o conjunto das melhores práticas a serem adotados para que não apenas os acionistas, mas por todos aqueles que têm relação com a companhia, os *stakeholders*,

<sup>11</sup> IBGC. Governança Corporativa. **IBGC**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em 4 jun 2017.

<sup>12</sup> CARVALHO, Antonio Gledson. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 37, n.º 3, jul./set. 2002.

para que todo o mercado tenha maior confiabilidade na organização empresarial, otimizando, a longo prazo, o valor econômico de determinada companhia e produzindo, por consequência, maior rentabilidade aos acionistas.

Este é o entendimento de Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti, na obra *Governança Corporativa – Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*:

Há duas orientações básicas para essa questão: 1. a gestão focada no objetivo de máximo retorno total dos investidores; e 2. a gestão voltada para a harmonização do retorno dos investidores com os dos demais grupos com interesses em jogo nas companhias.

Os *stakeholders*, ou partes que afetam ou são afetadas pelas diretrizes, ações e resultados das companhias, classificam-se em quatro grupos: 1. os *shareholders* – denominação genérica de proprietários e investidores; 2. os internos, efetivamente envolvidos com a gestão das companhias; 3. os externos, integrados à cadeia de negócio; e 4. o entorno, que engloba categorias, como o governo, as ONGs e as comunidades em que as empresas atuam, não participantes diretamente das cadeias de geração de valor.

Cada um dos grupos dos *stakeholders* mantém relações e tem interesses legítimos em jogo nas companhias. Não há como recusá-los. A questão não está em atendê-los ou não, mas sim em outros aspectos. Os mais relevantes são: 1. definição de critérios para a tomada de decisões que sustentem no longo prazo o atendimento desses interesses; 2. Classificação ordinal de cada grupo de *stakeholder*, para definir graus de importância com os quais o atendimento de suas demandas seria compatibilizado; 3. definição de indicadores de desempenho para avaliação dos gestores, quanto ao cumprimento de objetivos corporativos múltiplos.<sup>13</sup>

A Governança Corporativa deve ser, desta forma, pilar fundamental da organização e funcionamento das empresas que buscam se perpetuar no tempo, criar valor para os agentes envolvidos e produzir riquezas aos seus acionistas.

### 3.1 Noções históricas da Governança Corporativa

Entre as décadas de 1910 e 1930, grandes fusões consolidaram grupos corporativos na Inglaterra, em um cenário de baixa regulação governamental em relação à proteção dos acionistas minoritários.

O clássico *The modern Corporation and private property*, de Adolf A. Berle e Gardner C. Means, concluído em 1932, abordou, como principais aspectos da evolução corporativa o afastamento entre a propriedade e o controle das grandes corporações, as mudanças no comando das companhias – dos proprietários para os

---

<sup>13</sup> ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2006. 584 p.

gestores – e as divergências de interesse entre eles e, por fim, a inadequação das concepções tradicionais sobre o controle das sociedades abertas e sobre o objetivo clássico de maximização do lucro<sup>14</sup>.

Outro evento marcante foi o lançamento do relatório Cadbury no início da década de 1990, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa. Na década anterior, o mercado e o governo inglês constataram que algumas corporações tinham maior destaque na busca por suas ações que outras, aumentando seu valor de mercado. Sir Adrian Cadbury foi o responsável por analisar as corporações e identificar os fatores que diferenciavam as empresas mais valorizadas, concluindo com recomendações às organizações que adotassem determinadas práticas que resultassem em uma melhor administração e, como resultado, obtivessem melhores valorizações no mercado acionário.

Passou a ficar claro para o mercado de capitais em geral que regras que impusessem controles e influenciasse a adoção de boas práticas de administração passariam a ter um valor adicional para a própria companhia e mais, para seus acionistas, que passariam a observar uma valorização crescente das ações de suas companhias.

Adicionalmente, observa-se o papel importante de demais figuras que contribuiriam para promover transparência na gestão e confiabilidade do mercado. Nessa linha, a importante lição de Rodrigo R. Monteiro de Castro ensina:

Surgiu, então, de forma mais clara, o conceito dos *stakeholders* e de como era preciso que todos os interesses fossem respeitados e conciliados, gerando mais equilíbrio e controle recíproco (entre os agentes), resultando em mais lucros e valor. Ao conjunto de práticas que foram constatadas como benéficas às empresas, às suas operações, à sua gestão e por extensão aos *stakeholders*, além de gerar valor à empresa e ao acionista, começou-se então a ser chamada de Governança Corporativa.<sup>15</sup>

Os primeiros conceitos e princípios da Governança Corporativa passaram, em razão de constante disseminação e amparados no cenário mundial, com a economia em crescimento, a nortear a busca das empresas por uma melhor posição do mercado de investimentos e que lhes gerassem maior valor econômico e de mercado.

---

<sup>14</sup> ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2.<sup>a</sup> edição – São Paulo: Atlas, 2006.

<sup>15</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luis André N. de (Coord.). **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

A adoção de práticas de Governança Corporativa por novas companhias trouxe ao mercado uma forma mais segura de gerar investimentos em diversos setores, aumentando, também, o número de investidores interessados em diversificar seu portfólio de investimentos.

### 3.2 A Governança Corporativa no Brasil

Nos últimos 15 anos, o movimento de governança corporativa no Brasil tem se desenvolvido bastante, acompanhando a modernização da economia e o fortalecimento do mercado de capitais. O País ainda apresenta um baixo nível de investimento em ativos de renda variável, controle corporativo concentrado e forte presença do acionista controlador, o que contribui muito para a baixa liquidez e a limitada atividade do mercado de capitais.

Não se pode afirmar que as empresas brasileiras se caracterizam por estruturas adequadas para as melhores práticas de governança corporativa. Mesmo em grandes organizações, encontra-se empresas de propriedade e tradição familiar, com conselhos formados por grupos limitados de acionistas e com práticas de administração similares às empresas familiares. Por isso, o mercado de capitais não oferece vantagens financeiras palpáveis para as empresas que, como consequência, não veem vantagens na emissão de novas ações.

Em que pese a pouca experiência brasileira em mercado de capitais, observa-se, cada vez com mais frequência, movimentos de abertura de capitais de empresas nacionais e sua busca por internacionalização, o que as obriga a conhecer regras legais e práticas a serem observadas em cada mercado diferente em que atuam.

Deve-se ressaltar, também, que a abertura da economia brasileira tem estimulado o aperfeiçoamento normativo e, como consequência, o favorecimento da utilização dos mecanismos das melhores práticas de governança corporativa.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> FERREIRA, Pedro Cardoso Manduca. **Governança Corporativa nas sociedades limitadas pessoais**. Trabalho de conclusão de curso para colação do grau de Bacharel em Direito na Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, 2009.



### 3.3 O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e o Código de Melhores Práticas

O IBGC iniciou seus trabalhos com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Fundado em 1995, o IBCA foi formado por um grupo de 36 pensadores, incluindo empresários, conselheiros, executivos e estudiosos com o objetivo de fortalecer a atuação dos conselhos de administração como órgão de orientação, supervisão e controle nas organizações brasileiras.

Em 1999, com a ampliação dos estudos para questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal, auditoria independente, entre outros, o instituto mudou para IBGC, desenvolvendo uma série de trabalhos e sendo reconhecido no país, atualmente, como referência no ensino, capacitação de administradores e na difusão das melhores práticas de governança corporativa.<sup>17</sup>

Neste mesmo ano, o primeiro Código de Governança Corporativa foi lançado, dedicado às boas práticas no âmbito do Conselho de Administração. A partir de então, diversos estudos levaram a atualizações constantes deste código, chegando ao último e recém lançado 5º Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (Código IBGC)<sup>18</sup>.

O Código IBGC vem em um momento em que o país atravessa uma crise de suas instituições e descrença de agentes público e privados, deixando em evidência a importância de temas como sustentabilidade, fraudes, corrupção, abuso em incentivos de curto e longo prazo para executivos e, principalmente, a relação entre as empresas e demais *stakeholders*.

Dessa forma, embora não se possa tecer uma relação lógica entre a adoção das melhores práticas ditadas no Código IBGC com o aumento imediato dos investimentos, é possível estabelecer graus mais elevados de confiabilidade em determinada companhia, na medida em que tal corporação adota gradativamente práticas de governança corporativa, diminuindo as preocupações com corrupção e fraudes gerais.

Como exemplo, quando uma determinada companhia adota critérios claros para definir quais serão os membros de sua administração, com regras de

---

<sup>17</sup> IBGC. Histórico. **IBGC**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/o-ibgc/historico>>. Acesso em 27 mai 2017.

<sup>18</sup> IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. **IBGC**. 2015. 5ª Edição. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em 27 mai 2017.

imparcialidade, conhecimento técnico mínimo, atribuições técnicas, entre outros, o mercado, incluindo investidores e demais *stakeholders*, começam a vislumbrar um potencial de geração de riqueza maior em determinada companhia, na medida em que a mesma se preocupa com seu desenvolvimento sustentável e não apenas pautável no interesse do controlador.

O Código IBGC trouxe, dessa forma, uma visão da corporação como instituição que necessita da adoção de princípios claros e objetivos para que possa atingir um conceito de investimento saudável, aproximando a companhia do seu público de interesse, gerando maior valor à própria companhia e aos *stakeholders*.

### 3.4 Os princípios básico e as melhores práticas de governança corporativa segundo IBGC

O Código IBGC traz uma série de recomendações de boas práticas para as organizações, todas baseadas em quatro princípios básicos que devem direcionar as suas ações com o objetivo de maior equilíbrio entre os agentes da organização e clima de confiança interna e externamente.

De acordo com o Código IBGC, os princípios básicos da Governança Corporativa são:

(i) **Transparência**

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

(ii) **Equidade**

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

(iii) **Prestação de Contas (*accountability*)**

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

(iv) **Responsabilidade Corporativa**

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro,

manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.<sup>19</sup>

O Código IBGC segregou, de forma didática, as melhores práticas a serem observadas pelas organizações em grupos: sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e conduta e conflito de interesses.

Em cada grupo temático, identificam-se as melhores práticas a serem adotadas pela organização para permear os princípios básicos estabelecidos acima e buscar o equilíbrio entre os agentes envolvidos<sup>20</sup>.

No tema sócios, por exemplo, destaca-se o conceito “uma ação, um voto”, considerado fundamental por alinhar igualitariamente as expectativas e direitos de todos os sócios, produzindo uma simetria entre os direitos políticos e econômicos. É destaque também a constituição de um acordo entre sócios que deve regular a relação entre estes sem prejudicar a continuidade da organização. Por fim, em relação às organizações de controle familiar, a constituição de um Conselho de Família é uma prática relevante sugerida pelo IBGC, que será tratada adiante.

A independência dos conselheiros é um destaque do tema Conselho de Administração, já que recomenda a isenção completa em relação aos sócios que os elegeram, assumindo a responsabilidade para com a organização, atuando de forma técnica e dedicada, criando, assim, valor para a organização. Outro ponto importante neste capítulo é a auto avaliação do Conselho de Administração e dos próprios conselheiros, como forma de prestação de contas aos acionistas e ao mercado, aperfeiçoando suas competências e a tomada de decisões.

A transparência é um dos tópicos mais relevantes no capítulo da Diretoria, pois fomenta a confiança dos demais agentes na administração executiva e na própria organização como um todo, conferindo boa reputação que seguramente atrairá maior valor econômico, beneficiando o conjunto de agentes envolvidos e a sociedade como um todo. Destaque também para o relacionamento com partes interessadas, já que a Diretoria é o órgão executivo que se apresenta em nome e na posição da organização, como entidade jurídica, e, portanto, deve prezar pelos interesses da organização no seu relacionamento com os diversos públicos de interesse, como acionistas, investidores, credores e o mercado em geral.

---

<sup>19</sup> IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. 5ª Edição. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em 30 mai 2017

<sup>20</sup> Idem.

No capítulo de órgãos de fiscalização e controle, o tópico gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (*compliance*) merece destaque em razão da relevância para a organização de manter seus processos sob permanente supervisão e controle, a avaliação dos riscos inerentes à atividade operacional que devem ser medidos e mitigados, dentro do apetite ao risco de cada organização. Importante destaque para a auditoria independente, que deve dar sua opinião isenta sobre as demonstrações financeiras da organização, permitindo aos acionistas deter uma segunda opinião sobre a saúde da organização, os compromissos assumidos e a visão executiva reportada pela Diretoria.

O Código IBGC traduz ao mercado o que há de mais atual em termos de governança corporativa para as organizações. Sem prejuízo, outras iniciativas são dedicadas ao tema e por outros órgãos que buscam a evolução do mercado empresarial brasileiro. É de se destacar, em referência ao mercado acionário nacional, as iniciativas da B3 (empresa que consolida as atividades da BM&FBOVESPA e da CETIP), da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do Banco Central do Brasil (BACEN) e demais entidades relacionadas.

Em especial sobre as regras para companhias abertas, destaca-se recente iniciativa da B3 no sentido de aprimorar as regras estabelecidas para o nicho de mercado de capitais Novo Mercado, que reúne as empresas com práticas de governança corporativa avançadas. As discussões em torno da proposta apresentada pela B3 estão avançadas e devem resultar numa melhoria do ambiente de negócios para estas organizações, gerando mais valor em cadeia para suas atividades e seus *stakeholders*.<sup>21</sup>

Observa-se que as medidas de implementação de boas práticas de governança corporativa são focadas nos órgãos da administração responsáveis pela deliberação de matérias em nome da sociedade empresarial. Verifica-se a relevância destes órgãos e de seus membros para todo o complexo econômico que envolve uma Companhia.

---

<sup>21</sup> BMF&BOVESPA. Notícias. **BMF&BOVESPA.** Disponível em <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/noticias/regulamentos-do-novo-mercado-e-nivel-2.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/noticias/regulamentos-do-novo-mercado-e-nivel-2.htm)>. Acesso em jun 2017.

## 4 Órgãos deliberativos

Deliberar é o ato de promover, executar ou organizar discussões sobre um determinado assunto, ou circunstância, com o propósito de decidir o que fazer.

Neste sentido, as Companhias prescindem de um ou mais órgãos deliberativos para poder gerir e executar suas atividades sociais e demais funções do dia a dia, potencializando o valor da empresa e o crescimento da atividade.

Estes órgãos são vitais para a organização da sociedade e realização do seu objeto social, sendo, portanto, seus membros aqueles capazes de transformar uma entidade em um sucesso organizacional ou um fracasso.

### 4.1 Definição de órgãos deliberativos

As Companhias, principalmente as sociedades por ações, possuem diversos órgãos sociais, implementados para deliberar, executar, discutir ou fiscalizar os negócios sociais, conforme explica Rubens Requião, na obra Curso de Direito Comercial - 2º volume:

Esses órgãos sociais que integram a direção da sociedade anônima, são estruturados de forma democrática. Aliás, a coletividade de pessoas que a sociedade anônima envolve segue geralmente esse comportamento. Assim, os órgãos sociais estão constituídos em três categorias: o *órgão de deliberação*, que expressa a vontade da sociedade; o *órgão de execução*, que realiza a vontade social; e o *órgão de controle*, que fiscaliza a fiel execução da vontade social.<sup>22</sup>

Assim, órgão deliberativo é o conjunto formado por uma ou mais pessoas, físicas e até mesmo jurídicas, encarregadas de estruturar e discutir as questões e matérias, normalmente sensíveis, das Companhias, sendo que sua formação depende da estrutura empresarial existente.

Nas Sociedades por Ações, os órgãos deliberativos são (i) assembleia geral de acionistas e (ii) Conselho de Administração. Embora existam doutrinadores, como Rubens Requião, que entendem que Conselho de Administração é órgão de execução, ou mesmo intermediário entre órgão deliberativo e órgão de executivo, entende-se neste estudo o Conselho de Administração como órgão deliberativo, na medida que

---

<sup>22</sup> REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**, 2º volume. 28ª ed., São Paulo: Saraiva, 2009. 761 p.

não representa a Companhia perante terceiros e serve de elo efetivo entre os acionistas e a Diretoria, para efetivar a vontade social.

Tais órgãos tem o poder, tanto determinado em lei quanto pelo estatuto social de determinada Companhia, de deliberar sobre matérias e decidir os rumos de tais Companhias. Conforme assevera Arnaldo Wald, no artigo A Evolução do Regime Legal do Conselho de Administração, os Acordos de Acionistas e os Impedimentos dos Conselheiros decorrentes de Conflitos de Interesses, publicado na Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais, temos a seguinte lição:

Acontece que houve, na prática brasileira, uma evolução decorrente do advento e da generalização, em algumas grandes empresas, do controle compartilhado. Assim, o conselho de administração transformou-se num verdadeiro órgão de gestão de segundo grau, que não se limita a eleger a diretoria e praticar atos referentes à política geral da empresa nas decide numerosos casos concretos, passando a atuar como verdadeiro órgão operacional, em relação ao qual a diretoria se comporta como simples preposto, *longa manus* ou executor material das decisões específicas do colegiado.<sup>23</sup>

A Diretoria, por sua vez, na figura dos diretores é quem incorpora a própria entidade jurídica, quem torna a organização empresarial presente no mundo jurídico, apresentando a sociedade em conformidade com os estatutos ou contratos sociais, exprimindo interna e externamente a vontade social.<sup>24</sup>

Em uma Sociedade de Responsabilidade Limitada, por exemplo, os sócios, reunidos em reunião ou assembleia, representam o órgão máximo deliberativo neste tipo societário.

Ainda que fora do censo comum, é possível a existência de um Conselho de Administração ou Conselho Consultivo na Sociedade de Responsabilidade Limitada, e, por mais que tais órgãos tenham força contra terceiros questionável, servem para definir os rumos sociais, na medida em que devem opinar e autorizar determinadas operações.

---

<sup>23</sup> WALD, Arnaldo. A Evolução do Regime Legal do Conselho de Administração, os Acordos de Acionistas e os Impedimentos dos Conselheiros decorrentes de Conflitos de Interesses. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**. vol. 11/2001. p. 13 – 30, jan-mar/2011.

<sup>24</sup> PACHECO, José da Silva. Análise jurídica de conceitos básicos de Direito empresarial. **Doutrinas Essenciais de Direito Empresarial**. vol. 1. p. 157 – 172. Dez, 2010.

Neste sentido, assevera Ana Carolina Rovida de Oliveira, no artigo A Implantação de Conselho Consultivo em Sociedades Limitadas como Forma de Governança Corporativa:

Diante desse cenário, a criação de um Conselho Consultivo aparece como alternativa para a implementação de uma nova política para decisões estratégicas e inserção na Sociedade de pessoas que os sócios considerem importantes, mas que não podem, ou simplesmente não desejam, também se tornar sócios ou assumir cargos de administração pura e simples.<sup>25</sup>

Como dito, o Conselho Consultivo ou Conselho de Administração, em uma sociedade de responsabilidade limitada, pode ter uma função limitada de representação dos sócios e para traçar as diretrizes da organização, criando regras que sujeitam determinadas matérias à sua submissão.

O constante desenvolvimento legislativo e o crescente avanço nas estruturas das empresas têm tornado tal órgão cada vez mais frequente, sendo cada vez mais peculiar e necessária a sua atuação em sociedades de responsabilidade limitada que congregam altos investimentos de diferentes grupos de quotistas.

#### 4.2 A importância da criação de órgãos deliberativos em uma estrutura empresarial

As estruturas empresariais, das mais simples as mais complexas, necessitam de órgãos deliberativos para que possam expandir seus objetivos e, principalmente, organizar sua estrutura para maximizar sua eficiência.

Neste sentido, até mesmo empresas pequenas, nas quais normalmente apenas uma pessoa tem o poder decisório e deliberativo, o referido “órgão deliberativo” carrega a responsabilidade de decidir o dia a dia da empresa e as opções de investimento e de execução das atividades conforme determina o mercado.

Ainda neste sentido, as sociedades de responsabilidade limitada mais complexas e estruturadas criam em sua cadeia societária órgãos deliberativos para possibilitar uma melhor organização empresarial. Assim, a criação de limites de atuação da diretoria, órgão executivo, e a exigência de deliberação prévia a

---

<sup>25</sup> OLIVEIRA, Ana Carolina Rovida. **A implantação de Conselho Consultivo em Sociedades Limitadas como Forma de Governança Corporativa.** Disponível em <<http://www.consultivo.pro.br/sistema/files/other/MARCOS-MARTINS-Conselho-Consultivo-em-LTDA.pdf>>. Acesso em 3 jun 2017.

determinados montantes de investimentos criam uma maior segurança para os sócios, incentivando e atraindo investidores.

Já nas Sociedades por Ações, de capital fechado e mesmo as de capital aberto, as quais são as estruturas mais complexas e normalmente entidades que concentram maior movimentação de valores, os órgãos deliberativos são estruturados para trazer maior confiança aos investidores e ao mercado.

Nas Sociedades por Ações de capital aberto o Conselho de Administração é órgão obrigatório e sua existência e instalação é facultativa nas Sociedades por Ações de capital fechado.

#### 4.3 Conselho de Administração

O Conselho de Administrativo é órgão da administração da Companhia de deliberação colegiada com a função principal de manter o direcionamento estratégico na tomada de decisão, sendo o principal elo entre os acionistas e a Companhia.

Sua composição, funcionamento e estrutura estão definidos na Lei das Sociedades por Ações. Os principais pontos de atenção a tal órgão são:

- a) o Conselho de Administração deve ser composto por, no mínimo, 3 (três) membros, os quais são, obrigatoriamente, pessoas físicas, residentes ou não no país;
- b) o prazo de gestão, que não poderá ser superior a 3 (três) anos, sendo permitida a reeleição;
- c) a Lei das Sociedades por Ações estabelece as matérias de competência exclusiva do Conselho de Administração, podendo os acionistas, em Assembleia Geral, determinar as demais matérias que serão privativas de tal órgão;
- d) os membros do Conselho de Administração possuem dever de diligência, devendo exercer suas funções com cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios;
- e) os membros do Conselho de Administração possuem ainda dever de lealdade, informação, sendo proibida a atuação em operações que demonstrem conflito de interesses.



Neste sentido e demonstrando a importância do Conselho de Administração como órgão deliberativo e essencial para a Governança Corporativa, assevera Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti, na obra Governança Corporativa – Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências:

No ambiente de governança corporativa, quando estruturado segundo os códigos de melhores práticas, o Conselho de Administração é o órgão guardião dos interesses dos proprietários. Isso equivale a dizer que se trata de um órgão de caráter nuclear, dotado de poderes emanados da Assembleia Geral, e, torno do qual gravitam os demais órgãos da administração. Entre suas funções essenciais cabe destacar, genericamente, a de atuar como ligação fiduciária entre a Propriedade e a Diretoria Executiva, no monitoramento de todo um conjunto de riscos de gestão e de conflitos e custos de agência. É esta função que torna o Conselho de Administração a mais importante força interna de controle das corporações: ele dá o tom de seu envolvimento com a gestão, define em regimento a sua missão e os seus papéis e estabelece regras para suas formas de atuação.<sup>26</sup>

O Conselho de Administração carrega ainda a missão de zelar e cumprir a missão da empresa, buscando o constante equilíbrio buscado pelos investidores, mercado e partes relacionadas.

Outro ponto a se comentar e que tem ganhado força nas Companhias mais estruturadas, as quais necessitam de maior análise em determinadas questões estratégicas, é a criação de comitês de assessoria ao Conselho de Administração, em áreas como auditoria, finanças, recursos e gestão humanos, riscos, sustentabilidade, governança corporativa, visão estratégica, entre outros necessários e específicos para determinada atividade.

Estes comitês estruturam recomendações e propostas para o Conselho de Administração, único órgão deliberativo competente para tomada de decisões.

A presença dos comitês auxiliares ao Conselho de Administração está prevista no Código IBGC, que o fundamenta da seguinte forma:

Comitês são órgãos, estatutários ou não, de assessoramento ao conselho de administração. Sua existência não implica a delegação das responsabilidades que competem ao conselho de administração como um todo. Os comitês não têm poder de deliberação, e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho de administração. Comitês específicos podem exercer diversas atividades de competência do conselho que demandam um tempo nem sempre disponível nas reuniões

---

<sup>26</sup> ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 2 ed, São Paulo: Atlas, 2006. 584 p.

desse órgão social. Os Comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam propostas para o conselho.<sup>27</sup>

É recomendável, ainda, a criação de um regimento interno para o Conselho de Administração, determinando a gestão do órgão, funcionamento, atribuições e limites de atuação, bem como um regimento interno para cada comitê de assessoramento, ditando as suas regras de funcionamento e organização, com o objetivo de dar transparência aos seus atos e conhecimento ao mercado e público de interesse.

#### 4.4 Conselho de Administração em empresa de controle familiar

As empresas de controle familiar têm como característica principal a manutenção de órgãos deliberativos constituídos por membros da família controladora.

Desta forma, é comum verificarmos a existência das seguintes estruturas nas empresas familiares de grande porte:

- a) participação societária direta na Companhia de cada membro da família;
- b) constituição de holdings familiares formadas por cada subgrupo familiar integrante da família principal. Essas holdings familiares adquirem participação nas empresas operacionais;
- c) constituição de Conselho de Administração formado por membros da família, os quais terão o poder decisório da Companhia;
- d) constituição de Conselho de Administração totalmente profissionalizado e indicado pelos membros da família controladora.

A existência de conselho de administração formado por membros da família é comumente visto nas Companhias. Importante destacar que embora não seja proibida tal prática, tanto legalmente quanto pela construção doutrinária, a aceitação pelo mercado de um Conselho de Administração familiar depende da estruturação profissionalizada de tal órgão, como grau mínimo de instrução, experiência comprovada no ramo de atuação, respeito às regras de governança corporativa, entre outros.

---

<sup>27</sup> IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. 5ª Edição. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em 30 mai 2017

Por outro lado, é possível existir um Conselho de Administração totalmente profissionalizado e indicado pelos membros da família controladora. Esta estrutura de órgão deliberativo é o que mais se aproxima dos altos padrões de governança corporativa e demonstra maior confiabilidade ao mercado, pois é possível demonstrar um alto grau de profissionalismo a partir da escolha dos membros deste órgão.

Neste sentido, Luiz Kingel & René Werner, na obra “... e Deus criou a empresa familiar – uma visão contemporânea” conceitua o Conselho de Administração no âmbito das empresas familiares, englobando os conceitos acima.

É o instrumento utilizado para exercer a propriedade e, assim, participar dos processos de gestão. O direito à propriedade e à representação é a essência do conceito da empresa familiar, em que cada um dos membros da família detenha uma parcela (significativa ou não) da sociedade. É da essência da gestão moderna que os conselheiros tenham visão de futuro, sabendo separar sua individualidade e valorizando os aspectos comuns da sociedade na preservação e no crescimento do patrimônio comum da família.<sup>28</sup>

O desenvolvimento das estruturas empresariais com vistas a uma melhor e maior confiabilidade do mercado deve adotar, assim, regras claras para determinar a estrutura de um Conselho de Administração em uma empresa familiar.

Ainda que os conselheiros sejam os próprios membros da família controladora, tais membros devem ter um alto grau de conhecimento do mercado e formação adequada às atividades realizadas, pautando sua atuação não só no bem familiar, mas principalmente no desenvolvimento da organização empresarial e na sua posição perante o mercado.

#### 4.5 Conselho de Família – definição e utilidade

Segundo o Código IBGC, o Conselho de Família é o “órgão responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização a fim de evitar a interferência indevida sobre a organização por assuntos de interesse exclusivo da família. Os objetivos do conselho de família não se confundem com os do conselho de administração, que são voltados unicamente para a organização”.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> KINGEL, Luiz; WERNER, René A. ... e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea. 1 ed. São Paulo: Integrare Editora, 2007. 232 p.

<sup>29</sup> IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. 5ª Edição. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em 30 mai 2017

Nota-se, assim, que o Conselho de Família é um órgão parassocial que tem a missão de tratar os assuntos familiares que podem impactar o andamento diário das Companhias em um foro apartado, evitando que as questões do âmbito familiar se misturem com a gestão do patrimônio e dos negócios sociais.

Ainda de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, são atribuições do Conselho de Família:

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

O Conselho de Família tem ainda a missão de representar a família perante os demais órgãos da Companhia, devendo existir um interlocutor entre o Conselho de Família e os demais órgãos da Companhia.

A existência do Conselho de Família ganha ainda mais importância quando a família começa a se ramificar, com o surgimento de cônjuges e herdeiros, os quais, muitas vezes, aspiram a entrada na Companhia.

O IBGC, em um caderno específico sobre a governança familiar, recomenda, ainda, o estabelecimento, por escrito, entre os membros do Conselho de Família, dos

princípios, a missão, a visão, os objetivos e os valores compartilhados pela família empresária, bem como as regras básicas para reger a relação entre os familiares.<sup>30</sup>

Outro ponto a se destacar é que quase sempre a expansão dos negócios não acompanha o crescimento da família, gerando brigas e desentendimentos de visão estratégica, sendo necessário que o Conselho de Família determine regras claras para solução destes impasses, para evitar o fracasso das Companhias e, ainda, da própria família. Neste sentido, tem-se a lição de Luiz Kingel & René Werner:

Esse conselho é o braço operacional da família. Nele os membros podem expressar anseios, valores, expectativas, necessidade e insatisfações. De modo que as questões que interessam a todo o grupo familiar possam ser discutidas e solucionadas. Esse é o ambiente ideal para que uma família saiba sobre seus direitos e responsabilidades com o patrimônio e direção dos negócios comuns. As frequentes discussões feitas de forma construtiva esclarecem os limites entre a família e a companhia. É um fórum em que a família discute suas questões sem que elas interfiram na operação da empresa familiar. Para tanto, é essencial que a representatividade de seus membros seja de total credibilidade entre os demais membros familiares que os indicaram.<sup>31</sup>

Desta forma, tem-se o Conselho de Família como órgão de importância social e parassocial, para melhor desenvolver as Companhias e estabelecer as regras de estruturação em âmbito familiar.

Com o exame dos órgãos deliberativos de uma organização empresarial, foi possível verificar sua relevância e o poder de influência que representam para o sucesso das atividades da organização. Torna-se, portanto, imprescindível entender como se dá a dinâmica de escolha e controle nesses órgãos de deliberação, passando-se a uma análise sobre as formas de controle em uma Companhia.

---

<sup>30</sup> IBGC. Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações. **IBGC**. 2016. Disponível em <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos\\_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria\\_IBGC.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf)>. Acesso em 09 set 2017.

<sup>31</sup> KINGEL, Luiz; WERNER, René A. ... e **Deus criou a empresa familiar**: uma visão contemporânea. 1 ed. São Paulo: Integrare Editora, 2007. 232 p.

## 5 O Controle no Direito Societário

O controle de uma organização é inerente ao conceito de propriedade. Aquele que detém propriedade, ditará as regras que deverão ser seguidas pela organização e seus órgãos. Os órgãos deliberativos de uma companhia, como visto acima, são a forma de manifestação e os ambientes decisórios naquele conjunto organizado de bens e pessoas. Torna-se fundamental entender como o controle destes órgãos se forma e se manifesta em uma sociedade familiar.

O conceito de controle é muito claro e visível nas organizações com controle absolutamente majoritário (seja familiar ou não), na qual basicamente uma pessoa é detentora da quase totalidade da participação acionária (recente problemática jurídica que deu origem à criação da Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)).

De forma inversa, quando a organização conta com pluralidade de sócios, seja familiar ou não, diversos aspectos de forma, responsabilidades e direitos advindos do controle da organização entram na pauta e regras precisam ser criadas e respeitadas para harmonização das relações e da própria organização empresarial.

### 5.1 Definição de Controle

A Lei das S.A. trouxe o conceito de controle pela definição dos poderes inerentes ao sócio que exerce o controle de uma organização independentemente de quando ações detém, já que a livre contratação entre particulares poderá permitir estruturas jurídicas de controle por deliberações positivas ou negativas.

A definição que segue é o extrato do artigo 116 da Lei das S.A., autoexplicativo:

Art. 116. Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que:

a) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia-geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; e

b) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

Em excelente resumo sobre o controle no direito societário da obra de Fabio Konder Comparato, Erasmo Valadão apresenta quatro espécies de controle interno nas companhias<sup>32</sup>.

O controle totalitário decorre de sociedades unipessoais e de sociedades integralmente detidas por outra pessoa, quando nenhum acionista é excluído do poder de dominação na sociedade.

O controle majoritário, assemelhado ao totalitário, no sentido de que exercício por um membro ou conjunto de membros associados em detrimento de sócios minoritários que não podem influenciar de forma preponderante nas decisões da organização.

O controle minoritário decorre da ausência de acionistas relevantes nas assembleias gerais, conferindo aos minoritários que se articulam entre si o poder de decisão da organização.

Já o controle administrativo advém da concessão do poder de decisões dos acionistas ao grupo de administradores da organização. Estas duas últimas figuras são mais comuns em sociedades de capital pulverizado, com proeminência dos administradores tanto na gestão quanto na tomada de decisões pela organização.

## 5.2 Os instrumentos do Direito Societário para garantir o controle

Diante de uma organização com dispersão acionária, para que um sócio ou um grupo de sócios possa exercer a influência necessária para que o caracterize como controlador, independente da participação social de cada, deverão se associarem entre si na medida em que cheguem ao percentual necessário para a tomada de decisões de acordo com as regras legais vigentes.

A contratação entre particulares abre um campo muito amplo para definição de regras que objetivam assegurar o controle de determinado acionista ou grupo de acionistas. Encontramos, geralmente estabelecido em Acordos entre Acionistas ou mesmo nos Estatutos Sociais de algumas companhias, variados formatos para

---

<sup>32</sup> FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. Alteração do Controle Direto e Indireto da Companhia. In: CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luís André N. de (Coord.), **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais**. São Paulo : Quartier Latin, 2010. p. 266.

assegurar o exercício da maioria de votos de modo permanente, nos órgãos de deliberação.

É comum identificar o modelo de votação em bloco. Neste formato, se estabelece um número suficiente de votos para exercer o voto de forma conjunta, no qual os acionistas manifestam suas deliberações em uma reunião antecipada da deliberação assemblear. No momento da deliberação de sócios, a manifestação deste conjunto de acionistas é apresentada em conjunto, garantindo a deliberação conforme fora acordado anteriormente.

Por outro lado, e cada vez com mais presença nas organizações empresariais, em especial de capital aberto, o formato de controle negativo se mostra uma forma de influência de poder a grupos de investidores atentos às atividades empresariais e que despejam seus recursos em determinada atividade. Derivado da espécie de controle de minoritários do Professor Comparato, trata-se de um controle, no qual um determinado acionista ou grupo de acionistas detém o poder de vetar matérias específicas e relevantes. Em geral, investimentos relevantes e modificações na administração da organização somente serão aprovados se estes acionistas, que, por vezes, não detém a maioria do capital social, concordarem com a alteração proposta.

O entendimento de Azevedo é importante nesse sentido, ao demonstrar a relevância que este formato de controle societário traz para o cenário brasileiro, com a evolução constante de regras de governança corporativa, asseverando:

O ativismo societário dos minoritários titulares de participações expressivas no capital – suficientes para o exercício dos direitos de acesso à informações adicionais, fiscalização e participação previstos na Lei das S.A. e nas normas editadas pela CVM – é um dos principais fatores de limitação de condutas abusivas do controlador majoritário e dos administradores.<sup>33</sup>

O exercício do controle, seja ele para aprovação de certos pontos ou para a criação de vetos a matérias e questões relevantes, mostra-se como uma das principais formas de garantir que determinado acionista ou grupo de acionistas prevaleça nas decisões da Companhia.

---

<sup>33</sup> MOURA AZEVEDO, Luís André N. de. Ativismo dos Investidores Institucionais e Poder de Controle nas Companhias Abertas de Capital Pulverizado Brasileiras. In: CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luís André N. de (Coord.), **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais**. São Paulo: Quartier Latin, 2010. p. 230.



### 5.3 O controle nas empresas familiares e os instrumentos de proteção às famílias e aos negócios

As organizações mais complexas requerem um sofisticado modelo de governança para permitir o crescimento dos negócios com a delegação de funções e poderes para executivos profissionais, em substituição aos membros familiares que geralmente iniciaram as atividades empresariais.

Para que o núcleo familiar permaneça no comando da organização, geralmente são criadas estruturas societárias e de governança corporativa para permitir aos membros da família exercer a influência e o estilo de gestão, sem que estejam presentes em todos os departamentos da organização.

O controle familiar é exercido geralmente através da submissão de matérias relevantes para a continuidade dos negócios ao órgão de deliberação no qual os membros da família estão concentrados, seja na Assembleia Geral, no Conselho de Administração ou mesmo da Diretoria. Identifica-se, comumente, que se o núcleo familiar estiver concentrado no Conselho de Administração, todas as decisões relevantes serão submetidas a este órgão da administração. Da mesma forma ocorrerá se o Conselho de Administração for composto por executivos profissionais, quando as matérias relevantes dependerão de deliberação pela assembleia de sócios, na qual a família exercerá seu controle.

A administração direta dos negócios da organização, através da Diretoria Executiva, deve ser realizada pelos membros familiares caso a entidade não esteja preparada financeiramente para arcar com os custos da gestão profissionalizada. No entanto, cada vez mais fica evidente a necessidade de substituição dos membros familiares na gestão direta da organização.

Recente e notório exemplo de problemas oriundos da escolha dos membros familiares para compor a gestão executiva da organização identifica-se o Grupo Odebrecht<sup>34</sup>. Sem tecer juízo de valor sobre as condutas praticadas, os membros gestão executiva da empresa são responsáveis pelas ações e omissões dos empregados da organização e devem implementar os controles internos para sua administração. Ao posicionar um membro da família controladora neste nível da

---

<sup>34</sup> PUPO, Fábio. Em carta, presidente da Odebrecht pede 'união' aos funcionários. **Valor Econômico**. Curitiba, 08 abr 2015. Política. Disponível em <<http://www.valor.com.br/politica/3998442/em-carta-presidente-da-odebrecht-pede-uniao-funcionarios>>. Acesso em 16 jun 2017.

organização, admite-se uma exposição desnecessária da figura do acionista controlador. Não é exagero afirmar que os órgãos de fiscalização e investigação judicial e policial buscam, de forma às vezes irresponsável, a inclusão destes membros familiares em seus inquéritos e investigações, sem que haja sua participação efetiva, mas tão somente por serem os representantes legais da organização.

A organização deve prever as regras de proteção dos seus negócios e da sua atividade, com regras claras sobre composição da administração, seja com membros familiares ou não. A profissionalização da administração de entidades familiares é cada vez mais seguida como forma de conduzir negócios de forma perene para a própria organização e para o núcleo familiar.

## 6 Governança Corporativa nas empresas de controle familiar

A empresa familiar é a primeira tradução de uma organização empresarial bem-sucedida. Em geral, a maioria das organizações começaram como empresas familiares que, por motivos diversos, passaram a ser controladas pelo mercado, ou por um conjunto de outras empresas.

Assim como são as precursoras das entidades mais robustas, as empresas de controle familiar, em seu estágio inicial de formação, também não se preocupam, em geral, com aspectos relevantes de governança corporativa, o que pode acarretar a perda do controle pelo núcleo familiar ou mesmo o encerramento da atividade produtiva, pela falta ou desinteresse dos sucessores, por disputas entre familiares ou entre estes e executivos ou empregados.

Dentre os conceitos existentes sobre formação da entidade empresarial, há um estudo que apresenta três estágios do ciclo de empresas familiares. Inicia-se com a formação pelo fundador, abarcando as funções de sócio e gestor, promovendo os primeiros passos da empresa familiar e tomando todas as decisões em benefício mútuo. Com o passar do tempo, há a parceria de irmãos, que traz novos atores para a organização empresarial, passando a enfrentar dilemas e disputas antes não existentes. Por fim, a confederação de primos ou consórcio de primos ou, ainda, dinastia familiar, na qual um conjunto maior de participantes se apresentam à organização empresarial, com interesses nem sempre convergentes e valores diferentes das gerações anteriores.<sup>35</sup>

Para dar recomendações a essa evolução de conflitos inerentes à empresa familiar, uma série de ações podem ser implementadas, respeitando os momentos em que a organização se encontra e os dilemas existentes em cada entidade empresarial.

Tal iniciativa tem o objetivo de estabelecer as condições para que a organização empresarial ultrapasse os desafios impostos à toda e qualquer organização e, ainda, enfrente os dilemas inerentes à participação familiar na estrutura empresarial.

---

<sup>35</sup> WARD, John, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991) apud IFC. *IFC Family Business Governance Handbook*. IFC. 3ª ed. Estados Unidos da América, 2011. Disponível em <[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance\\_Handbook\\_English.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso em 09 set 2017.

Nesse sentido, cada vez mais o mercado empresarial vem apresentando evidências de que boas práticas de gestão e administração têm um efeito direto sobre a valorização da organização, promovendo maiores retornos aos acionistas e gerando mais valor para os empregados e demais colaboradores. Estas boas práticas deixam de fazer parte de um grupo seleto de organizações complexas e passam a ser incorporadas por empresas medianas em que o controle familiar é evidente e a participação familiar nos negócios ainda muito enraizado.

Nas palavras de Rodrigo R. Monteiro de Castro:

Cada vez mais, o conceito e a mentalidade em que se embasam a boa governança vence o preconceito e são disseminados de modo a chegar à empresa familiar (mesmo a média), com o respeito aos participantes do negócio (*stakeholders*), a noção da necessidade do equilíbrio entre eles (para não se correr o risco de haver privilégios que depois acarretem prejuízos à empresa), o foco na empresa e não (apenas) na família, a necessidade de bons administradores (uma vez que, em geral, a governança chega à empresa juntamente com a constatação da necessidade de profissionalização da gestão, com administradores profissionais), a criação de controles e fluxos de decisão e aprovação, responsabilização, manuais de procedimentos e conduta, auditoria e conselhos de administração com membros independentes e atuantes.<sup>36</sup>

Pretende-se apresentar conceitos de governança corporativa que, independentemente do tamanho, tipo de atividade ou nível de participação familiar em determinada Companhia, devem contribuir para uma evolução empresarial, com o objetivo de criar um equilíbrio entre organização e os membros familiares, propiciando perenidade à entidade empresarial.

## 6.1 Os princípios de Governança Corporativa aplicáveis às empresas de controle familiar

Os princípios de governança devem ser observados por todas as entidades empresariais que desejam maximizar a sua criação de valor. As empresas de controle familiar, em especial, além das observações gerais de governança corporativa, podem buscar práticas adicionais para uma organização adequada de sua estrutura empresarial.

---

<sup>36</sup> CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luis André N. de (Coord.). **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais** – São Paulo: Quartier Latin, 2010.

Dentre os quatro princípios apresentados pelo IBGC anteriormente, destaca-se a Responsabilidade Corporativa como relevante para as empresas de controle familiar. A separação do patrimônio pessoal do membro familiar e do patrimônio empresarial é o passo fundamental para haja o início da divisão entre entidades (familiar e empresa). Pode-se considerar este o corte umbilical que dará condições da empresa de controle familiar progredir nas demais boas práticas de governança corporativa.

Além desta divisão precípua, é relevante para o grupo familiar preparar uma sucessão empresarial e familiar. Em geral, empresas com mais membros têm dificuldade para escolher o sucessor do patriarca que irá comandar a organização a partir da sucessão. Esta escolha não deve se basear na participação societária dos familiares sucessores, mas sim naquele que tiver mais aptidão profissional e melhores condições de prosseguir gerindo os negócios.

Neste quesito, é importante observar que em uma família com diversos membros, vários podem se sentir “no direito” de fazer parte da sucessão empresarial, sem que tenham condições técnicas para tanto. Neste tipo de conflito, é importante que todos tenham sabedoria para eleger um membro de consenso ou a contratação de uma consultoria especializada que poderá auxiliar o núcleo familiar a tomar a decisão mais acertada para a organização, de forma coletiva, e não para satisfazer anseios pessoais. A solução não é simples, pois envolve problemas intrínsecos à natureza do ser humano, como inveja, rancores, onipotência ou medo de errar e ser comparado<sup>37</sup>.

Outro importante fator para as empresas de controle familiar implementarem é a remuneração adequada dos membros do núcleo familiar. Este é um fator que pode aparentar estar relacionado à divisão patrimonial, mas trata-se de algo mais detalhado. Uma vez segregado o patrimônio empresarial do familiar, os participantes do negócio devem fazer uma avaliação técnica e fundamentada da posição exercida por cada membro familiar dentro da organização. Novamente as dificuldades inerentes à família vêm à tona, mas é importante uma avaliação justa e mercadológica do papel exercido por cada membro na organização, de forma a conceber uma remuneração de acordo com sua atividade exercida. Após esta organização estrutural e financeira, a organização terá uma visão clara do seu custo operacional e poderá distribuir seus dividendos de acordo com a participação acionária de cada membro familiar.

---

<sup>37</sup> PRADO, Roberta Nioac. Aspectos Relevantes da Empresa Familiar – São Paulo: Editora Saraiva, 2013. p. 36.

Trata-se, ainda neste tema, de um exercício importante para os membros familiares, ao se envolverem com a decisão de atribuir uma remuneração justa aos familiares integrantes da organização, de acordo com suas tarefas e desempenho. É, mais que tudo, uma prática que trará engajamento entre os membros familiares e equidade com os demais funcionários e colaboradores da organização.

## 6.2 Gestão de empresas de controle familiar

No campo executivo, a profissionalização das posições relevantes na organização é tarefa árdua e que requer uma maturidade empresarial do núcleo familiar. Recomenda-se a adoção deste procedimento após as etapas de segregação do patrimônio, atribuição de remuneração aos membros familiares e escolha dos sucessores. Diante de uma empresa mais madura e estruturada, executivos profissionais poderão ser atraídos a ocupar posições relevantes na organização, sem que sintam que não têm voz ou opinião dentro da estrutura decisória. Essa evolução para gestão profissional pode ser feita aos poucos, ocupando inicialmente cargos gerenciais dentro da estrutura para aprendizado e aprimoramento e, quando houver um ambiente propício para a gestão executiva profissional, profissionais de mercado poderão fazer parte do poder decisório.

A vida empresarial, antes dentro do núcleo familiar e com os benefícios e malefícios que daí advém, pode ser considerada mais confortável para os membros familiares. Se relacionar com executivos em pé de igualdade, sabendo, no entanto, que são os donos da organização, requer maturidade e experiência para não afastar a gestão profissional e saber extrair dos executivos o máximo de seus potenciais, sempre pensando no coletivo e na perenidade da organização.

A profissionalização da administração direta da organização não é unanimidade. Rene Werner traz lições interessantes neste tópico:

Quanto ao conceito de profissionalização, cabe aqui uma ressalva aos que necessariamente associam o termo à busca de profissionais fora da família. Profissionalizar não significa identificar a melhor competência para desempenho de determinadas funções. Muitas vezes, essas competências podem ser encontradas na própria família, com a vantagem de se ter, desde logo, uma compatibilidade de valores com os detentores da propriedade.

Portanto, a profissionalização é possível também com adaptações internas.  
38

Neste sentido, não é possível traçar uma regra única de formação da administração de determinada Companhia – estabelecendo que tal órgão deveria ser formado por profissionais alheios ao âmbito familiar, que detenham conhecimento técnico apurado e que sejam de respeito dentro do mercado.

É possível, podendo até ser bem visto no mercado, a inserção na administração de membros da família. A intenção é garantir que a administração seja exercida de forma transparente, por quem tenha conhecimento do mercado e refinada aptidão técnica para o tema. Se houver a possibilidade de congregar tais atributos a um membro familiar, que se preocupará com os interesses da família, mas acima de tudo com a perenidade da Companhia e com os interesses do mercado, não há qualquer impedimento legal ou ético.

É de se ressaltar algumas medidas importantes para a inserção de profissionais nas posições de liderança em uma organização familiar. O IFC aponta, entre outras medidas, a comparação da estrutura organizacional com empresas semelhantes pode identificar possíveis melhorias, a preparação técnica de profissionais da empresa para assumir cargos de liderança no futuro encoraja a equipe e cria motivação nos membros não familiares e o estabelecimento de um sistema de remuneração adequado para incentivar os profissionais da organização empresarial a desejarem os postos de liderança antes ocupados por membros familiares, todas para promover um amadurecimento da organização familiar e da ocupação de cargos importantes por membros profissionais.<sup>39</sup>

### 6.3 Conflitos familiares que estão ligados à administração de empresas familiares

Os conflitos encontrados na estrutura familiar podem ser parecidos com aqueles encontrados em organizações não familiares, como a disputa de poder entre acionistas, disposição de assumir riscos, contratação de novos investimentos, ajustes

---

<sup>38</sup> WERNER, René A., **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**; 1ª edição, Barueri, SP: Manole, 2004. 122p.

<sup>39</sup> IFC. IFC Family Business Governance Handbook. **IFC**. 3ª ed. Estados Unidos da América, 2011. Disponível em <[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance\\_Handbook\\_English.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso em 09 set 2017.

de empregados, entre as mais diversas hipóteses de conflito na administração ou como sócios.

No entanto, há conflitos que se referem apenas às empresas familiares. Talvez o que mais se encontra é a dependência econômica familiar da atividade empresarial. A organização e seus componentes familiares não terão problemas enquanto a atividade for bem-sucedida e evoluir financeiramente. Em algum momento, na vida de toda organização, o mercado será resfriado e dificuldades serão impostas à estrutura familiar.

O começo dos conflitos familiares é bem descrito por Roberta Prado<sup>40</sup> ao relacionar os problemas sofridos por famílias, em geral, abastadas, nas quais há uma concentração de anseios, uma verdadeira “fogueira de vaidades”, com idiosincrasias particulares. Além disso, continua a autora, muitas vezes sem nem mesmo perceber, o pai ou a mãe, fundadores da empresa, podem vir a estabelecer diferenças entre seus filhos (patrimoniais, de gestão empresarial ou mesmo afetivas) e gerar uma ampla gama, latente ou explícita, de sentimentos negativos nas relações entre eles. Finaliza asseverando que é comum uma disputa muito grande por valores emocionais e intangíveis, ultrapassando as fronteiras do patrimônio puro e racional.

A sucessão é outro tema conflituoso que aflige as sociedades familiares. Em geral, no período de transferência da geração fundadora, quando as posições já foram definidas na constituição da organização, para a segunda geração familiar, em razão de um número maior de membros para ocupar, por vezes, um número reduzido de posições na organização. Entram em cena questões como aptidão profissional, participação da segunda geração exclusivamente nas atividades da sociedade familiar ou, pelo contrário, a aversão dos membros familiares à atividade exercida pelo patriarca.

Como bem destacado por Leone<sup>41</sup>, problemas que podem levar à destruição da sociedade empresarial envolvem conflitos frequentes dentro das famílias, como a falta de visão do fundador da necessidade de planejar sua sucessão, legando esta problemática para que seus herdeiros a resolvam, bem como a presença do fundador na empresa até a velhice, impactando a evolução dos demais participantes.

---

<sup>40</sup> PRADO, Roberta Nioac. **Aspectos Relevantes da Empresa Familiar**; In \_\_\_\_\_. Editora Saraiva, São Paulo, 2013, p. 28.

<sup>41</sup> LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado, São Paulo : Atlas, 2005. 198 p.



Estes conflitos, se não solucionados de forma equilibrada entre os membros da organização poderão gerar rancores que em algum momento posterior serão colocados em pauta e poderão ocasionar o desgaste familiar com reflexos diretos na organização empresarial.

## 7 Análise prática – Grupo Votorantim

Diante de todos os conceitos apresentados neste estudo a respeito das boas práticas de governança corporativa e das especificidades das sociedades de controle familiar, é de se surpreender quando se encontra uma organização centenária que é reconhecida por suas práticas sustentáveis e busca a perenidade de sua atividade como forma de criar valor para todos os agentes que fazem parte de seu meio.

A Votorantim, além de ser uma organização de sucesso empresarial, referência em práticas de governança corporativa, respeitada pelos participantes do mercado, ainda é uma organização de controle puramente familiar. Após as mais variadas crises e escândalos enfrentados pelo meio empresarial brasileiro, a Votorantim se destaca como uma organização séria e sustentável.

Pretende-se abordar nesta análise o histórico da Votorantim como organização familiar e as boas práticas que permitiram a expansão dos seus negócios com qualidade e perenidade.

A escolha pela Votorantim para esta análise se deve ao fato de ser uma organização de controle integralmente familiar, que tem orgulho de sua história e interesse no desenvolvimento do país.

### 7.1 Estrutura e história do Grupo Votorantim

A história da Votorantim começa em 1918, quando o português Antonio Pereira Ignacio adquire uma fábrica de tecidos no interior de São Paulo, na região de Sorocaba. A fábrica era uma das maiores do país e integrava a massa falida de um banco. Em 1925, a filha de Pereira Ignacio casa-se com José Ermírio de Moraes, que mesmo sendo de uma tradicional família pernambucana ligada a engenhos de açúcar, era engenheiro formado pela *Colorado School of Mines*, nos EUA. Naquele mesmo ano, José Ermírio assume o cargo de diretor gerente da Votorantim<sup>42</sup>.

A Votorantim enfrentou crises mundiais e nacionais, expandindo suas atividades para as áreas de cimento, siderurgia, alumínio, zinco, celulose, química, agroindústria, bancária e energia. No final da década de 1990, a Votorantim havia

---

<sup>42</sup> Votorantim. Nossa História. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/historia/Paginas/historia.aspx>>. Acesso em 03 jun 2017.

conquistado posição de liderança e destaque nos mercados em que atuava, consolidando-se como um grande grupo empresarial.

A virada de milênio marca o início do processo de internacionalização da Votorantim, com a primeira expansão do seu negócio de cimentos para a América do Norte. Desde então, a Votorantim evoluiu suas operações e suas estruturas internas, reformulou negócios, fez novos investimentos, movimentou seu portfólio de operações e chega aos 100 anos de existência renovada e discutindo seus próximos 100 anos<sup>43</sup>.

A Votorantim chega no seu centenário empregando mais de 44 mil pessoas no mundo, a maior parte profissionais que trabalham no Brasil. As empresas investidas pela Votorantim S.A., holding dos negócios do grupo – Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria, Citrosuco, Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) e Banco Votorantim – fazem parte de um negócio que abriga mais de 560 unidades operacionais e administrativas nos cinco continentes, que formam uma enorme cadeia de valor, responsável pela produção de bens essenciais para o desenvolvimento da economia e da sociedade<sup>44</sup>.

A base deste grupo empresarial passou por modificações ao longo do tempo, partindo de um esqueleto integralmente centralizado, com todos os negócios e decisões sendo conglomerados em uma única estrutura empresarial, passando por uma diversificação de negócios em estrutura apartadas entre si e atualmente em entidades que congregam um determinado ramo de atividade de forma organizada e hierarquicamente definida.

## 7.2 Conceitos de governança corporativa

O início das operações da Votorantim, como em geral no mercado, teve o impulso familiar como basilar para os primeiros anos. O patriarca da organização, com visão empreendedora, passa a desenvolver a atividade de acordo com seu conhecimento pessoal e seus instintos, tomando todas as decisões da organização, concentrando o poder de controle em suas mãos. A figura pessoal do empreendedor e sua vida privada e familiar confunde-se com a imagem e a vida da organização.

---

<sup>43</sup> Votorantim. Notícias. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/Noticias/listaNoticias/Paginas/Tech-Fair-apresenta-projetos-do-futuro0509-9803.aspx>>. Acesso em jun 2017.

<sup>44</sup> Votorantim. A Votorantim. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/Paginas/perfil.aspx>>. Acesso em 03 jun 2017.

Esta típica forma de organização é a que mais existe no país, com os negócios sendo geridos diretamente pelos membros familiares que detém o poder de decidir os rumos da organização, vezes de forma sustentável, pensando na perenidade da organização, outras vezes por interesses pessoais e sem entender o impacto no meio em que a organização está inserida.

O pioneirismo empresarial estava aliado à sua capacidade de agregar empregados que o respeitavam pelo poder econômico exercido e a centralização de todas as decisões, tornando o ambiente empresarial e familiar unificado, sem a segregação de momentos à família ou aos negócios.

Pelas suas qualificações técnicas e espírito empreendedor, o patriarca da Família Ermírio de Moraes levou a Votorantim a expandir negócios, contando com o suporte profissional de pessoas de sua confiança que, não necessariamente eram os melhores profissionais, mas que o respeitavam pelo poder que impunha e sua personalidade forte.

Pensando-se no momento histórico da época, era de se esperar que um conglomerado econômico aliado a decisões de um gestor profissional, que se dedicada aos negócios de forma absoluta pudesse prosperar. Não foi diferente e o grupo empresarial passa a expandir suas atividades.

Com o crescimento dos negócios, é necessário delegar tarefas e atribuições a pessoas de confiança e subordinação. Em um ambiente familiar, nada mais objetivo e tradicional que trazer os próprios filhos para o negócio.

Típico em sociedades de pessoas, os membros familiares próximos começam a integrar o conglomerado econômico e a trabalhar na operação, nos cargos de liderança e comando, sob a supervisão do patriarca. Os seus três filhos, Antônio Ermírio de Moraes, José Ermírio de Moraes Filho, Ermírio Pereira de Moraes e seu genro, Clovis Scipilliti, casado com a única filha Maria Helena Moraes Scipilliti, entram nos negócios e assumem a sua liderança. Formam-se grupos familiares que se dividem de acordo com a atividade e a região.

Não havia, nesta época, conceitos robustos de governança corporativa e a organização expandia pelo mérito pessoal destes empreendedores que mantinha a liderança da organização pelo respeito conquistado junto aos seus colaboradores. No entanto, próximo de seu falecimento, o patriarca José Ermírio de Moraes dá demonstração de sua capacidade visionária e escreve uma famosa carta aos seus herdeiros, promovendo a sucessão organizacional para a segunda geração familiar, a

qual segue transcrita na sua íntegra, diante do valor que representa para a segunda geração familiar:

São Paulo, 24 de setembro de 1969

Meus queridos filhos:  
José, Antonio, Clóvis e Ermírio,

Rumo dos nossos negócios

Foi sempre meu desejo diversificar os empreendimentos de nosso Grupo Industrial. Durante longos anos verifiquei que quem tem tudo num só ramo de negócio, tem alguns anos bons e muitos anos máus [sic]. Sempre baseei os nossos ramos industriais dentro do consumo de matérias primas nacionais, não somente por serem necessárias ao desenvolvimento do país, como também para evitar pedir favores ao exterior, na obtenção de matérias primas básicas necessárias ao funcionamento das indústrias. Tais favores, em muitos casos, poderiam comprometer nossa maneira de agir, em detrimento dos sadios interesses nacionais.

Tendo em vista os principais setores da produção nacional, procurei colocar o nosso Grupo dentro do que havia de melhor para a Organização, ficando assim traçado o nosso destino. Por isso, temos condições, sem medo da concorrência, nos seguintes ramos:

- 1) alumínio, zinco e níquel;
- 2) cimento;
- 3) papel e celulose.

Com relação às outras empresas, como siderurgia, refratários, produtos químicos, tecidos, açúcar, são empresas que devem ser conservadas, pois as iniciamos com grandes sacrifícios; e, ainda que não proporcionem grandes lucros, precisamos manter aquilo que começamos.

Perdemos um campo de ação dos mais importantes, que é a petroquímica, por não termos tido recursos financeiros para iniciar na hora certa. É bem provável que no futuro alguns ramos especializados desse setor possa ser iniciado, porquanto são os que dão melhores lucros. Mesmo assim, isso dependerá de contrato de fornecimento com a Petrobrás.

Desejo chamar a atenção de vocês, neste mais solene momento dos meus 70 anos de vida, que nenhum negócio deve abranger mais de 50% dos nossos recursos. Quem não diversificar a sua produção, mais cedo ou mais tarde terá anos difíceis e de sacrifícios inúteis. Vejam o que está se passando agora com as grandes empresas americanas, inclusive os produtores de petróleo quem possuindo o maior e melhor negócio do mundo, já estão entrando no campo dos fertilizantes, da metalurgia e dos produtos químicos, principalmente da petroquímica.

Outra coisa que recomento à vocês é que sempre contribuam para as instituições úteis ao país ou para os menos favorecidos na vida. O Rotary tem um grande princípio: "Dar de sí, antes de pensar em sí"[sic].

Nada mais tenho a dizer-lhes da longa experiência que tenho tido com vocês, pois tenho a certeza de que existe entusiasmo e lealdade para com a empresa e um grande esforço de vocês para torna-la sempre objetiva e independente.

A continuação de tudo isso depende de vocês na harmonia, na lealdade de uns para com os outros, e no interesse primordial de criarem os seus filhos

dentro de um regime de humildade, de ensinamentos adequados – pois, sempre preguei em todas as universidades onde fiz conferências, no Senado da República e nas associações de classe, que nenhum de nós tem o direito de ser arrogante e considerar-se superior aos demais, uma vez que com isso só demonstra fraqueza de conhecimentos -, para que eles possam, no futuro, ser os continuadores dessa obra, em pról [sic] de cujo crescimento temos trabalhado arduamente há 45 anos. Devem esses meninos ter contato com as fábricas desde moços, cada um frequentando o ramo que mais apreciar, visto nem todos têm a mesma inclinação.

Recebam um paternal abraço

de seu pai  
JEM/es.- <sup>45</sup>

A preocupação em promover uma sucessão de uma certa forma organizada, em que pese os melhores conceitos hoje existentes não fazerem parte da rotina empresarial na época, demonstra o interesse coletivo da organização e seu sucesso em relação a aspectos pessoais.

As três décadas seguintes, encerrando no final do século XX, foi um período de grande expansão da organização com a segunda geração promovendo, cada qual à sua maneira, um estilo de gestão e organização para o seu nicho de negócios. A governança do grupo como o todo ainda era incipiente, apesar de haver sempre uma coordenação através do relacionamento pessoal entre os irmãos e o cunhado.

A Família se reorganiza nos seus quatro núcleos familiares, invocando seus descendentes a se qualificarem de forma robusta para atender ao chamado da organização. Ao longo dessas três décadas, o número de membros familiares que passam a atuar nas unidades operacionais cresce, aumentando o sentimento de participação familiar e produzindo destaques individuais nos membros familiares.

A importância dada pela Votorantim à qualificação de seus membros familiares é destaque desde esta época, com o incentivo à participação empresarial. Por outro lado, é importante destacar que aqueles membros que não tinham aptidão ou desejo de participar dos negócios do grupo poderiam se sentir marginalizados, sem dúvida um importante passo em governança corporativa que estaria por vir na história da Votorantim.

Apesar da equidade entre os quatro grupos familiares, é notória a exposição de Antonio Ermírio de Moraes, traduzindo ao público externo a figura familiar dedicada

---

<sup>45</sup> Memória Votorantim. Livros Comemorativos. **Memória Votorantim**. Disponível <[http://www.memoriavotorantim.com.br/Livros%20comemorativos/Folder\\_Carta\\_Senador\\_1969.pdf](http://www.memoriavotorantim.com.br/Livros%20comemorativos/Folder_Carta_Senador_1969.pdf)>. Acesso em 20 jun 2017.

ao trabalho e responsável pela gestão e desenvolvimento da atividade empresarial. É de se destacar a proeminência desta figura pessoal no exercício dos negócios, conferindo credibilidade ao grupo econômico por seu *modus operandi* junto à organização e ao mercado.

O segundo grande passo da organização, no que tange a governança corporativa, vem na virada do milênio, com o falecimento de Clovis Scipilliti. Os membros da família compreendem, assim como o patriarca 30 anos antes, a necessidade de pensar na longevidade da organização, com a necessidade de promover um pensamento profundo nos caminhos que deveriam ser trilhados pelo grupo familiar, já em maior número, e pela própria organização, frente aos desafios trazidos pela evolução tecnológica e do mercado.

A organização se reformula alocando os membros da família em posições estratégicas e baseadas na sua aptidão profissional, não mais pela posição acionária que ocupavam ou pela divisão familiar antes adotada, permeando a meritocracia como um valor familiar e organizacional, presente até os dias de hoje. Busca-se o aprofundamento na profissionalização dos executivos, preservando, no entanto, as figuras familiares na tomada de decisões e direcionamento dos rumos da organização.

É relevante a evolução em termos de governança, com a profissionalização de pessoas dentro da organização, adoção de métodos de controle, como auditoria interna<sup>46</sup>, com o objetivo de examinar, avaliar, monitorar e recomendar melhorias nos processos e controles internos, inclusive com a adoção de um canal de ouvidoria para denúncias e reclamações pelos diversos agentes da organização e demais *stakeholders*.

Esta evolução é visível neste início de anos 2000, no qual a operação executiva foi delegada a profissionais do mercado, como por exemplo, demonstra a eleição de executivos da Votorantim Participações S.A., então holding dos negócios operacionais do grupo<sup>47</sup>, com a figura dos acionistas no Conselho de Administração, participando ativamente nas atividades empresariais, com supervisão, gestão direta e poder de

---

<sup>46</sup> Votorantim. Auditoria Interna. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/Paginas/Auditoria-Interna.aspx>>. Acesso em 4 jun 2017.

<sup>47</sup> Votorantim Participações S.A. Ata de Reunião do Conselho de Administração da Votorantim Participações S.A. realizada em 30 de abril de 2002 e registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo em 28 de junho de 2002 sob o número 111.663/02-7. **Votorantim Participações S.A.** Disponível em <[www.jucesponline.sp.gov.br](http://www.jucesponline.sp.gov.br)>. Acesso em 4 jun 2017.

decisão, como se observa do Estatuto Social da Votorantim Participações S.A., então aprovado<sup>48</sup>.

Este ciclo de evolução que começou no início do século, passou por uma década de evolução, com profissionais atuantes nas posições executivas da organização e os membros familiares começando a se distanciar da gestão efetiva e cada vez mais delegando atividades aos profissionais, que eram controlados através dos órgãos competentes, como auditoria interna e externa, comitês de assessoramento e o próprio mercado.

A organização, mesmo sem estar obrigada legalmente, começa a divulgar seus resultados detalhados ao mercado, apresenta sua estrutura aos parceiros de negócios, desenvolve sua gestão ambiental e social, através da criação do Instituto Votorantim<sup>49</sup>, consolidando e centralizando as diversas iniciativas da organização nesse campo, elevando a um patamar inédito a exposição e o compromisso com o país e seus *stakeholders*, gerando valor ao mercado, à organização e aos seus acionistas.

Nos anos 2013 e 2014, diante de novos desafios impostos à organização e à estrutura familiar, cada vez mais crescente em número de membros, a Votorantim aprofunda os estudos nos melhores conceitos de governança empresarial e passa por uma nova evolução estrutural<sup>50</sup>.

Os negócios nos quais a Votorantim investe passam a adotar um formato organizacional avançado, com a estrutura de Conselho de Administração para determinar as diretrizes de cada organização, sendo ocupado por profissionais dedicados e especializados no negócio, elevando sua governança empresarial a um patamar de excelência, mesmo com o controle integralmente familiar.

A importância para os membros familiares de darem longevidade para a organização, estruturar a transmissão de poder entre gerações, independente de vontades e anseios individuais norteou o grupo empresarial a adotar este modelo de governança corporativa, provando aos agentes econômicos e sociais envolvidos a capacidade da Família Ermírio de Moraes de permanecer à frente dos negócios e

---

<sup>48</sup> Votorantim Participações S.A. Ata da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 30 de abril de 2002 e registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo em 28 de junho de 2002 sob o número 111.662/02-3. **Votorantim Participações S.A.** Acesso em <[www.jucesponline.sp.gov.br](http://www.jucesponline.sp.gov.br)>. Acesso em 4 jun 2017.

<sup>49</sup> Instituto Votorantim. Nossa História. **Instituto Votorantim.** Disponível em <<http://www.institutovotorantim.org.br/instituto/nossa-historia/>>. Acesso em 4 jun 2017.

<sup>50</sup> Votorantim. Governança. **Votorantim.** Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/governanca/Paginas/governanca.aspx>>. Acesso em 4 jun 2017.



promover a perenidade da organização de forma sustentável e com criação de valor aos *stakeholders* e à companhia e seus participantes.

A organização evoluiu de forma consistente em termos de governança corporativa. No último Relatório Anual da Votorantim, referente à conclusão do ano de 2016, os executivos apresentam um importante resumo sobre a governança da organização. Nas palavras de Raul Calfat, Presidente do Conselho de Administração da Votorantim e João Miranda, Diretor Presidente da Votorantim:

Ao longo do século 20, a trajetória da Votorantim esteve muito ligada à industrialização e ao desenvolvimento do Brasil. Nos últimos 20 anos, a companhia vem aprimorando seu modelo de governança, num processo contínuo que manteve o controle familiar com uma arquitetura revigorada. Os acionistas migraram da gestão das empresas para os Conselhos; os valores da companhia foram reforçados; foram identificadas as melhores práticas de gestão e, a partir disso, capturadas sinergias; os princípios de sustentabilidade foram incorporados à nossa estratégia e foi criado o Instituto Votorantim, que passou a orientar o investimento social privado da companhia, em linha com a estratégia de cada empresa do portfólio. Nos últimos três anos, a companhia acelerou esse processo de transformação. A estrutura de holdings foi simplificada e a Votorantim S.A., holding detentora das participações nas empresas, focou sua atuação na gestão do portfólio, possuindo também três centros de soluções, nas áreas de tecnologia da informação; serviços compartilhados em finanças, recursos humanos e contabilidade; e na gestão de ativos imobiliários. As empresas investidas passaram a ter maior autonomia no desenvolvimento de suas estratégias, foram criados comitês de assessoramento e membros independentes passaram a integrar os Conselhos de Administração das empresas e da Votorantim S.A.<sup>51</sup>

Por fim, como boa prática também aplicada pela Votorantim, nos últimos três anos o Conselho de Administração da Votorantim passou por uma auto avaliação, com o objetivo de evoluir seu colegiado decisório e qualificar seus membros para tomarem decisões para a organização. Como consequência deste estudo, o Conselho de Administração da Votorantim S.A., holding dos negócios do grupo passa, a partir de 2017, a ser composto por uma composição paritária entre profissionais de mercado e membros familiares<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Votorantim. Relatório 2016 da Votorantim S.A. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/pt-vsa-digital-com-dfs.pdf>>. Acesso em 03 jun 2017.

<sup>52</sup> Votorantim S.A. Ata de Assembleia Geral Extraordinária da Votorantim S.A. realizada em 28 de abril de 2017 e registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo em 01 de junho de 2017 sob o número 245.673/17-9. **Votorantim S.A.** Acesso em <[www.jucesponline.sp.gov.br](http://www.jucesponline.sp.gov.br)>. Acesso em 20 jun 2017.

### 7.3 Conselho de Família da Votorantim

Alinhado às melhores práticas atuais, a Votorantim implementou o seu Conselho de Família para organizar os interesses familiares, alinhar as expectativas dos seus membros em relação à organização e preservar os valores e a unidade familiar cultivada ao longo do último século.

O Conselho de Família da Votorantim está calcado na comunicação entre os membros familiares, a educação de seus participantes, o desenvolvimento profissional e a memória da Família.

A comunicação é fundamental para que um número grande de membros, as vezes com residência em lugares distintos, tenham acesso às decisões e informações de forma conjunta, trazendo a unidade construída pelos fundadores da organização às gerações posteriores. Os valores difundidos pela família ao longo do tempo são permeados aos demais trazendo-os mais próximos entre si.

Com o objetivo de formar pessoas preparadas para o mundo, os membros da família são estimulados a se desenvolverem nos estudos acadêmicos, de acordo com a aptidão pessoal de cada um, sem que estes estudos estejam atrelados aos negócios da organização.

Para aqueles membros familiares que tenham aptidão e desejo de fazer parte da organização, o desenvolvimento profissional é desenhado para que a formação profissional esteja alinhada às expectativas da organização e a preparação deste integrante para assumir, no futuro, as posições estratégicas nos negócios.

A memória da Família é o último pilar e, talvez, o mais relevante, que busca preservar a história de vida, de sucesso e de esforço dos antepassados, despertando nos novos integrantes o desejo de fazer parte atuante da organização, com a inspiração nos valores que permearam a Votorantim ao longo dos últimos 100 anos.

O Conselho de Família se vale de consultorias e profissionais preparados para dirimir eventuais conflitos existentes entre os membros familiares, sempre com o objetivo de perenizar as atividades empresariais de forma sustentável, privilegiando sempre a coletividade da organização em detrimento de questões pessoais.

Por fim, para garantir a unidade e estabilidade do controle familiar da organização, um Acordo de Acionistas prevê as condições de assegurar que a Família Ermírio de Moraes permaneça no comando da Votorantim de forma coesa e seguindo os valores cultivados pelos membros fundadores.

Uma organização integralmente de controle familiar, como a Votorantim, ao adotar diversas práticas de governança corporativa, demonstra como é possível a criação de valor para seus acionistas e para demais integrantes do meio da organização, promovendo ações sociais e ambientais sustentáveis, valorizando o coletivo e despertando orgulho nos seus colaboradores e seus parceiros de negócios.

## 8 Conclusão

As sociedades empresárias começaram a sua existência com a finalidade de organizar a atividade comercial ainda nos primórdios da civilização. O crescimento dos mercados de trocas e a expansão ocorrida na Europa impulsionaram a criação das primeiras empresas organizadas.

Assim, com o passar do tempo e o constante crescimento econômico dos países, as estruturas empresariais foram ficando mais complexas e dependentes de um alto nível de organização e controle. As crises econômicas e os problemas delas decorrentes também impulsionaram a necessidade da adoção de maior controle nas organizações.

Com isso, surgiu a necessidade de criar regras que protegessem não só a empresa, mas também os membros da sua administração e até mesmo seus empregados, investidores e o mercado como um todo. Nasce, desta forma, a ideia da Governança Corporativa e a estruturação de princípios e regras básicos para melhorar as práticas organizacionais e criar mais valor para as empresas evoluírem em um mercado globalizado e altamente competitivo.

No Brasil, a Governança Corporativa começou a se estruturar formalmente com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, cujo objetivo principal foi traçar os princípios básicos de estruturação da Governança Corporativa no Brasil, dentro de padrões mundiais de controle e confiabilidade.

Um destes princípios é a existência de órgãos deliberativos nas Companhias, como, por exemplo, o Conselho de Administração e a Assembleia de Acionistas e a forma de regular o poder de controle nas Companhias.

Esses temas ganham ainda mais força quando a companhia em questão é uma sociedade de controle familiar. Tal forma de organização empresarial é uma das principais existentes no Brasil, dado que congrega desde as menores empresas, que tem a contribuição de dois ou mais membros da família para seu sucesso e subsistência familiar, como grandes conglomerados empresariais.

Por isso, a importância de traçar regras claras em um ambiente empresarial para os membros da família, com o intuito principal de separar os interesses pessoais dos profissionais, transforma a estrutura da empresa. Deve-se, sempre e em primeiro lugar, ter o pensamento voltado ao coletivo, alocando atividades e/ou decisões ao bem comum, não só da família, mas da empresa como organização profissional e social.

É apenas vislumbrando as organizações empresariais como parte integrante da sociedade para melhor entender o papel da Governança Corporativa em seu desenvolvimento e consolidação – o bem social e a existência de uma sociedade capitalista tão dependente do bom desenrolar das estruturas empresariais fazem com que a empresa precise, cada vez mais, superar-se nas atividades empresariais e respeitar os princípios de transparência, organização, autonomia, entre outros.

Seja em uma empresa pequena ou uma grande organização empresarial familiar, regras claras de Governança Corporativa é algo que cada vez mais se torna necessário para a continuidade sustentável dos seus negócios, visando a perenidade da organização e, ainda, criando valor para seus acionistas e demais participantes.

O crescimento das famílias com o surgimento das segundas, terceiras e quartas gerações aumentam, ainda mais, a obrigação de se criar regras para separar o patrimônio familiar da vida empresarial e a forma como cada membro de cada família poderá intervir no negócio desenvolvido – seja qual for o tamanho da organização, o núcleo familiar estará presente na organização, em maior ou menor grau.

Não há uma fórmula que seja correta para aplicação às organizações familiares, mas sim a adequação das aptidões profissionais de cada membro familiar, de acordo com o seu interesse e a posição na organização. Nesse sentido, a segregação das decisões familiares em um Conselho de Família é fator importante para concentrar a decisão de negócios fora do ambiente familiar.

É relevante observar que um Conselho de Família, apesar do nome remeter a um Conselho teoricamente formal e com regras extensas, pode ser apenas uma reunião familiar em um final de semana, na casa do patriarca. O conceito, este sim de grande relevância, é que decisões familiares sejam tomadas no fórum adequado e com as pessoas adequadas, assim como as decisões de negócios devem ser tomadas por profissionais (membros da família ou não), com o pensamento no negócio e para o negócio.

O Grupo Votorantim, neste sentido, foi um dos pioneiros no Brasil a implementar regras claras para impedir que conflitos e interesses familiares se sobressaíssem à empresa – mais do que criar uma estrutura societária para permitir a existência de um controle compartilhado harmônico entre as famílias atualmente controladoras do grupo, a Votorantim ganhou confiança do mercado ao demonstrar aos seus investidores que, apesar de ser um conglomerado de controle puramente

familiar (o que muitas vezes não é bem visto no mercado), é determinada em adotar práticas de Governança Corporativa na gestão da sua atividade.

Por fim, ressalta-se, mais uma vez, que tanto o Grupo Votorantim, estudado com particularidade, como diversas outras empresas familiares brasileiras, das grandes companhias aos pequenos negócios, firmam-se pautadas em regras claras de Governança Corporativa entre seus membros, estruturadas em um código de conduta robusto ou simplesmente pelo acordo de cavalheiros de seus membros, possibilitando, assim, a confiabilidade do mercado e ascensão do negócio.

Recomenda-se, assim, que as famílias controladoras de empresas no Brasil (seja qual for o seu tamanho e complexidade) dediquem tempo e recursos para pensar na organização como um ente próprio e que decisões sejam tomadas em prol deste ente e não dos anseios particulares de cada um, promovendo, através dos diversos materiais disponíveis hoje no mercado, as boas práticas de Governança Corporativa que levarão a organização empresarial prosperar e trazer mais valor para a família, para a empresa, os empregados e o mercado em geral.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2 ed, São Paulo : Atlas, 2006 584 p.

BM&FBOVESPA. Notícias. **BM&FBOVESPA**. Disponível em <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/noticias/regulamentos-do-novo-mercado-e-nivel-2.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/noticias/regulamentos-do-novo-mercado-e-nivel-2.htm)>. Acesso em jun 2017.

CARVALHO, Antonio Gledson. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 37, n.º 3, jul./set. 2002.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luis André N. de (Coord.). **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

FERREIRA, Pedro Cardoso Manduca. **Governança Corporativa nas sociedades limitadas pessoais**. Trabalho de conclusão de curso para colação do grau de Bacharel em Direito na Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, 2009.

FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. Alteração do Controle Direto e Indireto da Companhia. In: CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luís André N. de (Coord.), **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais**. São Paulo : Quartier Latin, 2010.

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. **IBGC**. 2015. 5ª Edição. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em 30 mai 2017

IBGC. Governança Corporativa. **IBGC**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em 4 jun 2017.

IBGC. Histórico. **IBGC**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/o-ibgc/historico>>. Acesso em 27 mai 2017.

IBGC. Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações. **IBGC**. 2016. Disponível em <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos\\_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria\\_IBGC.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf)>. Acesso em 09 set 2017.

IFC. IFC Family Business Governance Handbook. **IFC**. 3ª ed. Estados Unidos da América, 2011. Disponível em <[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance\\_Handbook\\_English.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso em 09 set 2017.

Instituto Votorantim. Nossa História. **Instituto Votorantim**. Disponível em <<http://www.institutovotorantim.org.br/instituto/nossa-historia/>>. Acesso em 4 jun 2017.

KINGEL, Luiz; WERNER, René A. ... e **Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea**. 1 ed. São Paulo: Integre Editora, 2007. 232 p.

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

Memória Votorantim. Livros Comemorativos. **Memória Votorantim**. Disponível <[http://www.memoriavotorantim.com.br/Livros%20comemorativos/Folder\\_Carta\\_Senador\\_1969.pdf](http://www.memoriavotorantim.com.br/Livros%20comemorativos/Folder_Carta_Senador_1969.pdf)>. Acesso em 20 jun 2017.

MOURA AZEVEDO, Luís André N. de. Ativismo dos Investidores Institucionais e Poder de Controle nas Companhias Abertas de Capital Pulverizado Brasileiras. In: CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luís André N. de (Coord.), **Poder de Controle e Outros Temas de Direito Societário e Mercado de Capitais**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

OLIVEIRA, Ana Carolina Rovida. **A implantação de Conselho Consultivo em Sociedades Limitadas como Forma de Governança Corporativa**. Disponível em <<http://www.consultivo.pro.br/sistema/files/other/MARCOS-MARTINS-Conselho-Consultivo-em-LTDA.pdf>>. Acesso em 3 jun 2017.

PACHECO, José da Silva. Análise jurídica de conceitos básicos de Direito empresarial. **Doutrinas Essenciais de Direito Empresarial**. vol. 1. p. 157 – 172. Dez, 2010.

PRADO, Roberta Nioac. **Aspectos Relevantes da Empresa Familiar**, São Paulo: Editora Saraiva, 2013

PUPO, Fábio. Em carta, presidente da Odebrecht pede 'união' aos funcionários. **Valor Econômico**. Curitiba, 08 abr 2015. Política. Disponível em <<http://www.valor.com.br/politica/3998442/em-carta-presidente-da-odebrecht-pede-uniao-funcionarios>>. Acesso em 16 jun 2017.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**, 1º volume. 28ed, São Paulo: Saraiva, 2009 557 p.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**, 2º volume. 28ª ed., São Paulo: Saraiva, 2009. 761 p.

VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo e BONFIM, Gabrielle Cristina Menezes Ferreira. Governança corporativa nas empresas familiares: Profissionalização da administração e viabilidade na implantação de planos jurídico-sucessórios eficientes. **Lex Magister**. Disponível em <[http://www.lexmagister.com.br/doutrina\\_27199695\\_GOVERNANCA\\_CORPORATIVA\\_NAS\\_EMPRESAS\\_FAMILIARES\\_PROFSSIONALIZACAO\\_DA\\_ADMINISTRACA](http://www.lexmagister.com.br/doutrina_27199695_GOVERNANCA_CORPORATIVA_NAS_EMPRESAS_FAMILIARES_PROFSSIONALIZACAO_DA_ADMINISTRACA)>



O\_E\_VIABILIDADE\_NA\_IMPLANTACAO\_DE\_PLANOS\_JURIDICO\_SUCESSORIO\_S\_EFICIENTES.aspx>. Acesso em 5 mai 2017.

Votorantim. A Votorantim. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/Paginas/perfil.aspx>>. Acesso em 03 jun 2017.

Votorantim. Auditoria Interna. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/Paginas/Auditoria-Interna.aspx>>. Acesso em 4 jun 2017.

Votorantim. Governança. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/governanca/Paginas/governanca.aspx>>. Acesso em 4 jun 2017.

Votorantim. Nossa História. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/historia/Paginas/historia.aspx>>. Acesso em 03 jun 2017.

Votorantim. Notícias. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/Noticias/listaNoticias/Paginas/Tech-Fair-apresenta-projetos-do-futuro0509-9803.aspx>>. Acesso em jun 2017.

Votorantim. Relatório 2016 da Votorantim S.A. **Votorantim**. Disponível em <<http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/pt-vsa-digital-com-dfspdf.pdf>>. Acesso em 03 jun 2017.

Votorantim Participações S.A. Ata de Reunião do Conselho de Administração da Votorantim Participações S.A. realizada em 30 de abril de 2002 e registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo em 28 de junho de 2002 sob o número 111.663/02-7. **Votorantim Participações S.A.** Disponível em <[www.jucesponline.sp.gov.br](http://www.jucesponline.sp.gov.br)>. Acesso em 4 jun 2017.

Votorantim Participações S.A. Ata da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 30 de abril de 2002 e registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo em 28 de junho de 2002 sob o número 111.662/02-3. **Votorantim Participações S.A.** Acesso em <[www.jucesponline.sp.gov.br](http://www.jucesponline.sp.gov.br)>. Acesso em 4 jun 2017.

Votorantim S.A. Ata de Assembleia Geral Extraordinária da Votorantim S.A. realizada em 28 de abril de 2017 e registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo em 01 de junho de 2017 sob o número 245.673/17-9. **Votorantim S.A.** Acesso em <[www.jucesponline.sp.gov.br](http://www.jucesponline.sp.gov.br)>. Acesso em 20 jun 2017.

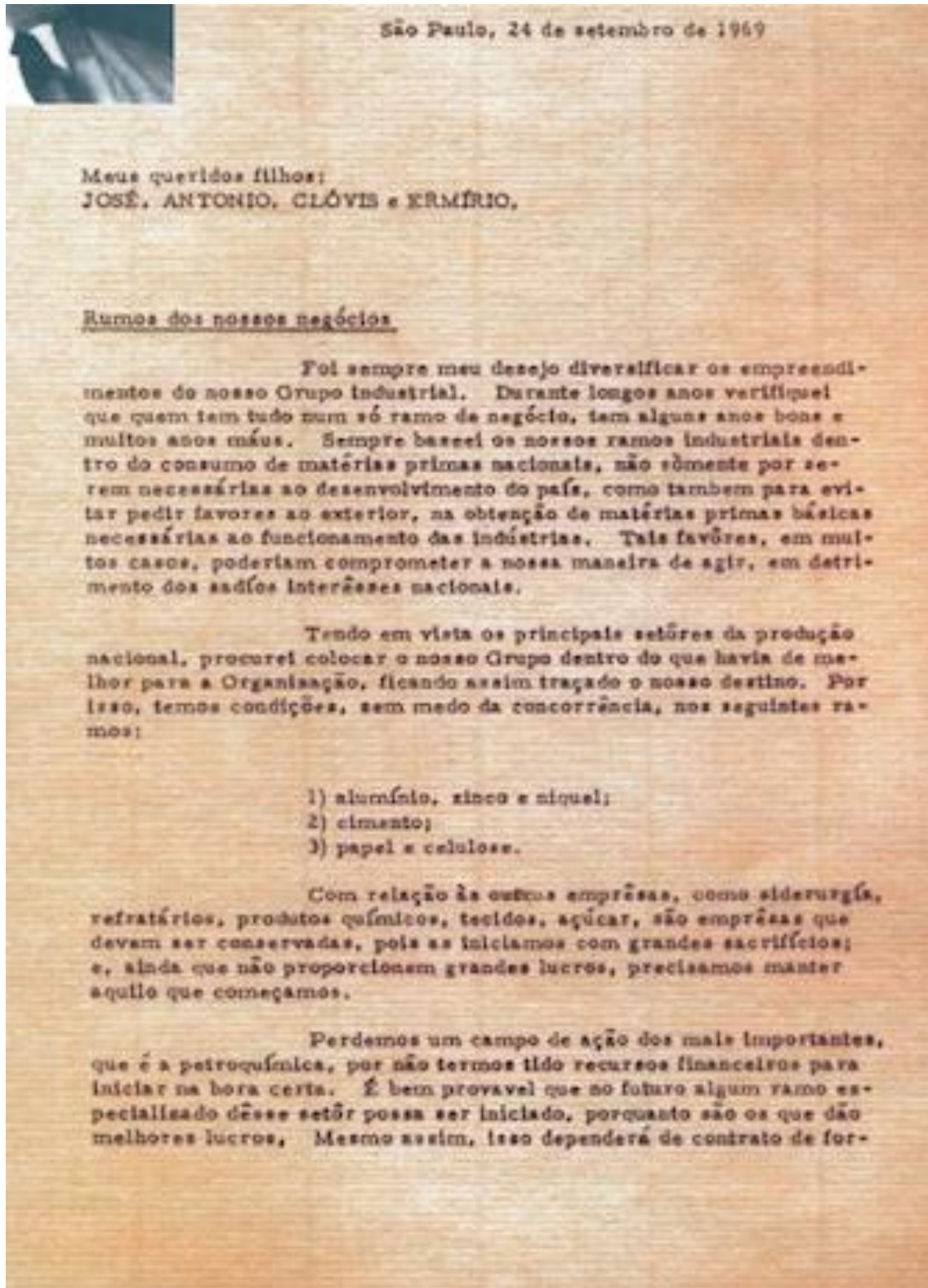
WALD, Arnaldo. A Evolução do Regime Legal do Conselho de Administração, os Acordos de Acionistas e os Impedimentos dos Conselheiros decorrentes de Conflitos de Interesses. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**. vol. 11/2001. p. 13 – 30, jan-mar/2011.

WARD, John, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991) apud IFC. IFC Family Business Governance Handbook. **IFC**. 3ª ed. Estados Unidos da América, 2011. Disponível em <[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance\\_Handbook\\_English.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso em 09 set 2017.

WERNER, René A., **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**; 1ª edição, Barueri, SP: Manole, 2004. 122p.

## ANEXO A

Figura 1 – Carta do Senador José Ermírio de Moraes



acimento com a Petrobrás.

Desejo chamar a atenção de vocês, neste mais sol, no momento dos meus 70 anos de vida, que nenhum negócio deve abranger mais de 50% dos nossos recursos. Quem não diversificar a sua produção, mais cedo ou mais tarde terá anos difíceis e de sacrifícios inúteis. Vejam o que está se passando agora com as grandes empresas americanas, inclusive os produtores de petróleo que, possuindo o maior e melhor negócio do mundo, já estão entrando no campo dos fertilizantes, da metalurgia e dos produtos químicos, principalmente da petroquímica.

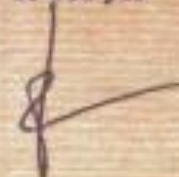
Outra coisa que recomendo à vocês é que sempre contribuam para as instituições úteis ao país ou para os menos favorecidos na vida. O Rotary tem um grande princípio: "Dar de si, antes de pensar em si".

Nada mais tenho a dizer-lhes da longa experiência que tenho tido com vocês, pois tenho a certeza de que existe entusiasmo e lealdade para com a empresa e um grande esforço de vocês para torná-la sempre objetiva e independente.

A continuação de tudo isso depende de vocês na harmonia, na lealdade de uns para com os outros, e no interesse primordial de criarem os seus filhos dentro de um regime de humildade, de ensinamentos adequados - pois, sempre preguei em todas as universidades onde fiz conferências, no Senado da República e nas associações de classe, que nenhum de nós tem o direito de ser arrogante e considerar-se superior aos demais, uma vez que com isso só demonstra fraqueza de conhecimentos -, para que eles possam, no futuro, ser os continuadores dessa obra, em prol de cujo crescimento temos trabalhado árduamente há 45 anos. Devem esses meninos ter contato com as fábricas desde moços, cada um frequentando o ramo que mais apreciar, visto que nem todos têm a mesma inclinação.

Recebam um paternal abraço

de seu pai



JEM/es. -