Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

LL.M. – Direito Societário

VIVIAN PEDRA CARVALHAL

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA REDUZIR OS RISCOS ÀS SOCIEDADES LIMITADAS DECORRENTES DOS ATOS PRATICADOS PELOS ADMINISTRADORES

SÃO PAULO

2018

VIVIAN PEDRA CARVALHAL

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA REDUZIR OS RISCOS ÀS SOCIEDADES LIMITADAS DECORRENTES DOS ATOS PRATICADOS PELOS ADMINISTRADORES

Monografia apresentada ao Programa de LL.M. em Direito Societário do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Pós Graduação Latu Sensu em Direito.

Área de concentração: Direito societário

Orientadora: Ana Cristina von Gusseck Kleindienst

São Paulo

2018

Carvalhal, Vivian Pedra

Compliance como instrumento de governança corporativa para reduzir os riscos às sociedades limitadas decorrentes dos atos praticados pelos administradores / Carvalhal, Vivian Pedra; orientadora: Ana Cristina von Gusseck Kleindienst – São Paulo: Insper, 2018. 77 f.

Monografia (Pós-graduação Lato Sensu em Direito Societário – LL.M.). Área de concentração: Direito Societário. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

1. Governança corporativa. 2. Sociedades limitadas 3. Compliance 4. Administração

VIVIAN PEDRA CARVALHAL

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA REDUZIR OS RISCOS ÀS SOCIEDADES LIMITADAS DECORRENTES DOS ATOS PRATICADOS PELOS ADMINISTRADORES

Monografia apresentada ao Programa de LL.M. em Direito Societário do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Pós Graduação Latu Sensu em Direito. Área de concentração: Direito societário

Data da aprovação: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª: Ana Cristina von Gusseck Kleindienst
Orientadora
Instituição: Insper Assinatura: _____

Prof.
Instituição: Assinatura: _____

Prof.
Instituição: Assinatura: _____

A minha família, razão de minha existência.

A Deus.

RESUMO

O presente trabalho tem por escopo analisar se um programa de *compliance* efetivo implementado pelas sociedades limitadas pode reduzir os riscos advindos dos atos praticados por seus administradores. O estudo tem início com a análise dos pormenores das sociedades limitadas e fazendo uma análise sobre a administração deste tipo de sociedade, poderes e deveres dos administradores e responsabilidade de uma forma geral. Posteriormente, será realizado um exame profundo sobre governança corporativa e quais foram os fatores responsáveis por difundir suas boas práticas no mundo corporativo no Brasil e no mundo. A governança corporativa tem os princípios (equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa) que a norteiam e servem de base para construção de todo arcabouço de regras que tratam do assunto. Através de seus quatro marcos históricos, sempre houve a elaboração de códigos, manuais e guias trazendo as melhores práticas a serem adotadas pelas empresas. No Brasil, o Código trazido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa foi um dos marcos para o fortalecimento da matéria. Nesse contexto, o *compliance*, trazido principalmente pelo quarto marco regulatório, como instrumento da governança corporativa para que as empresas pratiquem todos os atos em conformidade com as leis, normas e regulamentos, tanto internos, quanto externos tem se tornado cada vez mais frequente e adotado pelas empresas brasileiras, principalmente após o advento da Lei Anticorrupção. O fortalecimento do mercado de valores mobiliários no país com a classificação das empresas por níveis de acordo com a adoção de melhores práticas de governança corporativa, também foi um fator determinante para que as empresas busquem cada vez mais uma adequação com as regras de *compliance* e governança corporativa, principalmente, as sociedades anônimas. Com base nas diretrizes do manual do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e, também, de outros manuais e legislação é que se pretende traçar um paralelo com a legislação vigente no que tange às sociedades limitadas, a fim de verificar em que medida a adoção de um programa de *compliance* efetivo pode favorecer este tipo de sociedade reduzindo os riscos a que elas estão expostas em virtude de atos praticados por seus administradores.

Palavras-Chaves: Governança corporativa. Sociedades limitadas. Administração. *Compliance*. Riscos. Direitos e deveres dos administradores.

ABSTRACT

The present study aims to analyze if an effective *compliance* program implemented by limited liabilities companies can reduce the risks arising from the acts practiced by its officers. The study begins by analyzing the details of limited liabilities companies and conducting an analysis on the management of this type of company, powers and duties of the officers and overall responsibility. Subsequently, a deep review of corporate governance will be carried out and what were the factors responsible for disseminating its good practices in the corporate world in Brazil and in the world. Corporate governance has its principles (fairness, transparency, accountability and corporate responsibility) that guide it and serve as a basis for the construction of every framework of rules related to this subject. Through its four historical landmarks, codes, manuals and guides have always been developed, bringing the best practices to be adopted by companies. In Brazil, the Code brought by the Brazilian Institute of Corporate Governance was one of the milestones for the strengthening of the matter. In this context, *compliance* has been brought mainly by the fourth regulatory framework, as an instrument of corporate governance for companies to practice all acts in accordance with laws, norms and regulations, both internal and external, it has become increasingly frequent and adopted by Brazilian companies, especially after the advent of the Anti-Corruption Law. The strengthening of the capital market in the country with the classification of companies by levels according to the adoption of best practices of corporate governance was also a determining factor for companies to seek *compliance* with the rules of *compliance* and governance corporations, mainly corporations. Based on the guidelines of the Brazilian Institute of Corporate Governance and other manuals and legislation, it is intended to draw a parallel with the current legislation regarding limited liabilities companies, in order to verify to what extent the adoption of a effective *compliance* program can benefit this type of company by reducing the risks to which they are exposed by virtue of acts practiced by their officers.

Keywords: Corporate governance. Limited liabilities companies. Management. *Compliance*. Risks. Officers' powers and duties.

LISTA DE SIGLAS

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

COBIT – *Control Objectives for Information and related Technology*

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Comission*

CEO – *Chief Executive Officer*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DOJ – *Department of Justice*

DREI – Departamento de Registro Empresarial e Integração

EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada criada pela Lei nº 12.441/2011

EUA – Estados Unidos da América

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*

IBCA – Instituto Brasileiro de Conselho de Administração

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFC – *International Finance Corporation*

IPO – *Initial Public Offering*

ISACA – *Audit and Control Foundation*

ISO – *International Organization for Standardization*, em português Organização Internacional de Padronização

LSA – Lei nº 6.404/76, conforme alterada, também conhecida como lei das sociedades por ações.

MEI – Microempreendedor Individual

OCDE – *Organization for Economic Co-operation and Development*, em português, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SEC – *Securities and Exchange Comission*

SOX – Lei Sarbanes-Oxley. Lei norte americana (Sarbanes-Oxley Act) elaborada pelos senadores norte americanos Paul Sarbanes e Michael Oxley, promulgada em 30 de junho de 2002, a qual visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas e reforça os quatro valores da governança corporativa (*compliance, accountability, disclosure* e *fairness*)

TCC – Termo de Compromisso de Cessação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11

2. DAS SOCIEDADES LIMITADAS 15

2.1. Definição 16

2.2. Características 17

2.3. Administração 17

3. RESPONSABILIDADE DOS ADMINISTRADORES E DOS SÓCIOS NAS SOCIEDADES LIMITADAS 19

3.1. Definição de administrador 19

3.2. Administrador não sócio 22

3.3. Administrador sócio 24

3.4. Deveres e poderes do administrador 24

3.5. Excesso e abuso de poder e teoria *ultra vires societatis* no novo Código Civil 26

3.6. Responsabilidade dos administradores e os reflexos de seus atos às sociedades limitadas 29

4. GOVERNANÇA CORPORATIVA 34

4.1. Definição 34

4.2. Breves aspectos históricos 37

4.2.1. No mundo 37

4.2.2. No Brasil 41

4.3. Princípios da governança corporativa 43

4.4. Mecanismos para aplicação de governança corporativa 44

4.5. Valores da governança corporativa 45

4.6. Governança corporativa e os deveres dos administradores 47

5. *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 49

5.1. Definição e objetivos de *compliance* 49

5.2. Fatos históricos da função de *compliance* 51

5.3. Atribuições e atuação do *compliance* 52

5.4. Programas de *compliance* 54

5.5. *Compliance* como instrumento da governança corporativa nas sociedades limitadas 55

6. *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA REDUZIR OS RISCOS ÀS SOCIEDADES LIMITADAS DECORRENTES DOS ATOS PRATICADOS PELOS ADMINISTRADORES..... 59

6.1. Efeitos das melhores práticas de governança corporativa e de um efetivo programa de *compliance* e análise de casos práticos..... 60

7. CONCLUSÃO..... 67

8. REFERÊNCIAS 71

1. INTRODUÇÃO

Em tempos de crise a busca pela abertura de um negócio próprio cresce consideravelmente e, segundo dados levantados pela Serasa Experian, o número de empresas criadas no 1º trimestre de 2017 bateu o recorde se comparado ao mesmo período de 2016.[1]

Esse crescimento ocorreu principalmente pela formação de empresários individuais através das Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada (EIRELI) e dos Microempreendedores Individuais (MEI), contudo, mesmo diante do crescimento da formalização das atividades dos empresários individuais, o Brasil continua tendo um número expressivo de sociedades de responsabilidade limitada, sendo esse tipo de sociedade a preferencial dos empresários brasileiros quando da formalização de seus negócios.

A principal razão pela qual a sociedade de responsabilidade limitada ser a mais escolhida é o fato da responsabilidade dos sócios ser limitada ao montante do capital social integralizado, ou seja, via de regra não respondem pessoalmente pelas dívidas contraídas pela sociedade.

Além da limitação de responsabilidade, a sociedade limitada é mais fácil de gerenciar e menos onerosa, uma vez que traz menos obrigações legais e, portanto, há maior flexibilidade por parte dos sócios em seu gerenciamento.

Ocorre que, com o atual cenário de corrupção e escândalos envolvendo grandes empresas, a pressão para que as empresas sigam padrões éticos e transparentes de gestão aumentam a cada dia.

Nesse contexto, a discussão sobre a responsabilidade das sociedades, bem como sobre os atos praticados por seus administradores está latente e cresce a cada dia. Há de se observar até que ponto a liberdade de gestão dos administradores pode afetar a sociedade e a sua relação com os *stakeholders* tanto internos quanto externos e o quanto isso pode trazer riscos à perenidade da sociedade.

O administrador é a figura responsável por representar a sociedade em todos os atos e externar suas vontades, devendo agir em conformidade com a legislação vigente, com as regras internas das sociedades, bem como de acordo com o seu contrato social.

---

[1] SERASA EXPERIAN. **Número de empresas criadas no 1º tri de 2017 é recorde, diz Serasa Experian. 2017**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/numero-de-empresas-criadas-no-1-tri-de-2017-e-recorde-diz-serasa-experian.ghtml>. Acesso em: 05 de maio de 2018.

Vale ressaltar que, embora a regra geral é da responsabilidade subjetiva do administrador, conforme determina as regras societárias, há leis que determinam a imputação de responsabilidade objetiva, tais como: lei antitruste, lei anticorrupção, lei ambiental etc.

O ponto é que ainda que o administrador seja responsável pelos atos praticados nos termos da legislação vigente, a empresa de uma forma geral é penalizada por tais atos, sofrendo as consequências, seja de forma objetiva, quando efetivamente tem que desembolsar algum valor para reparar algum dano; seja de forma subjetiva, com a perda da credibilidade, por exemplo.

O artigo. 1.011 do Código Civil traz um conceito bem amplo e subjetivo sobre a conduta esperada do administrador no exercício de suas funções: *"O administrador da sociedade deverá ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios".*

A função do administrador é executar a vontade da sociedade, representando a sociedade nas relações jurídicas mantidas com terceiros e exteriorizando as ações da sociedade no mundo real.

De acordo com a obra de Alfredo de Assis Gonçalves Neto:

> O administrador, no desempenho de suas atribuições, precisa tomar decisões rápidas e não pode estar dependendo de consulta aos sócios para agir. De sua vez, os sócios, quando o escolhem, fazem-no buscando o perfil que querem ver imprimido na administração social.[2]

Em alguns países, assim como no Brasil, é adotado um sistema abstrato e não casuístico da conduta do administrador. Dessa forma, o que se vê é uma preocupação do direito estrangeiro em estabelecer padrões de comportamento do administrador sem base em critérios subjetivos que possam reprimir a flexibilidade necessária que ele precisa ter na toma de decisões em benefício da sociedade.

Atualmente os *stakeholders* estão mais atuantes e exigentes a fim de constatar se a sociedades seguem os princípios éticos mínimos exigidos para gestão do negócio. Esse tem sido um ponto crucial na tomada de decisão não só de investidores, mas também dos próprios consumidores que estão mais preocupados com a transparência das empresas.

A governança corporativa é o conjunto de boas práticas aplicadas pelas sociedades na tentativa de aumentar a confiança das partes interessadas que podem ser os investidores, empregados, fornecedores, órgãos reguladores, etc. perante aos negócios da empresa.

---

[2] NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 252p.

Uma empresa que tenha governança corporativa aplicada de forma clara e bem definida é capaz de propiciar um ambiente que funciona em prol de todos os envolvidos, assegurando a aderência aos níveis de padrões éticos requeridos e às melhores práticas, inclusive a conformidade com as leis e normais locais.

A governança corporativa tem como função primordial estabelecer regras claras entre a gestão da empresa e as partes relacionadas, estabelecendo um conjunto de regras para definir a relação entre os gestores a fim de evitar conflitos e sobreposição de atividades.

A governança corporativa pode ser interpretada como a criação de vários controles e regras aplicadas à rotina de negócios da empresa que vão dando forma a um modelo de gestão que será responsável por aprimorar os processos de administração da empresa, gerando transparência, agilidade, controle e autonomia.

As empresas que têm uma governança corporativa de forma efetiva têm previsibilidade de riscos e, portanto, têm uma exposição menor gerando maiores perspectivas de fluxo de caixa a longo prazo, bem como é transparente perante aos *stakeholders* diminuindo o custo de capital. Ou seja, ao adotar boas práticas de governança corporativa, a empresa aumenta seu valor a longo prazo e aumentar as chances de perpetuidade da sociedade.

Não obstante, de acordo com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), também conhecida como o quarto marco histórico da governança corporativa, a governança possui quatro valores, quais sejam: (i) *compliance*: consiste na adoção de um código de ética aplicado a todos os executivos da empresa; (ii) *accountability*: consiste na prestação de contas; (iii) *disclosure*: equivale-se à transparência; e (iv) *fairness*: relacionado ao sendo de justiça.

Diante disso, podemos observar que existe uma correlação entre as práticas de governança corporativa e a função de *compliance*, tendo em vista que ambos visam a mitigação de riscos atrelados a criação de padrões éticos e transparentes na gestão dos negócios.

De acordo com o que versa Alfredo de Assis Gonçalves Neto, *"também está em voga a adoção de normas de compliance, as quais, embora não digam respeito propriamente à pessoa do administrador, podem auxiliar a sociedade na conduta ética de seus fins".*[3]

Nesse sentido, as atividades desenvolvidas por *compliance* estão relacionadas com a gestão preventiva de riscos, sempre assegurando que a observância das boas práticas de governança corporativa pela sociedade.

---

[3] NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 253p.

No fim, o objetivo principal da governança corporativa e do *compliance* é o mesmo, qual seja, proteger a imagem e integridade das sociedades, trazendo transparência dos atos praticados e uma segurança jurídica para perenidade da sociedade a longo prazo.

Diante disso, o escopo do trabalho visa explorar a governança corporativa através do ponto de vista de *compliance*, a fim de identificar se um programa efetivo de *compliance* é capaz de reduzir a exposição da sociedade aos riscos advindos dos atos praticados pelos administradores.

Muito se fala em governança corporativa em sociedades anônimas, mas pouco se discute o mesmo tema no contexto de sociedades limitadas, dessa forma, é importante verificar se, uma vez adotadas as melhores práticas de governança corporativa, se a sociedade limitada poderá se beneficiar de seus reflexos reduzindo os riscos a que está exposta em virtude de atos praticados pela gestão. Na prática, a intenção é entender se a existência de um efetivo programa de *compliance* como um instrumento da governança corporativa é eficaz para a sociedade limitada reduzir os riscos a que está exposta.

Com o advento da Lei 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, o tema *compliance* passou a ser cada vez mais frequente em todos os tipos de sociedade, inclusive nas sociedades limitadas, que passaram a trabalhar na criação e implementação de programas efetivos, a fim de proteger a sociedade.

Nas sociedades limitadas, os administradores muitas vezes acumulam outras funções e não exercem suas atividades de forma independente, sendo que normalmente seguem as exigências dos sócios principalmente os majoritários. Nesse sentido, as decisões dos administradores muitas vezes são enviesadas, uma vez que ele sofre influência de fatores internos e externos, incluindo sócios e interesses próprios relacionados à sua área de atuação.

Assim, a prerrogativa de que o administrador deve tomar decisões que forem melhores para a sociedade, com foco na função social e pautado na boa fé e nas melhores práticas de governança muitas vezes são deixadas de lado. A função primordial do administrador é zelar para que as melhores decisões sejam tomadas buscando a perenidade e sustentabilidade da sociedade, mas isso pode restar prejudicado se decisões forem tomadas de forma imparcial.

Diante disso, o objetivo do trabalho é entender se, uma vez que uma sociedade limitada adote as boas práticas de governança e, consequentemente, seus administradores tenham clareza sobre seu escopo de atuação e, consequentemente, sobre suas responsabilidades para com a sociedade, se isso poderá refletir na redução de riscos para esta sociedade.

2. DAS SOCIEDADES LIMITADAS

Tendo em vista que o foco deste trabalho é analisar os impactos do *compliance* como instrumento de governança corporativa para redução de riscos às sociedades limitadas, para que possamos adentrar no tema principal deste trabalho se faz necessário fazer uma breve introdução sobre as sociedades limitadas.

A Resolução Industrial de 1.870 trouxe a necessidade de criação de um tipo de sociedade onde a responsabilidade dos sócios pelas atividades mercantis fosse limitada e uma sociedade mais simples e célere que fosse capaz de atender as demandas de crescimento e, assim, as sociedades limitadas começaram a surgir.

A sociedade limitada, em síntese, surgiu em meio à complexidade e morosidade das sociedades anônimas e, ainda, às responsabilidades ilimitadas das sociedades familiares existentes à época.

De acordo com o registro de Alessandro Casiccia:

> Foi provavelmente por essa tendência natural, além de outras causas, que, primeiramente na Inglaterra, depois na Alemanha e, mais recentemente, na Áustria e na França, foram introduzidas, com formas diversas, as assim chamadas sociedades de garantia limitada.[4]

A introdução deste tipo de sociedade no Brasil ocorreu em 1.919 através do Decreto 3.708[5] inspirada no modelo português e inicialmente foi denominada de "sociedade por quotas de responsabilidade limitada" e tinha como principal função abster os sócios empreendedores do comércio médio da perda de patrimônio superior ao que foi empregado no negócio e atrair sócios investidores para financiamento da sociedade com a proposta da limitação de responsabilidade.

A aprovação do referido Decreto trouxe à tona uma discussão a respeito da natureza jurídica deste novo tipo de sociedade. Alguns doutrinadores argumentavam que se tratava de uma sociedade híbrida, uma vez que era um misto de sociedade anônima e sociedade coletiva[6]. Contudo, o entendimento que prevaleceu foi que o novo tipo societário era uma sociedade comum, conforme as sociedades regidas pelo Código Comercial.[7]

---

[4] CASICCIA, Alessandro. **La società a garanzia limitada nessa legislazione comparata**. Torino: 1927, 2p.
[5] *Art. 1º. Além das sociedades a que se referem os arts. 295, 311, 315 e 317 do Código Comercial, poderão constituir-se sociedades por quotas, de responsabilidade limitada".*
[6] FERREIRA, Waldemar. **Tratado de Sociedades Mercantis**. Vol. 2, 5ª Ed, Editora Nacional de Direito Ltda., Rio de Janeiro: 1958, 648p.
[7] FERREIRA, Waldemar. **Tratado de Sociedades Mercantis**. Vol. 2, 5ª Ed, Editora Nacional de Direito Ltda., Rio de Janeiro: 1958, 649p.

Com a promulgação da Lei 10.406/2002 que instituiu o Novo Código Civil, a sociedade por quotas de responsabilidade limitada foi devidamente regulada e passou a se chamar simplesmente sociedade limitada.

Dessa forma, desde 2002 a sociedade limitada possui um regime jurídico próprio (artigos 1.052 a 1.087), com complementação das disposições sobre as sociedades simples (artigos 997 a 1.038 e 1.044), contudo, admite-se também a regência supletiva das regras das sociedades anônimas, caso haja disposição expressa no contrato social.

2.1. Definição

A sociedade limitada é aquela formada por duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas que respondem de forma solidária pelos débitos da sociedade limitado ao valor de suas quotas integralizadas do capital social.

A sociedade limitada é um dos tipos mais adotados no Brasil, trata-se de uma sociedade contratual, constituída através de um contrato social, com o capital social dividido em quotas e seu nome empresarial vem acompanhado do termo “Ltda.”, abreviação de “Limitada”.

Este tipo de sociedade permite que a administração seja feita por um administrador não sócio, desde que haja o consentimento dos sócios constantes do quadro societário da sociedade.

O principal fator para que os empresários optem mais frequentemente pela sociedade limitada é a responsabilidade dos sócios com relação aos atos praticados estar limitada ao valor do capital social integralizado, ou seja, em princípio, os sócios não respondem pessoalmente pelas dívidas da sociedade, mas tão somente pelo valor das quotas subscritas por cada sócio.

Vale dizer que há um limite para a responsabilidade limitada dos sócios, qual seja: o capital social subscrito que ainda não houve a integralização. Dessa forma, no caso de não haver a integralização do capital social subscrito, o credor poderá atingir o patrimônio pessoal do sócio até este limite.

De acordo com o que ensina Alfredo de Assis Gonçalves Neto:

> A sociedade limitada tem condições de ser definida como a sociedade empresária, de natureza contratual e *intuitu personae*, cujos sócios não respondem pelas obrigações sociais, obrigando-se, tão somente, pelo pagamento do valor de suas quotas e pela efetiva integralização do capital social, por falta de realização da totalidade das

> entradas prometidas pelos sócios e pelo excesso de valor atribuído a bens aportados para a sua formação.[8]

2.2. Características

A principal característica da sociedade limitada é limitação dos sócios ao valor de suas respectivas quotas integralizadas no contrato social da sociedade, conforme dispõe o artigo 1.052 do Código Civil Brasileiro[9].

Além disso, a legislação vigente elenca a sociedade limitada no rol das sociedades empresárias, nos termos dos artigos 983 e 1.052 do Código Civil, contudo, a segunda parte do artigo 983 traz a possibilidade deste tipo de sociedade ser utilizada por uma sociedade simples.

A contribuição dos sócios tem que ser em dinheiro ou qualquer outro bem com valor econômico, não sendo possível a figura do sócio prestador de serviços neste tipo de sociedade, de acordo com o artigo 1.055, parágrafo 2º do Código Civil.

Trata-se de uma sociedade contratual, cujo capital social é dividido em quotas e constituída através de um contrato social.

2.3. Administração

As sociedades de um modo geral necessitam de um ou mais administradores para condução de suas atividades e representação na esfera judicial. Os administradores atuam em nome da sociedade, sendo responsáveis pela manifestação de vontade da sociedade no cumprimento de seu objeto social.

O artigo 1.060 do Código Civil traz a regulamentação da administração nas sociedades limitadas, estabelecendo que tais sociedades serão representadas por um ou mais administradores, podendo ser sócios ou não sócios, nomeados no contrato social ou em ato separado.

Em caso de nomeação de administradores não sócios, torna-se obrigatória a aprovação da unanimidade dos sócios, se o capital social não estiver integralizado, e de, no mínimo, 2/3 dos sócios, a partir da integralização do capital social.

---

[8] NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 380p.

[9] *Art. 1.052. Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social".*

A cessação do cargo de administrador ocorrerá através da destituição que poderá ocorrer a qualquer tempo e, ainda, pelo término do contrato estabelecido no contrato social ou em ato separado, caso não haja a recondução.

A destituição de administrador que seja sócio, ocorrerá somente se houver aprovação de, no mínimo, 2/3 do capital social dos sócios, ressalvado disposição contrária estabelecida no contrato social, nos termos do artigo 1.063 do Código Civil.

A responsabilidade do administrador nas sociedades em geral estende-se às sociedades limitadas, ou seja, o administrador deve agir com zelo "*que todo homem ativo e probo deve empregar na administração de seu próprio negócio"*.[10]

Assim, o administrador deve (i) atuar sem ultrapassar os poderes conferidos; (ii) buscar a realização do objeto social respeitando os limites previstos em lei e no contrato social.

Nos termos do artigo 1.016, quando os administradores agirem com culpa ao desempenhar suas funções, eles responderão de forma pessoal e solidária perante a sociedade e perante aos terceiros.

De acordo com a teoria *ultra vires*, caso o regime supletivo da sociedade limitada seja o das sociedades simples, a sociedade não será responsabilizada pelos atos praticados por seus administradores em seu nome que sejam estranhos ao objeto social. Contudo, se o regime supletivo adotado for o das sociedades anônimas, devendo este estar explicitado no contrato social, a sociedade será responsável por todos os atos praticados pelos administradores, alheios a sua finalidade social, cabendo-lhe o direito de regresso contra os administradores.

No próximo capítulo deste trabalho exploraremos de forma mais detalhada a figura do administrador nas sociedades limitadas, trazendo a sua definição, explicando os principais tipos e pormenorizando os seus deveres e obrigações.

---

[10] *Art. 1.011 do Código Civil: "O administrador da sociedade deverá ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios".*

3. RESPONSABILIDADE DOS ADMINISTRADORES E DOS SÓCIOS NAS SOCIEDADES LIMITADAS

Após trazemos algumas breves considerações acerca das sociedades limitadas, caberá explorarmos a figura do administrador neste tipo de sociedade, a fim de entendermos a extensão de sua responsabilidade pelos atos praticados e os reflexos causados às sociedades limitadas.

3.1. Definição de administrador

O administrador é a figura responsável pela condução da sociedade, praticando os atos fundamentais para que a sociedade consiga cumprir o seu objeto social. Em outras palavras, o administrador é a pessoa responsável por gerir os negócios da sociedade.

De acordo com Alfredo de Assis Gonçalves Neto:

> Administrador é a pessoa que executa a vontade da sociedade; é quem se apresenta pela sociedade nas relações jurídicas que ela mantém com terceiros. É o órgão da sociedade que exterioriza suas ações no mundo real.[11]

Nas sociedades limitadas, a administração pode ser realizada por uma ou mais pessoas naturais, em conjunto ou isoladamente, sem qualquer limitação quanto a quantidade, cuja nomeação ocorrerá através de disposição no contrato social ou através de ato em separado, nos termos do artigo 1.060 do Código Civil.

Anteriormente, o administrador da sociedade limitada era chamado de “gerente” ou “sócio-gerente” com forte influência do Código Comercial de 1.850 que utilizava a palavra “gerir” no sentido de administrar. Com base nas práticas mercantis, o Código Civil vigente acabou acatando a utilização da figura do “administrador” para gestão da sociedade de forma geral, conforme já era adotado pela Lei das Sociedades Anônimas (LSA).

A figura sócio-gerente era tão difundida anteriormente que Idalberto Chiavenato em sua obra Administração: Teoria, Processo e Prática traz a importância do administrador na sociedade, ressaltando que o trabalho gerencial desempenhado pelo administrador é crucial para definição e cumprimento das metas da sociedade e na definição de estratégias e plano de desenvolvimento a longo prazo. Ele reforça a existência de quatro pilares da função gerencial, quais sejam: (i) assertividade no recrutamento das pessoas que trabalharão na sociedade; (ii) definição das metas e resultados a serem atingidos pela sociedade; (iii) potencialização dos

---

[11] NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 251p.

pontos fortes da sociedade; e (iv) alinhamento de toda a base organizacional para que esteja em sintonia com valores da empresa. [12]

Além disso, o artigo 13 do Decreto 3.708/1.919[13] estabelecia que a não designação expressa do sócio-gerente implicava na nomeação de todos os sócios para desempenho dessa função, ou seja, o contrato social obrigatoriamente indicava os sócios-gerentes das sociedades, quer de forma expressa ou de forma tácita.

Com o advento do Código Civil de 2002, somente a expressão administrador permaneceu e, conforme já dito anteriormente, sendo que tal função pode ser exercida por sócios e não sócios, designados através de contrato social ou por ato em separado.

Assim, a designação do administrador na sociedade limitada pode ser realizada das seguintes formas: (i) diretamente no contrato social da sociedade no ato que a constituiu; (ii) através de aditivos ao contrato social, realizados após a constituição da sociedade; e (iii) por meio de ato em separado, como por exemplo uma ata de reunião dos sócios com o respectivo termo de posse. A partir de então, o administrador iniciará o cumprimento de suas obrigações na condução dos negócios sociais da organização, representando a sociedade em todos os atos.

De acordo com o artigo 1.062 do Código Civil, caso a designação do administrador seja feita através de ato separado, ou seja, por instrumento diverso do contrato social, este será investido no cargo mediante termo de posse no livro de atas da administração. Neste caso, o termo deverá ser assinado nos 30 (trinta) dias subsequentes à designação, sob pena de se tornar sem efeito. Ademais, a nomeação deverá ser averbada no registro competente no prazo de 10 (dez) dias após a investidura do administrador.

Conforme estabelece o artigo 1.013 do Código Civil, em caso de vários administradores designados, sem a especificação dos poderes de gestão de cada um deles, presume-se que todos têm poderes para agir de formal individual e isolada em nome da sociedade.

Havendo a designação de administradores não sócios, torna-se obrigatória a aprovação da unanimidade dos sócios, se o capital social não estiver integralizado, e de, no mínimo, 2/3 dos sócios, quando o capital social estiver integralizado.

---

[12] CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, 19p.

[13] *Art. 13: "O uso da firma cabe aos socios gerentes; si, porém, for omisso o contracto, todos os socios della poderão usar. E' licito aos gerentes delegar o uso da firma sómente quando o contracto não contiver clausula que se opponha a essa delegação. Tal delegação, contra disposição do contracto, dá ao socio que a fizer pessoalmente a responsabilidade das obrigações contrahidas pelo substituto, sem que possa reclamar da sociedade mais do que a sua parte das vantagens anferidas do negocio".*

Alfredo de Assis Gonçalves Neto reforça a flexibilidade para organização da administração na sociedade limitada, senão vejamos:

> Há extrema flexibilidade para organizar-se a administração da sociedade limitada, desde a previsão de ser exercida por um único administrador até à atuação coletiva, com a criação de órgãos de deliberação colegiada, para, v.g., definir estratégias de mercado, políticas de balanço etc., em reuniões de diretoria (dos administradores) ou de um conselho de administração, à semelhança daquele previsto na Lei das Sociedades por Ações.[14]

Além disso, vale salientar que o artigo 1.060 do Código Civil não traz nenhuma vedação expressa no sentido da designação de pessoa jurídica como administrador da sociedade limitada, tal qual ocorre no artigo 997 que estabelece expressamente que a administração das sociedades simples é incumbida às pessoas naturais, portanto, pressupõe que as sociedades limitadas podem ser administradas por pessoas jurídicas.

Para Alfredo de Assis Gonçalves Neto é possível que a sociedade limitada seja administrada por pessoas jurídicas, conforme abaixo:

> Pela análise do conjunto das disposições do Código Civil, sustentei o entendimento de que a sociedade limitada poderia ser administrada por pessoa jurídica que seja sua sócia ou não, devendo, nesse caso, ser designada a pessoa natural que irá, em seu nome, exercer de fato a administração. E, uma vez admitida a sua administração por pessoa jurídica, ficaria aberta a possibilidade por pessoa jurídica, ficaria aberta a possibilidade de seu exercício tanto por sociedade como por associação ou fundação, observadas as condicionantes legais.[15]

Contudo, tal entendimento não foi ratificado pelos órgãos de registro público de empresas e atualmente a orientação majoritária é que a sociedade limitada somente pode ser administrada por pessoas naturais. Esta conclusão resultou no Enunciado n. 66, aprovado pela I Jornada de Direito Civil, promovida em 2002 pelo Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal.[16]

É importante frisar, ainda, a intransmissibilidade da qualidade de administrador a novo sócio, ou seja, diferentemente do que ocorria no ordenamento jurídico anterior, o parágrafo único do artigo 1.060 do Código Civil dispõe expressamente que caso o contrato atribua a administração a todos os sócios, tal administração *"não se estende de pleno direito aos que posteriormente adquirirem tal qualidade"*.

---

[14] NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 412p.
[15] NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 414p.
[16] CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Enunciado nº 66 da I Jornada de Direito Civil.** Disponível em: <http://www.cjf.jus.br/enunciados/enunciado/686>. Acesso em: 10 de abril de 2018.

Além disso, o artigo 1.064 do Código Civil determina que o uso da firma ou denominação social somente pode ser utilizada pelos administradores que tenham os poderes necessários.

Quanto aos impedimentos, o parágrafo primeiro do artigo 1.011 do Código Civil não permite que sejam administradores: *"além das pessoas impedidas por lei especial, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou de suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública, ou a propriedade, enquanto perdurarem os efeitos da condenação"*.

Nesse sentido, o Manual de Registro das Sociedades Limitadas instituído pelo Anexo II da Instrução Normativa DREI 38/2007[17] estabelece no seu item 1.2.8 a lista de impedimentos para ser administrador.

Além disso, há algumas leis especiais que dispõe sobre os impedimentos para que a pessoa possa ser designada a administrador da sociedade limitada, conforme destacado abaixo:

(a) Lei 8.112/90 que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais;

(b) Lei 1.521/51 que trata de crimes contra a economia popular;

(c) Lei 7.492/86 - Lei do Colarinho Branco que dispõe sobre os crimes contra o Sistema Financeiro Nacional;

(d) Lei 8.884/94 – Lei Antitruste que trata das questões relativas a prevenção e a repressão às infrações contra a Ordem Econômica e defesa da concorrência;

(e) Lei 8.078/90 – Código de Defesa do Consumidor.

3.2. Administrador não sócio

Conforme vimos anteriormente, o Código Civil de 2002 trouxe a possibilidade do administrador ser pessoa sem qualquer participação de quotas da sociedade, eliminando, dessa forma, a figura do sócio-gerente. Ou seja, diferentemente do que estabelecia o Código Civil

---

[17] MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Manual de Registro – Sociedade Limitada. 2017**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITORIO/SEMPE/DREI/INs_EM_VIGOR/MANUAIS_IN_38/Anexo-II-IN-38-2017-Manual-de-Registro-LTDA---alterado-pela-IN-40-2017--16abr18.pdf>. Acesso em: 03 de junho de 2018.

anterior, a versão de 2002 trouxe a inovação de permitir a designação de administrador não sócio na sociedade limitada, nos termos do artigo 1.061 do Código Civil.

Alfredo de Assis Gonçalves Neto explica em sua obra que:

> O dispositivo sob exame consagra agora essa alternativa, amplamente admitida em outros países. Embora não tenha vinculado a designação de não sócio a pessoas com habilitação específica em administração de empresas, o Código Civil abre as portas das sociedades limitadas para esses profissionais dirigirem-nas com maior autonomia, sem vinculá-las a sócio, como acontecia no sistema de delegação.[18]

Tendo em vista que a possibilidade da administração da sociedade ser exercida por pessoa alheia a sociedade, ou seja, não sócio, o Código Civil estabeleceu que, enquanto não houver a integralização do capital, a designação desse administrador ocorrerá mediante deliberação unânime dos sócios. Uma vez integralizado o capital social, a designação do administrador não sócio poderá ocorrer por deliberação da maioria qualificada.

Assim, de acordo com o artigo 1.061 do Código Civil, para admissão de administradores não sócios, é necessário constar determinação expressa no contrato social da sociedade e, ainda, observar o quórum mínimo de aprovação dos sócios, sendo necessária aprovação unânime enquanto o capital social não estiver integralizado e dois terços após a integralização do capital social.

Em outras palavras, ainda que haja previsão expressa no contrato sociedade permitindo a admissão de administradores não sócios na sociedade, deve-se observar a obrigatoriedade de aprovação pelos sócios conforme quórum mínimo previsto no Código Civil.

Vale dizer que dois terços do capital social para nomeação de administrador não sócio é o patamar mínimo, não havendo qualquer proibição de fixação de um percentual superior pelos sócios, a única restrição é quanto a fixação de um percentual menor do que o previsto em lei.

Nos termos do artigo 1.063 do Código Civil, o cargo de administrador cessará com a destituição ou por término do prazo fixado no contrato social ou em ato separado, se não houver recondução. A cessação do exercício do cargo de administrador dever ser averbada no registro competente no prazo de 10 (dez) dias subsequentes ao ato.

---

[18] NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 420p.

3.3. Administrador sócio

Em caso de designação de administrador que componha o quadro societário da empresa, o quórum de deliberação será diferente dependendo do instrumento de designação utilizado.

Se a designação do sócio para exercício do cargo de administrador for realizada através do contrato social, será necessário a eleição pelos titulares de ¾ do capital social, nos termos do inciso I do artigo 1.076 do Código Civil.

Caso a designação do sócio como administrador da sociedade seja feita em ato separado, a eleição será por sócios representantes de mais da metade do capital social, sendo que, neste caso, é mandatória a averbação no registro competente.

Em outras palavras, quando houve a designação de um sócio como administrador da sociedade e isso ocorre em um ato em apartado, tal indicação precisará ser aprovada pelos sócios titulares de no mínimo ¾ do capital social, uma vez que este é o quórum mínimo que o artigo 1.076, inciso I exige para alteração do contrato social. Caso a indicação não implique em alteração do contrato social, a aprovação deve ser concedida pelos titulares de mais da metade do capital social da sociedade.

Nos termos do parágrafo segundo do artigo 1.063 do Código Civil, a destituição de sócio nomeado como administrador somente ocorrerá mediante aprovação de titulares de quotas correspondentes, no mínimo, a dois terços do capital social, salvo disposição contratual diversa.

Além disso, eventual administração atribuída a todos os sócios não será estendida de pleno direito aos novos sócios, nos termos do parágrafo único do artigo 1.060 do Código Civil.

3.4. Deveres e poderes do administrador

Em termos de conduta, o que se espera do administrador da sociedade é que ele aja com diligência na condução dos negócios e lealdade perante aos sócios. Qualquer ato praticado em desacordo com a conduta esperada poderá ocasionar prejuízos à sociedade e, neste caso, o administrador poderá ser responsabilizado por todos os danos decorrentes da ação praticada.

Além disso, o artigo 1.011 do Código Civil traz de forma geral os deveres dos administradores reforçando que eles devem agir com diligência e probidade na condução dos negócios da sociedade.

Quanto aos poderes, o artigo 997 do Código Civil estabelece que o contrato social será responsável por elencar os poderes e as atribuições dos administradores. Contudo, caso o

contrato social não mencione tais poderes e atribuições, os administradores designados no contrato social ou em ato separado poderão exercer todos os poderes relativos a gestão ordinária da sociedade.

A legislação anterior, bem como o Código Civil atual não trazem especificadamente os poderes de gestão dos administradores das sociedades limitadas, dessa forma, aplicam-se as regras relativas às sociedades simples que, nos termos da primeira parte do artigo 1.015 estabelece que *"no silêncio do contrato, os administradores podem praticar todos os atos pertinentes à gestão da sociedade"*.

É cediço que, para que o administrador possa representar a empresa, é necessário haver mais flexibilidade nos poderes e, dessa forma, tais poderes, de uma forma geral, devem ser mais abrangentes, uma vez que o engessamento na administração poderia trazer sérias consequências para a sociedade. Dessa forma, o administrador deve ter poderes suficientes para praticar a gestão natural da sociedade e os atos excepcionais devem ser submetidos à aprovação dos sócios.

O administrador, em suas rotinas diárias, precisa tomar decisões rápidas para o bom funcionamento das atividades da sociedade e, portanto, aguardar decisões ou aprovações dos sócios poderia ser danoso à sociedade, portanto, conferir poderes aos administradores é uma tarefa extremamente importante para a sociedade.

A flexibilidade que o administrador precisa não pode estar reprimida, caso contrário, ele não terá condições de tomar decisões de forma rápida e eficaz, bem como de agir em prol das necessidades da sociedade.

Contudo, os administradores devem agir em conformidade com as leis, bem como de acordo com os poderes que os sócios lhes conferem através do contrato social. Ademais, o artigo 1.071 do Código Civil estabelece a limitação dos poderes conferidos aos administradores, conforme abaixo, *in verbis*:

> Art. 1071. Dependem da deliberação dos sócios, além de outras matérias indicadas na lei ou no contrato:
> I – a aprovação das contas da administração;
> II – a designação dos administradores, quando feita em ato separado;
> III – a destituição dos administradores;
> IV – o modo de sua remuneração, quando não estabelecido no contrato;
> V – a modificação do contrato social;
> VI – a incorporação, a fusão e a dissolução da sociedade, ou a cessação do estado de liquidação;
> VII – a nomeação e destituição dos liquidantes e o julgamento das suas contas;
> VIII – o pedido de concordata.

A lista de restrições dos poderes dos administradores pode ser ainda mais abrangente quando o contrato assim estabelecer ou, ainda, quando houver qualquer decisão onde o

administrador terá que agir de acordo com a maioria, nos termos do artigo 1.013, parágrafo segundo do Código Civil.

Em caso de violação dos limites impostos por lei ou pelo contrato social, o administrador será responsável pelos prejuízos causados à sociedade e aos sócios em virtude dos atos praticados em excesso ou com abuso de poder.

3.5. Excesso e abuso de poder e teoria *ultra vires societatis* no novo Código Civil

Inicialmente cabe esclarecer a diferença entre excesso de poder e abuso de poder. Os atos praticados pelos administradores da sociedade fora de seu objeto é considerado abuso de poder, consubstanciado na teoria *ultra vires*. Contudo, tais atos diferenciam-se dos praticados com excesso de poder, ou seja, dentro do objeto social da sociedade, mas que extrapolam os limites de atuação dos administradores previamente estabelecidos. No caso de excesso de poder, há limitação do campo de atuação do administrador, mas não há qualquer limitação quanto à capacidade de agir da sociedade e, portanto, não há que se falar em atos *ultra vires.* Contudo, tal distinção não foi acobertada pelo Código Civil de 2002 (artigo 1.015), tal qual ocorria no Código Comercial (artigo 316).

Vale trazer o entendimento de Alfredo de Assis Gonçalves Neto sobre o tema:

> A sociedade, em si considerada, não pode ultrapassar as barreiras que delimitam seus fins, mas não sofre limitações para concretizá-los. Seus gestores, assim, têm de respeitar o objeto social (e não o fazendo, praticam atos abusivos, *ultra vires*), bem como as condicionantes fixadas pelos sócios para a realização desses mesmos fins (descumprindo-as agem com excesso de poder). Assim, se a sociedade não pode agir fora do objeto social, não está impedida de praticar os atos para os quais são estabelecidas restrições aos poderes de seus gestores, bastando que sejam atendidas as exigências previstas para sua prática”.[19]

Esclarecido este ponto, conforme vimos anteriormente, os atos da sociedade são externados através do administrador, que é a figura responsável por representar a sociedade perante a terceiros, judicial ou extrajudicialmente, agindo de acordo com a lei e com as disposições constantes do contrato social.

Dessa forma, o administrador deverá sempre agir em prol da sociedade com a finalidade de cumprir os seus fins sociais e sempre agindo de acordo com a legislação vigente e com o que estabelece o contrato da sociedade.

---

[19] NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 265p.

Assim, nos casos em que os administradores extrapolam esses limites, agindo com excesso e abuso de poder, tanto a sociedade quanto terceiros podem sofrer prejuízos advindos de tal conduta e, portanto, é importante entendermos a extensão dos impactos de tais atos à sociedade.

O artigo 47 do Código Civil estabelece que, *in verbis: "Obrigam a pessoa jurídica os atos dos administradores, exercidos nos limites de seus poderes definidos no ato constitutivo"*. Assim, é mister avaliar a validade dos atos praticados pela sociedade com excesso e abuso de poder e, ainda se, considerando que a sociedade se manifesta através de seus administradores, se as consequências de tais atos devem ser imputadas à sociedade ou tão somente aos administradores.

O Código Civil de 2002, em princípio, adotou a teoria *ultra vires societatis* que estabelece que a sociedade não se vincula aos atos oponíveis a terceiros. O artigo 1.015 do Código Civil dispõe que são excessivos os atos que descumprem as limitações estabelecidas em contrato (inciso I) e os negócios estranhos à sociedade (inciso III) e, portanto, todos os atos praticados pelos administradores ou sócios em nome da sociedade que ultrapassem seus poderem serão considerados nulos. Ao terceiro de boa-fé caberia tão somente o ajuizamento de uma ação contra àqueles que extrapolaram os seus limites.

A teoria *ultra vires*, cujo significado é além das forças, tem origem anglo-saxônica, mas teve reflexos em outros sistemas jurídicos através do princípio da especificidade, que dispõe que a sociedade somente estará obrigada se ela atuar em busca dos fins aos quais ela se destina. A teoria *ultra vires* sustenta que a sociedade não pode ser responsabilizada pelos atos praticados fora do seu objeto social, por exemplo: uma empresa não teria responsabilidade pela compra de uma safra de feijão caso a sua sociedade seja destinada ao comércio de bebidas.

Em resumo, a teoria *ultra vires societatis* é caracterizada pela violação do objeto social para o qual a sociedade foi constituída através do abuso de poder por parte de seu administrador.

De acordo com a teoria *ultra vires*, a sociedade não responder perante terceiros por atos praticados em desacordo com o seu objeto social, salvo se de alguma forma tiver obtido benefício com a prática do ato, sendo que, neste caso, a responsabilidade estará limitada à proporção do benefício obtido.

Anteriormente, todo o arcabouço jurídico brasileiro sobre as sociedades limitadas, até então denominadas sociedades por quotas de responsabilidade limitada, bem como as doutrinas e jurisprudência pátria haviam consolidado o entendimento da aplicação da teoria da aparência visando a proteção dos direitos dos terceiros de boa-fé. O entendimento era que, entre tutelar

os sócios que apontaram de forma inadequada os administradores e tutelar os terceiros que fazem negócios com a sociedade, era melhor proteger os direitos dos terceiros.

De acordo com Rubens Requião: *"É exigir demais, com efeito, no âmbito do comércio, onde as operações se realizam em massa, e por isso sempre em oposição ao formalismo, que a todo instante o terceiro que contrata com uma sociedade comercial solicite desta a exibição do contrato social, para verificação dos poderes do gerente"*.[20]

Em contraposição à teoria *ultra vires*, a teoria da aparência é a mais adotada pelos sistemas jurídicos ao redor do mundo, trazendo um caráter mais protetivo ao terceiro de boa-fé que tem relação comercial com a sociedade. Então, o Código Civil atual veio na contramão do entendimento doutrinário e demais sistemas jurídicos em detrimento ao terceiro de boa-fé ao adotar a teoria *ultra vires.*

A teoria da aparência visa a proteção do terceiro de boa-fé que, de forma justificada, desconhecia os limites do contrato social da sociedade que tem vínculo comercial, conferindo-lhe o direito de exigir o cumprimento do negócio jurídico firmado, cabendo à sociedade o direito de regresso contra o autor do ato.

Em resumo, de acordo com a teoria *ultra vires*, os atos praticados em desacordo com os limites estabelecidos no contrato social são considerados nulos, em contraposição, a teoria da aparência considera tais atos válidos, obrigando, portanto, a sociedade.

Em síntese, se fizermos uma interpretação sistemática dos artigos 47 e 1.015 do Código Civil, podemos concluir que existe liberdade para o exercício de todos os atos relativos à estão da sociedade. Todavia, deve-se ter cautela e examinar o contrato da sociedade a fim de verificar suas respectivas limitações (inciso I do artigo 1.015).

Em contrapartida, através da leitura do inciso II do artigo 1.015 temos a impressão da aplicação da teoria da aparência, uma vez que há a inversão do ônus da prova quanto ao conhecimento do terceiro sobre a limitação constante do contrato social. Não obstante, o inciso III do mesmo artigo estabelece que o ônus da prova quanto a regularidade do negócio é do terceiro.

Diante do exposto, podemos observar que a teoria *ultra vires societatis* foi adotada pelo novo Código Civil, contudo, referida teoria não é aplicada de forma absoluta, conforme podemos verificar através dos julgados do Superior Tribunal de Justiça.

Nesse contexto, o enunciado n. 219 emitido na III Jornada de Direito Civil, promovida pelo Conselho da Justiça Federal, dispõe sobre a flexibilidade da aplicação:

---

[20] REQUIÃO. Rubens. **Curso de Direito Comercial.** Vol. 1 – São Paulo: Saraiva, 2015, 453-454p.

> Está positivada a teoria ultra vires no Direito brasileiro, com as seguintes ressalvas: (a) o ato *ultra vires* não produz efeito apenas em relação à sociedade; (b) sem embargo, a sociedade poderá, por meio de seu órgão deliberativo, ratificá-lo; (c) o Código Civil amenizou o rigor da teoria *ultra vires*, admitindo os poderes implícitos dos administradores para realizar negócios acessórios ou conexos ao objeto social, os quais não constituem operações evidentemente estranhas aos negócios da sociedade; (d) não se aplica o art. 1.015 às sociedades por ações, em virtude da existência de regra especial de responsabilidade dos administradores (art. 158, II, Lei n. 6.404/76). [21]

Assim, os Tribunais pátrios, bem como o Superior Tribunal de Justiça têm tentado equilibrar as duas teorias, considerando-se a dinâmica das relações comerciais, a segurança jurídica dos atos, bem como a proteção de forma equilibrada ao terceiro de boa-fé.

3.6. Responsabilidade dos administradores e os reflexos de seus atos às sociedades limitadas

Os administradores das sociedades em geral, incluindo as limitadas, devem seguir a máxima de que, no exercício de suas funções, eles devem agir com o zelo que todo homem ativo e probo deve ter na condução de seu próprio negócio.

Nesse sentido, o administrador não pode ultrapassar os limites estabelecidos no contrato social e na lei, sempre em busca da realização do objeto social. Assim, o administrador, seja ele sócio ou não sócio, não será responsável pelas obrigações assumidas em nome da sociedade desde que advindas de atos normais de gestão e dentro dos limites estabelecidos, uma vez que não é propriamente o administrador que está agindo, mas sim a própria sociedade.

Ainda que o administrador tenha um perfil mais agressivo ou arrojado, se ele estiver agindo em conformidade com as atribuições que lhes foram conferidas, bem como nos limites do contrato social e em consonância com as leis, ele não será responsável pelos todos praticados. Nesse caso, somente a sociedade poderá ser prejudicada em virtude de uma má escolha do administrador pelos sócios.

De acordo com o artigo 10 do Decreto 3.708/19[22], os sócios não eram responsáveis pelas obrigações contraídas em nome da sociedade, exceto se os atos fossem praticados em excesso de mandato, violação do contrato social ou, ainda, em desacordo com a lei.

---

[21] CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Enunciado 219 – III Jornada de Direito Civil.** Disponível em: <http://www.cjf.jus.br/enunciados/enunciado/430>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

[22] *Art. 10:* "*Os socios gerentes ou que derem o nome á firma não respondem pessoalmente pelas obrigações contrahidas em nome da sociedade, mas respondem para com esta e para com terceiros solidaria e illimitadamente pelo excesso de mandato e pelos actos praticados com violação do contracto ou da lei".*

Com o advento do Código Civil de 2002, ficou estabelecido que a responsabilidade dos administradores perante a sociedade e a terceiros seria solidária, desde que eles atuem com culpa no cumprimento de suas atribuições, conforme dispõe o art. 1.016 do Código Civil.

Além disso, na vigência do Decreto 3.708/1.919, em casos de atos praticados de forma dolosa, com excesso de mandato ou em virtude de violação do contrato ou da lei pelos administradores, a sociedade respondia de forma solidária. Contudo, o Código Civil de 2002 escolheu aplicar a ultrapassada teoria *ultra vires*, conforme vimos no item anterior.

Dessa forma, o administrador tão somente será responsabilizado pessoalmente em caso de gestão irregular, ou seja, quando realizar negócios em desacordo com os poderes conferidos no contrato social ou com o estabelecido em lei.

No caso de sociedades administradas por mais de uma pessoa, cada administrador responderá pessoalmente pelos atos praticados na proporção de sua culpa. Essa responsabilidade será solidária e ilimitada nos atos praticados com culpa. Nos casos de atos praticados em conjunto pelos administradores, estes serão responsabilizados de forma solidária em virtude da ação em conjunto. Caso o ato seja praticado somente por um administrador, os demais não serão considerados presumidamente responsáveis, a menos que restar comprovado que eles tinham conhecimento do ato praticado e não fizeram nada para impedi-lo.

O contrato social poderá delimitar os poderes de gestão de cada administrador e, neste caso, não haverá presunção de solidariedade entre os administradores, contudo, caso não o faça, os administradores estarão legitimados a agir de forma ampla no que diz respeito a gestão normal do negócio.

Nos casos onde não é possível identificar a autoria do ato praticado, reputar-se-ão responsáveis todos os administradores com base na culpa por omissão, cabendo ao administrador que não se considera responsável provar que não tinha conhecimento do ato praticado ou, ainda, que envidou todos os esforços para evitar a consumação do ato (artigos 1.013, parágrafo 1º e 1.016).

A Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/13) por exemplo, coaduna com o Código Civil de 2002 ao estabelecer que os administradores das sociedades *"somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida de sua culpabilidade"*, nos termos do parágrafo segundo do art. 3º.

Para caracterização da culpa trazida pelo artigo 1.016 e consequente responsabilização do administrador pelos danos causados, é necessário analisar de forma adequada todas as modalidades da culpa, bem como os prejuízos causados à sociedade e a terceiros.

O Código Civil estabelece, ainda, que a responsabilidade é solidária dos administradores que fizerem a distribuição de lucros ilícitos ou fictícios e dos sócios que a

receberem, conforme artigo 1.009. Além disso, se o administrador realizar operações que sabia ou deveria saber que estava agindo de encontro com a vontade da maioria, ele responderá por perdas e danos perante a sociedade, nos termos do parágrafo segundo do artigo 1.013. Inobstante, o artigo 1.016 dispõe que o administrador responderá solidariamente perante a sociedade e aos terceiros prejudicados se restar comprovada culpa no desempenho de suas funções. Além disso, o administrador responderá quando se apropriar de bens ou créditos sociais em benefício próprio ou de terceiros, sem o consentimento escrito dos sócios, conforme artigo 1.017.

De acordo com os artigos 1.016 e 1.080 do Código Civil, o terceiro prejudicado pelos atos praticados pelos sócios ou administradores poderá acionar diretamente a sociedade ou os sócios ou administradores e, ainda, pode agir contra ambos, não havendo, neste caso, litisconsórcio necessário.

Não obstante, há de se observar os prejuízos que a sociedade pode sofrer em virtude dos atos praticados por seus administradores, sejam eles sócios ou não sócios. É cediço que, tendo em vista que a vontade da sociedade é externada pelos administradores e, ainda, que a sociedade é representada em juízo ou fora dele por eles, qualquer ato praticado em desacordo com as regras estabelecidas poderá trazer prejuízos à sociedade.

Tais danos podem impactar desde à imagem e reputação da sociedade, como também podem referir-se a atos ilícitos, penalidades, indenizações etc. Dessa forma, há de haver uma medida onde a sociedade possa a agir contra o administrador na tentativa de minimizar os danos causados.

De acordo com Raul Ventura, há distinção entre *ação social*, àquela promovida pela sociedade contra o administrador em virtude de prejuízos sofridos pela sociedade ou aos interesses dos sócios; e a *ação individual*, que é a ação que interessa somente um sócio ou a vários sócios, mas com interesses individuais[23].

Assim, em virtude da ausência de regra específica sobre a ação de responsabilidade civil em se tratando de propositura de ação pela sociedade pelos prejuízos causados pelo administrador, deve-se utilizar as regras constantes da Lei das Sociedades Anônimas (LSA) com as adaptações necessárias, bem como observando as regras contidas no contrato social.

Diante disso, em caso de prejuízos sofridos pela sociedade em virtude de má gestão do administrador, será necessário que a sociedade delibere sobre o ajuizamento de ação de

---

[23]VENTURA, Raul apud NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 417p.

responsabilidade civil contra o administrador. Assim, uma vez deliberado pela propositura da ação contra o administrador, este deve ser afastado de imediato do cumprimento de suas atribuições, conforme disposição do artigo 159, parágrafo 2º da Lei 6.404/76.

Contudo, há decisões do Superior Tribunal de Justiça (STJ) refutando a necessidade de deliberação em prol da sistemática informal das sociedades limitadas. O ministro Luis Felipe Salomão no Recurso Especial nº 1138101 entendeu que as sociedades anônimas e as sociedades limitadas têm realidades totalmente diversas, sendo que as primeiras privilegiam a formalidade de seus atos, enquanto que as segundas foram criadas justamente para simplificar a atividade empresarial, então, exigir a reunião de cotistas para autorizar a propositura de ação, em nome próprio, mesmo que comprovado os prejuízos, seria incompatível com o sistema de informalidade que rege as sociedades limitadas.[24]

O importante a se destacar no presente item é que a sociedade pode sofrer prejuízos advindos de condutas do administrador em desacordo com os limites estabelecidos, bem como em virtude de violação do contrato social ou lei. Dessa forma, ainda que exista a possibilidade de a sociedade propor ação contra o administrador causador do dano, alguns prejuízos são irreparáveis, danos à reputação da sociedade, por exemplo e, portanto, é necessária a adoção de medidas preventivas a fim de evitar que os administradores cometam atos prejudiciais à sociedade.

Conforme conseguimos perceber através desse capítulo, as sociedades devem cumprir uma infinidade de regras e agir de acordo com o que estabelece seu contrato social e as leis, agindo através do administrador sempre visando o atingimento do objeto da sociedade. Assim, é importante que a empresa tenha mecanismos de controle de forma a garantir que tais regras e deveres estejam sendo cumpridos e, consequentemente, evitando danos à sociedade.

No capítulo a seguir, vamos adentrar no tema da governança corporativa, que é o conjunto de regras aplicáveis à sociedade para que esta consiga através de seus mecanismos e princípios proteger a sociedade de atos em desacordo com a regra, tornando-a mais perene aos terceiros, *stakeholders*, empregados etc.

Atualmente, a governança corporativa e as regras de *compliance* têm se tornado cada vez mais fortes no Brasil e a sua adoção pelas sociedades têm se tornado cada vez mais

---

[24] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Relator: Luis Felipe Salomão. REsp 1138101 / RS RECURSO ESPECIAL. 2003/0002413-7. Data do Julgamento: 06/10/2009. DJe 19/10/2009. REVFOR vol. 403 p. 469. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/toc.jsp?livre=%28%22LUIS+FELIPE+SALOM%C3O%22%29.min.&processo=1138101&&b=ACOR&thesaurus=JURIDICO&p=true>. Acesso em 04 de julho de 2018.

frequente. Há algumas leis e "*soft laws*"[25] que preveem a redução de penalidades se a sociedade conseguir demonstrar que possuir regras de governança corporativa e um programa de *compliance* efetivo.

Dessa forma, à luz das sociedades limitadas, vamos procurar entender um pouco mais desses dois institutos e verificar se é possível reduzir os riscos à sociedade limitada advindos dos atos praticados por seus administradores.

[25] Soft Laws: são normas não harmonizadas, não vinculantes e, portanto, que não geram obrigações ao destinatário em virtude de seu descumprimento, mas que pode produzir determinados efeitos concretos aos destinatários.

4. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Uma vez definida as sociedades limitadas, bem como explicado como tais sociedades são administradas e a extensão dos poderes dos administradores e como eles podem causar danos à sociedade, cabe-nos adentrar nas questões relativas à governança corporativa como forma de controle para minimizar os impactos que os atos praticados pelos administradores podem causar às sociedades.

Como vimos, os administradores são as figuras responsáveis por externar a vontade da sociedade e, portanto, gozam de poderes para que possam tomar decisões e representar a sociedade em todos os aspectos.

A limitação dos poderes dos administradores deve estar estabelecida no contrato social e, portanto, eles não podem agir em desacordo com o que determina o contrato da sociedade, bem como, com as leis vigentes.

Ocorre que, ainda que exista uma limitação de poderes e, eventualmente, o direito da sociedade contra o administrador que agir em excesso ou com abuso de poder, a sociedade poderá sofrer prejuízos irreparáveis em virtude dos atos praticados e, portanto, é importante que as sociedades adotem medidas protetivas, a fim de evitar tais prejuízos e, desta forma, a governança corporativa pode ser uma medida adequada para que a sociedade consiga eliminar ou mitigar os riscos.

Assim, o próximo ponto deste trabalho será analisar os principais aspectos da governança corporativa.

4.1. Definição

Todas as organizações empresariais, independentemente do tipo e do porte, têm uma estrutura de poder e o seu respectivo modelo de gestão. Algumas sociedades optam por um modelo mais centralizado, democrático, autocrático, descentralizado, institucionalizado, mas todas elas adotam alguma forma de organização para condução de seus negócios. Algumas sociedades têm regras mais claras, definidas e rígidas e o processo decisório é totalmente formalizado, enquanto outras são mais informais. Enfim, há empresas que são pautadas por atitudes éticas e cumprimento de regras e, em contrapartida, há empresas que estão focadas tão somente em resultados financeiros sem levar em consideração os padrões mínimos de licitude e ética.

A governança corporativa trata da forma pela qual as sociedades são geridas e controladas, levando-se em consideração o conjunto de regras, sejam elas explícitas ou não, que norteiam o processo decisório da sociedade e a forma como ela se posiciona no direcionamento dos negócios. Em outras palavras, trata-se do ambiente criado pela empresa para gestão e controle de seus negócios e a forma de relacionamento entre os seus *stakeholders* (diretoria, acionistas, empregados, autoridades, conselho de administração etc.).

A Governança Corporativa reúne uma série de elementos que concorrem para o funcionamento de controles em benefício dos *stakeholders*. Para Edson Cordeiro da Silva, a adoção das melhores práticas de governança resultará na maximização a geração de valor da sociedade, uma vez que o negócio estará estrategicamente bem conduzido e administrado. Ele ainda ressalta que a governança contribui para geração do desenvolvimento do crescimento econômico, tendo em vista que o crescimento do país é resultado de uma sintonia entre companhias confiáveis, bons fundamentos macroeconômicos e disponibilidade de recursos competitivos.[26]

A intenção primordial da governança corporativa é criar este ambiente onde as pessoas cumpram as regras de forma voluntária e que as decisões sejam pautadas na cultura disseminada pela empresa para que as decisões sejam tomadas de forma a contribuir para o desenvolvimento da sociedade a longo prazo e que seus interesses sejam atendidos.

Jorge Lobo preceitua a governança corporativa como:

> O conjunto de normas, consuetudinárias e escritas, de cunho jurídico e ético, que regulam os deveres de cuidado, diligência, lealdade, informação e não intervir em qualquer operação em que tiver interesse conflitante com o da sociedade; o exercício das funções, atribuições, e poderes dos membros do conselho de administração, da diretoria executiva, do conselho fiscal e dos auditores externos, e o relacionamento entrei si e com a própria sociedade, seus acionistas e mercado em geral.[27]

Os pilares da governança corporativa são sólidos, iniciado em 1992 no Reino Unido através do documento denominado "*Cadbury Report*" (Relatório de Cadbury)[28], trazia à época que: *"os princípios sobre os quais o código se baseia são os de abertura, integridade e prestação de contas. Eles andam juntos"*. Em 1999, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) trouxe outro documento referência reforçando a importância da adoção dos pilares da governança corporativa, denominado *Princípios de*

---

[26] SILVA, Edson C. **Governança Corporativa nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2010, 221p.
[27] LOBO, Jorge. **Princípios de governança corporativa. Revista de Direito Mercantil**. v. 142. São Paulo: Malheiros, 2006, 141p.
[28] EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE (ECGI). The financial aspects of Corporate Governance. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>. Acesso em: 24 de abril de 2018.

Governança Corporativa. Em 1995 foi criado no Brasil o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) trazendo o seu *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* e reforçando quatro princípios da governança, quais sejam: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), "*governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas"*. [29]

Além disso, o IBGC afirma que "*as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum"*. [30]

De acordo com Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti, não existe um modelo universal de governança corporativa. Os modelos variam de acordo com a diversidade cultural e institucional das nações. Através de tais diferenças são estabelecidos vários fatores de diferenciação da governança, uns definem-se no ambiente externo e outros internos às organizações. [31]

Em outras palavras, governança corporativa é um conjunto de práticas que quando aplicadas corretamente pelas empresas resulta no aumento de confiança das partes interessadas, que podem ser os investidores, empregados, fornecedores, órgãos reguladores, etc. perante aos negócios da empresa.

Conforme os ensinamentos de Alexandre Di Miceli da Silveira:

> As organizações percebidas como bem governadas tendem a se tornar mais atraentes para os investidores – tanto credores quanto acionistas. Como resultado, elas tendem a ser beneficiadas por uma redução do custo de capital próprio (via ações) e de terceiros (via títulos de dívida e empréstimos de longo prazo), levando a um menor custo de capital geral (WACC) da companhia. [32]

---

[29] INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 24 de abril de 2018.

[30] INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 24 de abril de 2018.

[31] ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2014, 391p.

[32] SILVEIRA da, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo: teoria e prática**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 7p.

Assim, podemos notar que a governança corporativa se tornou um tema de extrema relevância para a continuidade e crescimento sustentável das companhias. Márcio Artur Laurelli Cypriano sustenta que é importante produzir um ambiente com profissionais comprometidos com os objetivos e estratégias da companhia, sempre buscado estabelecer a boa comunicação, a disciplina e a transparência. Assim, as boas práticas da governança corporativa se articulam e estabelecem conexões concretas com os resultados esperados. [33]

Em resumo, empresas que têm uma governança corporativa de forma efetiva tem previsibilidade de riscos e, portanto, têm uma exposição menor gerando maiores perspectivas de fluxo de caixa a longo prazo, bem como é transparente perante aos *stakeholders* diminuindo o custo de capital. Ou seja, ao adotar boas práticas de governança corporativa, a empresa aumenta seu valor a longo prazo.

4.2. Breves aspectos históricos

4.2.1. No mundo

O desenvolvimento do capitalismo e a história da governança corporativa estão diretamente relacionadas, conforme os ensinamentos de Lie Uema do Carmo, sendo que a governança corporativa é considerada uma das ferramentas do capitalismo, tendo como objetivo buscar um melhor resultado das decisões e alocação do capital das sociedades. Assim, a autora explica que, em cada país cujo capitalismo foi adotado, ele se desenvolveu de uma forma diferente, trazendo seus próprios padrões de acumulação e distribuição de capitais.[34]

Nos Estados Unidos da América (EUA) e na Grã-Bretanha, o chamado capitalismo dos acionistas é o que prevalece. Este tipo de capitalismo tem como característica principal a pulverização dos investidores, ou seja, o financiamento das empresas decorre de um mercado de capitais composto por um grande número de investidores pulverizados.

Em contrapartida, em países como Japão e Alemanha, a preferência dos investidores é por instituições financeiras e estas fazem a distribuição dos investimentos em empresas na forma que melhor entender.

---

[33] CYPRIANO, Márcio Artur L. **Uma experiência diferenciada: disciplina e compromisso**. In: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Org.). Uma década de Governança Corporativa: História do IBGC, marcos e lições de experiência. São Paulo: Saint Paul, 2006, 191p.

[34] CARMO, Lie Uema do. **Instrumento para fortalecer o retorno dos acionistas**. Revista BOVESPA. jul./set. 2006. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/99/Tendencias01.shtml>. Acesso em: 13 abril 2012.

Países como Canadá e Índia adotam um outro tipo de modelo denominado capitalismo estatal que consiste no financiamento das empresas realizada pelo Estado através de capital acumulado com a tributação. Há, ainda, o chamado capitalismo familiar adotado por países como Bélgica, Argentina, México e Brasil, que é caracterizado pelo investimento em empresas com controle concentrado.[35]

Diante dessa diversidade de modelos de capitalismo e adoção de diferentes modelos ao redor do mundo, os problemas e desafios começam a aparecer dependendo do modelo adotado e, portanto, precisam ser mitigados. Assim, a governança corporativa vem na tentativa de excluir ou ao menos controlar tais problemas e desafios.

Lie Uema do Carmo traz como exemplo para ilustrar os problemas enfrentados em cada um dos modelos de capitalismo adotado, o desafio de trazer um equilíbrio entre os interesses dos investidores e administradores, sob pena dos administradores assumirem o controle total das decisões das companhias, com base em sua agenda de interesse próprio e sem levar em consideração os interesses dos investidores (conflito de agência); ou, ainda, o desafio de mitigar os impactos causados por eventuais erros nos investimentos realizados por instituições financeiras.[36]

Assim, tendo em vista os exemplos trazidos, podemos observar que, ainda que cada país adote um modelo de capitalismo diferente, todos os modelos trazem algum tipo de desafio que precisa ser mitigado ou eliminado, sob pena de prejudicar os investimentos e, por consequência, as companhias.

Nesse contexto, surgiu a necessidade da criação de um mecanismo capaz de proteger os investidores e as companhias para que estes não ficassem a mercê dos desafios trazidos pelo capitalismo.

Assim, na década de 80 já podia se notar alguns movimentos para implementação de boas práticas de governança corporativa nos Estados Unidos da América. Dessa forma, na segunda metade dos anos 80, surgiu o primeiro marco histórico da Governança Corporativa consubstanciado no ativismo pioneiro de Robert Monks para combater principalmente os conflitos de agência, ou seja, proteger os acionistas dos abusos e inércia dos administradores, bem como da omissão das auditorias externas.

---

[35] CARMO, Lie Uema do. **Instrumento para fortalecer o retorno dos acionistas**. Revista BOVESPA. jul./set. 2006. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/99/Tendencias01.shtml>. Acesso em: 13 abril 2012.

[36] CARMO, Lie Uema do. **Instrumento para fortalecer o retorno dos acionistas**. Revista BOVESPA. jul./set. 2006. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/99/Tendencias01.shtml>. Acesso em: 13 abril 2012.

Para Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti, o problema crucial dos conflitos de agência que precisava ser solucionado era um só: *"os administradores corporativos nunca serão tão cuidadosos em criar valor para os investidores quanto eles serão para criar valor para si mesmos"*.[37]

Conforme pontuado por Alexandre Di Miceli Silveira, em virtude da ausência de acionistas majoritários e, consequentemente, um mercado com capital totalmente pulverizado, as empresas norte-americanas passaram a ser controladas por seus executivos, mais precisamente por seu *Chief Executive Officer* (CEO) e, dessa forma, havendo o aumento do poder de administração (conselho e diretoria) vis-à-vis os acionistas.[38]

A regulação das companhias norte americanas é feita pela legislação estadual e, também, no âmbito federal pela *Securities and Exchange Commision* (SEC), que é a comissão de valores mobiliários do país. O objetivo primordial da SEC é estabelecer as informações que serão divulgadas pelas companhias e, também, evitar que o mercado seja manipulado através de informações privilegiadas.

Em meados dos anos 90, houve o segundo marco histórico da governança corporativa com o Relatório de Cadbury. Os conselhos de administração não estavam atuando de forma satisfatória no Reino Unido até o início dos anos 90, dessa forma, o Banco da Inglaterra estabeleceu, sob forte pressão de grupos de influência, um comitê para elaborar um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa e as deliberações deste comitê foram reunidas no relatório de Cadbury. A versão final do relatório foi editada em 1.992, sendo que as práticas de governança corporativa recomendadas no documento influenciaram a gestão das companhias no Reino Unido e serviram de exemplo para adoção de medidas similares para países como Canadá, Estados Unidos, França, Austrália.[39]

Tendo em vista a característica do documento criado (auto-regulamentação), as empresas não eram obrigadas a segui-lo, contudo, em virtude do princípio denominado "*comply or explain*"[40], se as companhias britânicas optassem pela não adoção das recomendações, elas teriam que justificar a sua decisão.

---

[37] ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2014, 162p.
[38] SILVEIRA da, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo: teoria e prática**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 195p.
[39] ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2014, 170-171p.
[40] Este princípio diz que a adoção de recomendação advinda de código não é vinculando, ou seja, não é obrigatório, contudo, as companhias precisam divulgar os princípios que foram adotados e quais não foram, neste caso, justificando a não adoção.

O terceiro marco histórico da governança corporativa foi estabelecido pela *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCDE) constituído pelos 30 (trinta) países industrializados mais desenvolvidos do mundo, com relação com mais de 70 (setenta) outros países, ONGs e diversas sociedades civis de caráter internacional. Os princípios da OCDE foram aprovados em 1.999 e tornaram-se referência internacional para os 30 (trinta) países membros, bem como para mais de 40 (quarenta) países não membros que receberam orientações gerais para iniciativas de regulação para adoção de boas práticas de governança corporativa.[41]

Em virtude de alguns escândalos envolvendo grandes companhias na década de 90, temos o denominado quarto marco histórico da governança corporativa com as modificações sofridas pela legislação americana e o surgimento da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em 2002, trazendo quatro valores (*compliance, accountability, disclore* e *fairness*) para garantir a aplicação dos princípios de governança corporativa como forma de maior transparência e confiabilidade nas transações realizadas.

Adriana Andrade e José Pachoal Rossetti resumem os quatro marcos regulatórios trazendo suas características diferenciadoras, conforme abaixo:

> Pelo menos duas já foram destacadas: o foco e a abrangência de cada um deles. Mas há uma terceira e uma quarta, não menos importantes. A iniciativa pioneira, nos Estados Unidos, foi de um franco atirador inconformado com os vícios e os riscos da passividade dos proprietários e com o poder dos executivos nas corporações. A segunda, fiel à cultura britânica, foi atribuída a um comitê de alta representatividade, em resposta a pressões de grupos de influência. A terceira resultou do interesse pelo tema por uma organização multilateral. E a quarta, fiel à cultura norte americana de rápida reação a disfunções de alto interesse público, foi o envolvimento dos Poderes da República, sob iniciativa do Congresso Nacional, com as normas de administração das ´companhias públicas´.[42]

A análise histórica da governança corporativa no mundo é importante para entendermos os principais motivos desse assunto ter ganhado relevância no cenário empresarial e econômico ao longo dos anos. Contudo, embora o assunto esteja em constante desenvolvimento e propagação, os motivos pelos quais o fizeram necessário (corrupção, abuso dos acionistas majoritários, falta de transparência etc.) ainda se encontram presentes na maioria das sociedades e, portanto, é importante analisarmos se a propagação de tais medidas pelas sociedades limitadas pode ajuda-las a mitigar os riscos decorrentes de atos praticados por seus administradores.

---

[41] ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2014, 171-176p.
[42] ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2014, 183p.

4.2.2. No Brasil

De acordo com Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti, as mudanças realizadas na economia do Brasil em meados dos anos 80 e os impactos trazidos pelas privatizações, bem como com a quebra de barreiras para entrada de competidores estrangeiros, abertura de mercado e, ainda, a dissipação das fusões e aquisições, em consonância com as mudanças globais que aconteciam ao redor do mundo, impactaram a governança corporativa no país.[43]

Segundo Alexandre Di Miceli da Silveira, somente no final da década de 1.990 é que a expressão governança corporativa ganhou força no Brasil, sendo criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) em 1995, primeira organização a tratar do tema no país, a partir de 1998 designado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).[44]

Ainda ao longo da década dos anos 90, o tema ganhou bastante notoriedade em virtude de conflitos entre acionistas controladores e minoritários em operações para fechamento de capital e alienação de blocos de controle.

Em 1.999 o IBGC lançou o primeiro *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, documento que intensificou e balizou as discussões sobre o tema no Brasil.[45]

Segundo Alexandre Di Miceli da Silveira, três eventos ocorridos nos anos 2000 foram responsáveis por fortalecer as melhores práticas de governança corporativa no país.

O primeiro fator foi um estudo realizado pela consultoria Mckinsey onde restou demonstrado que os investidores estariam dispostos a pagar 23% a mais por ações de companhias brasileiras com maior transparência e prestação de contas.

O segundo foi o lançamento pela Bovespa dos seguimentos especiais de listagem: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, ampliando a relevância do tema no país, uma vez que os seguimentos lançados traziam a ordem crescente de exigência à aderência às práticas de governança corporativa e, dessa forma, as empresas seriam segregadas de acordo com o nível de comprometimento ao cumprimento dessas práticas.

---

[43] ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2014, 417p.

[44] SILVEIRA da, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo: teoria e prática**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 220p.

[45] INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.** Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2018.

Por último, ainda em 2000, ocorreu a primeira mesa redonda latino-americana sobre as boas práticas de governança corporativa, evento anual, patrocinado pelo braço financeiro do Banco Mundial, a *International Finance Corporation* (IFC), em conjunto com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com a intenção de aumentar o padrão de governança corporativa no território nacional. [46]

Além disso, houve a realização da primeira mesa redonda latino-americana de governança corporativa, evento patrocinado pelo IFC, braço financeiro do Banco Mundial e a OCDE. Tal evento é realizado anualmente e visa incentivar a discussão e elevar o padrão de governança na região.

Após o ano 2000, outros importantes marcos ocorreram e contribuíram para o desenvolvimento da governança corporativa no país, quais sejam: a alteração da Lei das Sociedades Anônimas (LSA) em 2001 trazendo direitos aos minoritários; as primeiras empresas ingressadas no Novo Mercado em 2002 (CCR Rodovias e Sabesp); com a onda de IPO´s em 2004, em 2008, chegou-se a 100ª companhia listada no Novo Mercado; a Instrução 480 da CVM, de dezembro de 2009, responsável por aumentar a transparência exigida das companhias; em 2014 entrou em vigor a Lei Anticorrupção, endurecendo as penalidades aplicadas às companhias envolvidas em casos de corrupção de agentes públicos e pressionando as empresas para desenvolverem sistemas de *compliance*.[47]

Com a discussão sobre governança corporativa aumentando no Brasil e, tendo em vista a entrada em vigor da Lei Anticorrupção, as práticas de governança corporativa foram tomando cada vez mais força e passaram a ser adotadas não somente pelas empresas listadas em bolsa, mas também pelas sociedades limitadas.

A pressão da Lei de Anticorrupção para que as empresas adotem seus próprios sistemas de *compliance* não são aplicáveis somente às empresas com capital listado no mercado de capitais, mas a todas as sociedades existentes em território nacional.

Diante disso, as melhores práticas de governança corporativa passaram a ser uma realidade também para as sociedades limitadas, a fim de dar mais transparência aos atos praticados, cumprindo a legislação vigente no sentido de criar programas de *compliance* capazes de proteger as sociedades dos atos praticados por seus administradores, conforme abordaremos adiante.

---

[46] SILVEIRA da, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo: teoria e prática**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 220p.
[47] SILVEIRA da, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo: teoria e prática**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 220p.

4.3. Princípios da governança corporativa

Em 1.995, com a criação do IBGC, o seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado em 1.999 trouxe quatro princípios de governança, são eles: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas (*accountability)*; (iv) responsabilidade corporativa.

O primeiro princípio é a transparência que consiste na disponibilização de informações às partes interessadas, mas que não pode estar relacionada a obrigação de informar previstas em leis, normas ou regulamentos, ou seja, deve haver um desejo intrínseco da empresa de manter suas informações às claras. Como resultado, obtêm-se um clima de confiança nas relações internas e externas.

O segundo princípio é a equidade, sendo reconhecido através do tratamento justo e isonômico conferido às partes interessadas, inexistindo qualquer política discriminatória, bem como considerando-se os direitos, expectativas, interesses e necessidades de todos os *stakeholders.*

O terceiro princípio é a prestação de contas (*accountability*) que se caracteriza pelo dever de prestar contas de todos os agentes de governança, bem como a responsabilidade de responder pelos atos praticados.

O quarto e último princípio é a responsabilidade corporativa que consiste na observância da perenidade da empresa, preocupação com questões sociais e ambientais, visão de longo prazo de forma sustentável, levando-se sempre em consideração a função social da empresa.

Além disso, Alexandre Di Miceli da Silveira destaca que, embora o IBGC tenha adotado quatro princípios da governança, com base em códigos internacionais, haveria no mínimo dez princípios globais de governança corporativa que devem ser aplicados a qualquer organização, quais sejam: (i) Transparência e integridade das informações prestadas; (ii) prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas; (iii) avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia; (iv) contrapesos independentes no processo decisório; (v) sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio; (vi) respeito às formalidades, controles e supervisão independentes; (vii) tom e comportamento ético das lideranças; (viii) cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da

organização; (ix) equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas; (x) diversidade interna, tratamento justo dos *stakeholders* e ausência de políticas discriminatórias.[48]

Dessa forma, tanto os quatro princípios trazidos pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, como os princípios globais trazidos pelos códigos internacionais devem adotados pelas empresas em território nacional, inclusive pelas sociedades limitadas, a fim de evitar ou mitigar riscos a que estão expostas.

4.4. Mecanismos para aplicação de governança corporativa

A governança corporativa é muitas vezes interpretada como um conjunto de mecanismos internos e externos pelas empresas que tem como objetivo fazer com que as decisões tomadas maximizem a possibilidade de geração de valor a longo prazo para a sociedade.[49]

Ocorre que as empresas têm três principais problemas em sua cúpula, são eles: conflito de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos, dessa forma, os mecanismos se fazem necessários como forma de mitigar tais problemas.

Assim, as empresas precisam estruturar um sistema de governança corporativo com mecanismos internos e externos, de incentivo ou controle que seja capaz de mitigar os três possíveis problemas trazidos e garantir que as decisões sejam tomadas em prol da sociedade a longo prazo.

Tais mecanismos podem ser classificados como internos (Conselho de Administração, Sistema de remuneração, Concentração acionária e atuação dos acionistas e estrutura de capital) e externos (proteção legal aos investidos, possibilidade de aquisição hostil, grau de competição no mercado e transparência e fiscalização dos agentes de mercado).

O primeiro mecanismo interno é o conselho de administração que é considerado o principal mecanismo da governança, serve para representar os interesses da companhia a longo prazo e monitorar os atos praticados pelos altos executivos. O segundo é o sistema de remuneração que consiste em alinhamento dos interesses dos executivos com os da companhia através da forma e montante de remuneração. O terceiro é a concentração acionária e atuação dos acionistas que sustenta que a estrutura acionária é capaz de influenciar o comportamento

---

[48] SILVEIRA da, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo: teoria e prática**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 4p.
[49] SILVEIRA da, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo: teoria e prática**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 10p.

dos administradores, diminuindo ou aumentando o conflito de interesses. O quarto e último diz respeito a estrutura de capital, que sustenta que o comportamento dos executivos e acionistas pode ser influenciado através da estrutura de capital adotada.[50]

Quanto aos mecanismos externos, temos a proteção aos investidores que consiste no ambiente institucional da empresa, conflitos de interesses, por exemplo, podem ter efeitos menores em companhias que protegem os direitos de seus investidores. Há, também, a possibilidade de aquisição hostil, onde o receio da substituição dos administradores através de uma aquisição hostil é considerado um mecanismo disciplinador da conduta. O próximo é o grau de competição no mercado, que sustenta que empresas que sofrem maior pressão da concorrência tem menos possibilidade de adotar práticas destruidoras de valores e, portanto, os impactos de condutas de governança ineficientes seriam menores. Por fim, há a transparência e fiscalização dos agentes de mercado, que diz que quanto maior é a fiscalização da empresa pelos agentes de mercado, a pressão por melhores decisões aumenta.

Diante disso, quanto maior a aderência pelas empresas aos mecanismos apresentados, melhor será a qualidade do sistema de governança da empresa e, portanto, as decisões serão tomadas em um território com menor sujeição a conflito de interesses, limitações técnicas e vieses cognitivos dos indivíduos.

4.5. Valores da governança corporativa

Além dos princípios e mecanismos, a governança corporativa também tem valores que são responsáveis por lhe trazer uma sustentação, juntando todos os conceitos, processos e práticas da alta gestão.

Os valores da governança corporativa são resultantes da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), conhecida como o quarto marco histórico da governança corporativa, são eles:

(i) *compliance*: é estar em conformidade no cumprimento de todas as leis, normas regulamentadoras, processos internos e externos, bem como disposições constantes no contrato social da sociedade;

(ii) *accountability*: consiste na prestação de contas responsável observando-se as melhores práticas contábeis e de auditoria;

---

[50] SILVEIRA da, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo: teoria e prática**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 11p.

(iii) *disclosure*: equivale-se à transparência, ou seja, é tornar transparente todas as informações de alta relevância que possam impactar os negócios da sociedade, bem como que envolvam resultados, riscos e oportunidades.

(iv) *fairness*: relacionado ao sendo de justiça, tratamento equânime dos acionistas, respeito aos direitos dos minoritários.

Conforme os ensinamentos de Adriana Andrade e José Pachoal Rossetti:

> Esses valores estão presentes, explícita ou implicitamente, nos conceitos usuais de governança corporativa. Mais do que nos conceitos, esses valores estão expressos nos códigos de boas práticas, que estabelecem critérios fundamentados na conduta ética que deve estar presente no exercício das funções e das responsabilidades dos órgãos que exercem a governança das companhias.[51]

Ainda de acordo com o entendimento de Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti:

> Entendem como posturas essenciais para a boa governança a integridade ética, permeando todos os sistemas de relações internas e externas: o senso de justiça, no atendimento das expectativas e das demandas de todos os ´constituintes organizacionais´; a exatidão na prestação de contas, fundamental para a confiabilidade na gestão; a conformidade com as instituições legais e com os marcos regulatórios dentro dos quais se exercerão as atividades das empresas; e a transparência, dentro dos limites em que a exposição dos objetivos estratégicos, dos projetos de alto impacto, das políticas e das operações das companhias não sejam conflitantes com a salvaguarda de seus interesses.[52]

Dessa forma, podemos observar que a adoção de boas práticas de governança corporativa pela sociedade pode trazer inúmeros resultados positivos principalmente a longo prazo, tanto internamente, com a melhoria do processo decisório e maior visibilidade, reduzindo os riscos à sociedade, tanto externamente, trazendo transparência aos *stakeholders*, bem como perspectivas a longo prazo e promovendo equidade no tratamento das partes interessadas.

Após adentrarmos nos pormenores da governança corporativa no Brasil e no mundo e trazer seus conceitos, princípios, mecanismos e valores, há de se falar na relação entre a governança corporativa e os deveres dos administradores de forma a analisarmos como os atos praticados pelos administradores podem interferir no exercício regular da sociedade e, posteriormente, iniciarmos o estudo da mitigação de tais impactos.

---

[51] ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2014, 141p.
[52] ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2014, 142p.

4.6. Governança corporativa e os deveres dos administradores

De acordo com os ensinamentos de Hendel Sobrosa Machado:

> Os administradores de sociedades são pessoas interpostas que, através de mandato, representam a empresa, firmam contratos em seu nome e vinculam-a a negócios jurídicos. Esses administradores respondem à sociedade pelo cumprimento de deveres essenciais às suas atribuições".[53]

A doutrina majoritária sustenta a existência de dois deveres primordiais aplicáveis aos administradores, são eles: dever de lealdade e dever de cuidado, sendo eles fundamentais para o cumprimento das boas práticas de governança corporativa.

Segundo Hendel Sobrosa Machado, os deveres de lealdade e cuidado devem ter relevância primária para a responsabilidade dos sócios e dos administradores face a sociedade.[54]

O dever de cuidado, também conhecido como dever de diligência, está relacionando com a competência do administrador e o seu conhecimento (*know how*) para tomar decisões em nome da sociedade de forma coerente e prudente. O dever de cuidado tem como função o zelo pelo interesse social consubstanciado no interesse comum dos acionistas e da sociedade.

O dever de cuidado foi vastamente difundido nos EUA (*duty of care*) com grandes avanços trazidos pela Alemanha sob a nomenclatura de dever de diligência.

O dever de informação consiste na obrigação do administrador de adotar todas as medidas necessárias para ter as informações pertinentes antes de tomar decisões em nome da sociedade, evitando que decisões equivocadas sejam adotadas, trazendo danos à sociedade e a terceiros.

A *business judgment rule* é o resultado da presunção de lealdade e cuidado *"segundo a qual se estima que os administradores de uma sociedade, quando tomam uma decisão empresarial, fazem-na com uma base informada, de boa-fé e com a certeza que a ação tomada vai de acordo com os melhores interesses da companhia"*. Definição dada pela Suprema Corte de Delaware no caso Aronson v. Lewis, 1984.[55]

No Brasil, a regra excludente de responsabilidade utiliza parâmetros de exclusão de ilicitude a boa-fé e o interesse da companhia que tenha sido observado. Tais aspectos fazem

---

[53] MACHADO, Hendel Sobrosa. **Responsabilidade dos administradores e sócios**: além da desconsideração da personalidade jurídica. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016, 5p.

[54] MACHADO, Hendel Sobrosa. **Responsabilidade dos administradores e sócios**: além da desconsideração da personalidade jurídica. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016, 8p.

[55] US LAW. **Aronson v. Lewis**. *It is a presumption that in making a business decision the directors of a corporation acted on an informed basis, in good faith and in the honest belief that the action taken was in the best interests of the company*. Disponível em: <https://law.justia.com/cases/delaware/supreme-court/1984/473-a-2d-805-4.html>. Acesso em: 24 de maio de 2018. (tradução nossa)

parte do dever de cuidado (boa-fé) e lealdade em prol dos interesses da sociedade. Dessa forma, para aplicação da *business judgment rule* o interesse da empresa sempre deverá estar presente.[56]

A aplicação da *business judgment rule* no Brasil é irrisória não sendo considerada como parâmetro para as decisões adotadas nas cortes em território nacional. De acordo com o Código Civil, caberá à parte provar a existência de fatos violadores, de danos passíveis de reparação e o respectivo nexo causal. Não há norma específica para tratamento jurídico de responsabilidade dos administradores e, portanto, as regras de responsabilidade civil devem ser adotadas.

Então, se o administrador conseguir provar que atual de forma legal e de acordo com os interesses da sociedade, segundo os critérios de exclusão de responsabilidade, estará isento de culpa em virtude da ausência de reprovabilidade da conduta. Os credores serão os responsáveis por provar que o administrador agiu em desacordo com a *business judgment rule*, atuando de forma irracional que acarretou em prejuízos diretos ou indiretos à sociedade.[57]

O dever de lealdade é fundamental à administração e gerência das sociedades. Este dever está elencado no artigo 155 da LSA e em vários dispositivos em legislações estrangeiras. O objetivo primordial desse dever é agir de acordo com os interesses da sociedade.

O administrador que agir em desacordo com os interesses da sociedade, bem como com os interesses dos sócios a longo prazo e os interesses relativos à perenidade da sociedade poderá ser responsabilizado.

Diante disso, podemos verificar que há condutas esperadas por parte dos administradores na condução dos negócios da sociedade e, caso o administrador atue em desacordo com tais condutas, ele poderá ser responsabilizado.

As melhores práticas de governança corporativa certamente auxiliam as companhias a terem um melhor controle e clareza dos atos praticados pelos administradores, como forma de ter mais transparência sobre as decisões tomadas no sentido de manter a perenidade das sociedades.

Nesse diapasão, passaremos a estudar o *compliance*, como um instrumento da governança corporativa, para mitigação de riscos causados às sociedades limitadas em virtude de atos praticados por seus administradores.

---

[56] MACHADO, Hendel Sobrosa. **Responsabilidade dos administradores e sócios**: além da desconsideração da personalidade jurídica. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016, 16p.
[57] MACHADO, Hendel Sobrosa. **Responsabilidade dos administradores e sócios**: além da desconsideração da personalidade jurídica. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016, 17p.

5. *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme vimos nos capítulos anteriores, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002 trouxe quatro valores à governança corporativa e um desses valores é o *compliance*. Então, como o foco do presente trabalho é analisar o *compliance* como instrumento da governança corporativa para mitigação dos riscos às sociedades limitadas, o intuito deste capítulo será trazer uma ideia geral sobre o tema para que possamos, na sequência, discorrer sobre a mitigação de riscos através deste instrumento.

5.1. Definição e objetivos de *compliance*

Não existe dúvidas quanto ao conceito de *compliance* entre os autores e profissionais da área, ou seja, o termo *compliance* vem do verbo em inglês "*to comply"* que significa estar de acordo com uma regra, executar alguma instrução interna, satisfazer um comando ou um pedido, ou seja, cumprir o que lhe foi imposto e estar em conformidade com as leis e normas internas e externas da sociedade.

De acordo com Célia Lima Negrão e Juliana de Fátima Pontelo:

> Compliance é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades das organizações. Os resultados das ações de compliance demonstram o quanto a organização está aderente às políticas, diretrizes, normas, regulamentos, legislação e procedimentos.[58]

A missão do *compliance* foi trazida no documento publicado pelo Grupo de Trabalho da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e da Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) em 2004, conforme abaixo:

> Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes.[59]

No mundo corporativo, *compliance* tem relação com os termos conformidade ou integridade corporativa, consubstanciado no conjunto de regras adotadas pelas empresas que deverão ser seguidas e cumpridas. Tais regras não se resumem tão somente ao cumprimento

---

[58] NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. ***Compliance*, controles internos e riscos**: a importância da área na gestão de pessoas. Brasília: Editora Senac, 2014, 43p.

[59] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS. **Documento consultivo. Função de *compliance***. 2004. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaodecompliance.html>. Acesso em 23 de abril de 2018.

das obrigações relacionadas com anticorrupção, mas também ao cumprimento integral das obrigações fiscais, trabalhistas, regulatórias, concorrenciais, ambientais etc.

Ou seja, estar em *compliance* significa agir em conformidade com o que determina as leis e os regulamentos internos e externos da sociedade. Trata-se do cumprimento das leis, das normas dos órgãos reguladores, bem como das políticas e regimentos internos da empresa, principalmente os relativos aos controles internos e governança corporativa.

Há entendimento que os sistemas e regulamento de controles internos adotados pela sociedade, bem como as suas práticas de governança corporativa servem para assegurar o cumprimento das regras externas.

Para que exista um programa de *compliance* completo e efetivo, é necessário que haja domínio e conhecimento do negócio, bem como dos processos adotados pela sociedade e, ainda, de todas as regras internas ou externas que permeiam o negócio.

Além disso, é necessário que as sociedades consigam demonstrar para o mercado que estão adotando boas práticas e possuem um programa de *compliance* efetivo. À medida que as sociedades conseguem dar notoriedade ao mercado de que estão em conformidade com as boas práticas e padrões mínimos exigidos, conseguirão reduzir os riscos a que as sociedades estão expostas e, dessa forma, contarão com o reconhecimento do mercado e, por conseguinte, com benefícios como: melhor retorno dos investimentos, valorização da sociedade, melhores condições em linhas de crédito etc.

A sociedade deve saber interpretar todas as leis que tratam de suas atividades e, ainda, precisa ter um sistema de controle interno eficiente como forma de evitar riscos operacionais os quais a sociedade está exposta.

A atividade de prevenção a fraudes; segurança da informação; plano de continuidade de negócios; contabilidade internacional, fiscal e gerencial; gestão de riscos e de pessoas; atendimento a auditorias internas e externas; dentre outras, forma o leque de atribuições do profissional de *compliance*, que deverá dominar conhecimentos sobre o negócio, as metas e objetivos dos administradores.

Em resumo, *compliance* visa garantir que os atos praticados pela empresa estejam em conformidade com o que é estabelecido pelo conjunto de regras, padrões, ética e normas legais e contábeis que permeiam a sociedade tanto internas, àquelas que são estabelecidas pela sociedade, quanto externas, relativas às atividades da sociedade e local onde atua.

Os princípios do *compliance* são semelhantes aos da auditoria, contudo, são mais amplos, uma vez que a frequência da análise é contínua, há possibilidade de receber denúncias e deve atuar no treinamento de legislação, normas e regulamentos internos e externos dos

stakeholders (empregadores, diretores, autoridades, fornecedores, etc.) como forma de prevenir riscos à sociedade.

O *compliance* é um assunto atual e de grande relevância, dessa forma, vários órgãos internacionais estabelecem recomendações, trazendo formas de implementação e seus objetivos. No Brasil, no final de 2014, a ABNT Editora publicou a ISO 19600 fornecendo orientações para o estabelecimento, desenvolvimento, implementação, avaliação, manutenção e melhoria do sistema de gestão de *compliance*.

Com a entrada em vigor da Lei anticorrupção, o *compliance* passou a ser disseminado e adotado pelas empresas, inclusive pelas sociedades limitadas como forma de ter mais transparência na gestão de seus negócios.

A implementação de um programa efetivo de *compliance* pode trazer vários benefícios às sociedades, dentre eles a redução de preocupações relativas às suas operações e a criação de regras claras com a finalidade de eliminar os conflitos de interesses. Devido à complexidade da legislação brasileira e constante alterações, o *compliance* é necessário para garantir que as sociedades acompanhem tais mudanças e estejam totalmente cientes das leis e normas aplicáveis, evitando riscos trabalhistas, fiscais, previdenciários, etc.

Diante disso, é cediço que a gestão de risco e o *compliance* estão intimamente relacionados. Os princípios basilares do *compliance*, consubstanciados na conformidade, prevenção e ética, bem como de gestão de riscos podem ser adotados por toda e qualquer empresa, a fim de trazer mais segurança na condução dos negócios da sociedade.

As sociedades limitadas que adotam programas de *compliance* efetivos poderão ter mais transparência na gestão de seus negócios e, consequentemente, maior visibilidade e gestão de riscos, acarretando na previsibilidade dos impactos pelos atos praticados.

5.2. Fatos históricos da função de *compliance*

De acordo com Célia Lima Negrão e Juliana de Fátima Pontelo, a evolução histórica do *compliance* relaciona-se com a necessidade do mercado em criar controles internos em virtude da necessidade de estar em conformidade.[60]

As grandes organizações nos EUA que surgiram a partir do século XX inicialmente eram controladas por seus donos e com o passar dos anos o capital dessas organizações passou

---

[60] NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. ***Compliance*, controles internos e riscos**: a importância da área na gestão de pessoas. Brasília: Editora Senac, 2014, 23p.

a ser mais pulverizado e, portanto, surgiu a necessidade de ter um melhor controle dos atos praticados, criando-se o Banco Central dos Estados Unidos.

Até a quebra da bolsa de Nova Iorque em 1.929, as organizações não controlavam suas informações contáveis e financeiras, nem tampouco havia divulgação de suas informações de forma transparente e correta.

O ano de 1.950 foi chamado de "Era de *compliance*", pois a *Prudential Securities*, nos Estados Unidos, contratou advogados para realizar o acompanhamento da legislação e fazer o monitoramento das atividades de valores mobiliários. Contudo, somente em 1.960 a SEC iniciou a pressão para contratação de *compliance officers* para criação de controles internos, treinamento de pessoas e monitoramento do cumprimento das regras.

Em 1.985 houve a criação do *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Comission* (COSO) como forma de evitar fraudes nas demonstrações contáveis das organizações. Em 1.996 houve a publicação de uma importante ferramenta para o *compliance* na área de tecnologia pela *Information Systems Audit and Control Foundation* (ISACA), o *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT) e, também, houve a modificação e complementação do 1º Acordo de Capital de 1.988.

Em 1.998 adentramos na chamada "era dos controles internos" com a publicação pelo Comitê de Basileia dos 13 princípios que dizem respeito ao cumprimento dos controles internos pelos administradores. Ainda em 1.998, foi publicada no Brasil a Lei 9.613 que tratava de crime de lavagem de dinheiro e ocultação de bens e, ainda, houve a publicação da Resolução 2.554/1.998 que trata da implementação de controles internos.

Em 2012, foi sancionada a Lei 13.683 que alterou a Lei 9.613/98 com a finalidade de tornar mais eficaz as penas dos crimes de lavagem de dinheiro.

Conforme podemos observar, com o passar dos anos, os controles internos e o *compliance* se tornaram mais estruturados e complementares nas sociedades. A adoção de programas de *compliance* está relacionado com a intenção da sociedade de prevenir riscos e ganhou força no Brasil, principalmente nas sociedades limitadas, com a entrada em vigor da Lei Anticorrupção que trata da responsabilização da pessoa jurídica contra atos praticados contra a administração pública.

5.3. Atribuições e atuação do *compliance*

O *compliance* serve para assegurar que os principais processos das organizações ou seus processos críticos sejam realizados em conformidade com a legislação e demais normas

internas e externas, respeitando-se as particularidades que cada tipo de sociedade possui tais como políticas, práticas, procedimentos etc., ou seja, o *compliance* deve estar atento às particularidades de cada negócio e ser capaz de adequar-se respeitando tais particularidades.

Segundo os ensinamentos de Célia Lina Negrão e Juliana de Fátima Pontelo:

> O compliance tem papel de educador. Atua proativamente e apoia as outras áreas da organização na execução dos seus objetivos de forma correta, em conformidade com a legislação e normativos vigentes, e com base no código de ética da organização. Não tem uma missão fácil; entretanto, é necessária e de grande importância, pois há irregularidades que prejudicam os resultados operacionais, causam transtornos administrativos, financeiros e tributários, além de influenciar no clima organizacional e lesar, direta ou indiretamente, a imagem da organização e de seus executivos.[61]

É sabido que as organizações não estão isentas de problemas ou irregularidades, contudo, o *compliance* serve como direcionamento da sociedade para atuem em conformidade com os aspectos legais que envolvem a organização.

Dentre as principais atribuições do *compliance*, também conhecidas como pilares do programa de *compliance*, temos:

(a) A identificação que consiste no entendimento dos riscos que a sociedade está exposta e orientação sobre tais riscos;

(b) A prevenção que é a criação e implementação de mecanismos de controle para proteção dos riscos identificados;

(c) O monitoramento e detecção dos riscos que consiste no monitoramento constante dos controles criados e reporte sobre a sua efetividade de forma a evitar exposições;

(d) Resolução de problemas para tratamento das ocorrências de forma rápida e eficaz das ocorrências das não conformidades;

(e) Conscientização que é a orientação clara e objetiva às áreas da sociedade sobre as regras e controles aplicáveis.

Em resumo, os programas de *compliance* precisam garantir a adoção de princípios éticos e normas de conduta com o acompanhamento de seu cumprimento e aderência; fomentar a cultura de controles internos e garantir sua aderência; assegurar que todas as áreas da organização cumpram as requisições dos órgãos reguladores e controladores; assegurar a implementação, aderência e atualização de normas, leis e regulamentos a fim de evitar problemas futuros em caso de desconformidade, bem como os procedimentos aplicáveis a cada negócio.

---

[61] NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. ***Compliance*, controles internos e riscos**: a importância da área na gestão de pessoas. Brasília: Editora Senac, 2014, 45p.

5.4. Programas de *compliance*

Nos últimos anos temos ouvido falar bastante de *compliance* e da importância da adoção de um programa efetivo pelas empresas, contudo, há muitos anos as organizações têm normas, regulamentos, legislações, regras etc. a serem cumpridas e, dessa forma, estar em conformidade no cumprimento das obrigações não é uma inovação.

A maior parte das instituições financeiras e empresas multinacionais tem um programa de *compliance* em vigor e, nesse mesmo contexto, toda organização que pretende ter o capital listado na bolsa de valores mobiliários precisa implementar um programa efetivo.

De acordo com os ensinamentos de Célia Lima Negrão e Juliana de Fátima Pontelo:

> *Os programas de compliance buscam ações no sentido de garantir o comprometimento dos empregados nas organizações e transmitir a importância de executar as tarefas diárias de forma correta e ética. Esse comprometimento dos empregados para fazer as coisas certas diariamente exige controle, auditoria, comunicação e políticas de incentivo*.[62]

Quando uma empresa é capaz de ter um programa de *compliance* que seja efetivo, ela conseguirá colher os frutos dessa prática com a redução de fraudes financeiras, das multas e das penalidades, eliminação da corrupção interna e dos impactos negativos pela não observância dos códigos de ética ou conduta da sociedade e sempre gerando melhorias para os processos da organização.

De acordo com Célia Lima Negrão e Juliana de Fátima Pontelo, se os programas de *compliance* forem executados de forma constante e permanente, diminuem as chances de erros advindos do desconhecimento ou falhas de gestão, evitando custos indiretos como danos à reputação das sociedades ou seus executivos.[63]

Os alicerces do *compliance* são as regulamentações, sendo que em sua maioria são relacionadas a fraudes, lavagem de dinheiro, corrupção etc., como as regras previstas na Basileia I, II e III, a Lei n. 9.613/98, a SOX, a Resolução 3.198/2004, a Lei 12.682/2012, a Lei 12.846/2013, dentre outras.

Inicialmente os programas de *compliance* foram adotados por instituições financeiras, contudo, a sua implementação e os impactos positivos de sua adoção são importantes para qualquer tipo de negócio.

---

[62] NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. ***Compliance*, controles internos e riscos**: a importância da área na gestão de pessoas. Brasília: Editora Senac, 2014, 52p.
[63] NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. ***Compliance*, controles internos e riscos**: a importância da área na gestão de pessoas. Brasília: Editora Senac, 2014, 52p.

Os programas de *compliance* tem como função a verificação do cumprimento das regras e legislação aplicáveis, avaliação das melhores práticas, mapeamento de riscos, criação de controles e métodos para monitorá-los, aprovação das regras internas, etc.

Para que o programa de *compliance* seja efetivo e a sociedade seja capaz de verificar seus benefícios é necessário o acompanhamento de seus resultados, a fim de implementar ajustes e melhorias. A sua implementação de forma efetiva demandará ações das áreas que permitirão:

(i) Agir em conformidade com os padrões mínimos de conduta exigidos;

(ii) Inibir as fraudes na sociedade;

(iii) Assegurar o cumprimento das regras internas;

(iv) Verificar e estabelecer controles capazes de evitar a corrupção;

(v) Incentivar a ética na condução dos negócios;

(vi) Reunir os meios necessários que garantam o cumprimento das leis evitando danos à sociedade e a seus *stakeholders*.

5.5. *Compliance* como instrumento da governança corporativa nas sociedades limitadas

Adiante verificaremos a necessidade de implementação e execução de um programa de *compliance* efetivo nas sociedades limitadas, com a finalidade de proteger a sociedade e seus sócios das sanções tanto administrativas, como penais e civis previstas na legislação, em virtude de atos praticados por seus administradores.

Conforme vimos nos capítulos anteriores deste trabalho, a governança corporativa e o *compliance* vem se desenvolvendo ao longo dos anos, principalmente nas sociedades anônimas e com capital aberto no mercado mobiliário. Para as sociedades anônimas e empresas com capital aberto no mercado mobiliário, a adoção de boas práticas de governança corporativa são mandatórias e, portanto, intrínsecas das companhias.

O mesmo não ocorre nas sociedades limitadas, o fato de não ter uma obrigatoriedade de adoção de medidas de *compliance* e governança, combinado com o fato das sociedades serem mais informais e muitas vezes familiares, torna o processo de implementação de programas de *compliance* e adoção de boas práticas de governança corporativa mais difícil e moroso.

Contudo, desde a entrada em vigor da Lei Anticorrupção e outras regulamentações que trouxeram mais responsabilidade para as sociedades e seus sócios e administradores, fizeram com que as sociedades passassem a ter mais consciência sobre as responsabilidades e

penalidades a que estão expostas e, então, procurassem seguir um programa de *compliance* e governança corporativa.

Vale pontuar que um programa de *compliance* visa, acima de tudo, garantir que a sociedade cumpra todas as normas harmonizadas e não harmonizadas com o sistema legislativo em todas as esferas, bem como siga estritamente as normas internas estabelecidas pela sociedade em seu contrato social, políticas e demais regras internas.

É importante destacar que, considera-se normas harmonizadas àquelas leis e regulamentos que foram instituídos pelos Poderes Legislativo e Executivo. Por outro lado, as normas não harmonizadas são àquelas constituídas com base em questões de mercado, sociais ou, ainda, econômicas, ao encontro das melhores práticas da governança corporativa.

A denominada "*soft law*" diz respeito a um instrumento regulatório com forma normativa limitada, em princípio não vinculante e, portanto, não gera obrigações jurídicas, contudo, pode produzir determinados efeitos concretos aos destinatários. A *soft law* na área de governança e *compliance* é um balizador, uma vez que há vários manuais emitidos por órgãos reguladores que, em princípio, não teriam força vinculante, mas que na prática acabam sendo seguidos pelos destinatários como forma de eliminação ou mitigação de riscos.

Dessa forma, o programa de *compliance* adotado deverá respeitar as normas advindas dos sistemas legislativo e executivo, mas também deverá os sistemas não harmonizados, isto é, as normas não advindas dos poderes legislativo e executivo, mas com grande apelo social em caso de descumprimento.

Tais normas, como dito, não advém do Poder Legislativo e Executivo, tratam-se de normas de qualidade, sobre meio ambiente, normas de auditoria, normas éticas, de segurança, de governança e sustentabilidade, enfim, são normas que, embora não tenham uma força vinculante, devem ser observadas pelas sociedades para harmonização com seu negócio.

Nesse sentido, um programa de *compliance* efetivo deve observar não somente as leis advindas do Poder Legislativo e Executivo, mas também esse conjunto de regras que, embora não sejam vinculantes, podem causar relevantes impactos de cunho social aos negócios da sociedade.

Conforme dito, as *soft laws* sempre foram uma realidade no universo da governança corporativa e do *compliance*, uma vez que desde os primórdios foram adotados manuais, entendimentos, guias e outros documentos responsáveis por determinar os conceitos e princípios basilares da governança corporativa e do *compliance*, sem que tais normas tenham sido estabelecidas pelos poderes Legislativo e Executivo.

Além das inúmeras regras trazidas por documentos estabelecidos por Organizações, há também as regras específicas de anticorrupção, como a *Foreign Corrupt Practices Act* – (FCPA) de 1977 nos Estados Unidos, a *Bribery Act* de 2010 no Reino Unido e a Lei Anticorrupção de 2013 no Brasil.

A Lei 12.846/2013 foi o grande marco no Brasil para que as sociedades limitadas passassem a se preocupar com governança corporativa e *compliance*. A Lei Anticorrupção dispõe sobre a responsabilização administrativa, civil e penal de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

O inciso V do artigo 5º da Lei 12.846/2013 estabelece que as pessoas jurídicas incorrerão em crimes caso *"dificultem atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou que venham a intervir em sua atuação"*.

Além disso, o inciso VIII do artigo 7º dispõe que as pessoas jurídicas poderão ser beneficiadas com redução de sanções caso possuam *"a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta"*.

A partir de então, a preocupação das sociedades limitadas em incorrer em penalidades pelos não cumprimento das regras estabelecidas fez com que a adoção de boas práticas de governança corporativa e programas de *compliance* fossem cada vez mais recorrentes. Nesse sentido, as sociedades limitadas passaram a criar regras internas, tais como: código de conduta, política de relacionamento com órgãos públicos, política de relacionamento com a concorrência etc., bem como comitês, conselhos, auditorias de outros processos com a finalidade de dar mais transparência aos atos praticados e tranquilizar os sócios que não têm atuação administrativa sobre a forma que os administradores estão conduzindo os negócios.

Conforme explicado por Célia Lima Negrão e Juliana de Fátima Pontelo:

> Compliance demonstra o nível de adequação da organização às normas, legislações, procedimentos e boas práticas. Realizar a gestão de compliance mantém a organização adequada a estes requisitos por meio da implantação e monitoramento dos controles, de modo a garantir e comprovar a adequação a eles.[64]

Diante disso, cada vez mais as sociedades limitadas devem procurar a se adequar a realidade das leis e regras gerais, bem como implementar um programa de *compliance* capaz de trazer uma segurança jurídica à sociedade quanto à adequação à Lei Anticorrupção, bem como seus decretos regulamentares e, ainda, as *soft law*s trazidas pelo Conselho Administrativo

---

[64] NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área na gestão de pessoas.** Brasília: Editora Senac, 2014, 53p.

de Defesa Econômica (CADE), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e demais órgãos reguladores e organizações, a fim de garantir que os administradores das sociedades limitadas ajam em conformidade e evitem a incursão de práticas lesivas contra a administração pública, ordem social, às legislações trabalhistas, fiscais etc. e, consequentemente, eliminar ou reduzir as responsabilidades civis das sociedades limitadas e dos sócios quotistas que poderão receber multas pecuniárias, serem excluídos de processos licitatórios, virem a imagem da sociedade prejudicada e, ainda, sofrerem uma compulsória da sociedade empresarial.

Assim, as sociedades limitadas devem criar, implementar, divulgar, treinar e monitorar programas de *compliance* nas sociedades limitadas com o intuito de garantir a conformidade no cumprimento do que determina as leis que norteiam o negócio, as *soft laws*, os procedimentos e políticas internas, com a finalidade de dar mais transparência aos atos praticados pelos administradores e, consequentemente, gerar uma maior segurança jurídica aos sócios.

6. *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA REDUZIR OS RISCOS ÀS SOCIEDADES LIMITADAS DECORRENTES DOS ATOS PRATICADOS PELOS ADMINISTRADORES

Conforme pudemos ver através dos capítulos anteriores do presente trabalho, as sociedades limitadas são representadas por seus administradores, sendo que eles são responsáveis por externar a vontade da sociedade e representá-la em juízo ou fora dele.

Dessa forma, o administrador tem poderes e deveres que devem ser respeitados e, uma vez que eles atuem extrapolando esses poderes, a sociedade poderá ter prejuízos. Então, a sociedade sempre estará à mercê dos atos praticados por seus administradores e, ainda que haja mecanismos capazes de compensar a sociedade por tais atos praticados em desacordo com as leis ou contrato social, alguns prejuízos são irreparáveis, danos à reputação, por exemplo e, portanto, o ideal é que a empresa crie meios de controle com a finalidade de reduzir e mitigar tais riscos.

Assim, da necessidade de evitar ou mitigar riscos e de seguir um padrão mundial aceitável, de transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e equidade, é que surge a adoção das melhores práticas de governança corporativa e programas de *compliance* pelas sociedades empresárias.

Não diferente ocorre com as sociedades limitadas, principalmente com o advento da Lei Anticorrupção, cresceu a necessidade de adequação às regras e, consequentemente, as boas práticas de governança corporativa e programas de *compliance* cresceram nesse meio societário.

A importância de definir os poderes de gestão e criar mecanismos de controle de forma a proteger a sociedade limitada também foi destacada por Alfredo de Assis Gonçalves Neto, conforme podemos verificar abaixo:

> Também está em voga a adoção de normas de *compliance*, as quais, embora não digam respeito propriamente à pessoa do administrador, podem ajudar a sociedade na conduta ética de seus fins. Por *compliance* (do verbo *to comply*, que significa agir em cumprimento de uma orientação), no sentido que aqui interessa, entende-se o conjunto de providências criadas pela sociedade (por sua administração ou por deliberação de seus sócios), para que (a) as pessoas a ela vinculadas conduzam-se ética e adequadamente no cumprimento das normas legais, regulamentares e, se existentes, regimentais (de aplicação interna) e sigam corretamente as orientações de natureza política e demais diretrizes estabelecidas para realização dos fins sociais; e (b) para que sejam evitados, apurados e solucionados quaisquer desvios ou inconformidades que possam ocorrer. Vale registrar, quanto a esse particular, que a Lei 12.846/2013, fixou como critério a considerar na aplicação das sanções por ela previstas para as infrações contra a administração e o patrimônio público, `a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da

> pessoa jurídica´ (art. 7º, VIII), consoante os parâmetros fixados por decreto do Poder Executivo federal (art. 7º, parágrafo único).[65]

Dessa forma, cabe-nos analisar se a adoção de tais medidas, ou seja, se a aplicação de boas regras de governança corporativa e a adoção de um programa efetivo de *compliance* pode realmente minimizar os riscos às sociedades limitadas.

Nesse sentido, este capítulo será responsável por analisar algumas leis e *soft laws*, bem como alguns casos práticos, a fim de tentar concluir se programas de *compliance* e adoção de melhores práticas de governança corporativa realmente podem minimizar os riscos às sociedades limitadas pelos atos praticados por seus administradores.

6.1. Efeitos das melhores práticas de governança corporativa e de um efetivo programa de *compliance* e análise de casos práticos

Conforme comentamos anteriormente, a Lei Anticorrupção foi uma das principais responsáveis por fomentar a aplicação das melhores práticas de governança corporativa e de um programa de *compliance* pelas sociedades limitadas.

Contudo, há outras normas e regulamentos que, ainda que não sejam vinculantes, exigem determinadas condutas e comportamentos das sociedades que fazem com que a adoção de programa de *compliance* e regras de governança corporativa estejam cada vez mais presentes nas sociedades limitadas.

No Guia de Termo de Compromisso de Cessação (TCC) do Cade há previsão específica para considerar o programa de *compliance* como fator atenuante. O referido guia diz que: *"a depender, porém, de certas atenuantes ou agravantes, além de outros fatores que levem em consideração os princípios da razoabilidade, proporcionalidade e isonomia e dos critérios previstos no artigo 45 da Lei nº 12.529/2011, essa alíquota poderá ser reduzida até o mínimo considerado pelo Cade como adequado para dissuasão desse tipo de conduta, em regra de 12%, ou elevada até o máximo previsto na lei, de 20%"*[66] e a existência de um programa de *compliance* está elencado com um dos fatores de atenuantes trazidos pelo guia.

Inobstante, o Cade tem também um Guia sobre programas de *compliance*, que menciona possibilidade de redução da multa em caso de condenação pelo Tribunal do Cade,

---

[65] NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa: Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil**. 7ª Ed. rev., atual., ampl., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, 253p.

[66] CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Termo de Compromisso de Cessação**. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-tcc-versao-final-1.pdf>. Acesso em: 16 de julho de 2018, 36p.

mas desde que o representado prove a efetividade do programa de *compliance*. O referido guia estabelece expressamente que:

> A adoção de um programa de compliance robusto, com medidas de controle de danos, que atenda aos requisitos expostos na seção III.2 acima, pode ser considerada evidência da boa-fé da organização infratora e da redução dos efeitos econômicos negativos da prática ilícita no mercado. Por conta disso, é possível que o Tribunal enquadre o programa de compliance como (i) uma evidência de boa-fé e o configure como uma atenuante no cálculo da multa, reduzindo-a, ou como (ii) um critério a ser considerado quando do cálculo da contribuição pecuniária, em eventual TCC a ser assinado pela organização, que poderia levar o percentual de desconto ao máximo permitido. Ademais, programas com essas características tendem a reduzir o risco de reincidência – que faz com que a multa aplicável seja dobrada pelo Cade.[67]

Embora tais guias do Cade não sejam vinculantes, eles estabelecem diretrizes sobre a estruturação e os benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial e, portanto, devem ser considerados como uma espécie de *soft law*.

Em relação aos precedentes do Cade, não se tem ainda decisão de condenação, pelo Tribunal do órgão, que tenha considerado a existência de *compliance* como atenuante ou excludente de ilicitude. No entanto, o *compliance* já foi usado como parâmetro na definição da contribuição pecuniária em casos de negociação de acordos com a autoridade para o encerramento de investigações. Mais que isso, nesses acordos, os chamados TCCs, é bastante comum que, dentre as obrigações negociadas, a empresa investigada se comprometa a implementar programa de conformidade robusto e efetivo.

Exemplos disso são os TCCs celebrados no âmbito dos Requerimentos nº 08700.005349/2017-17 (postos de combustíveis no estado de Santa Catarina) e 08700.003071/2017-35 (Minaspetro).

No caso do Requerimento nº 08700.005349/2017-17, o Termo de Compromisso de Cessação de Prática deliberou expressamente, conforme abaixo:

> 3.4. Programa de Compliance - Os Compromissários obrigam-se a:
> 3.4.1. Comprovar a implementação de Programa de Compliance sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e infrações à ordem econômica que inclua:
> (i) Análise de riscos concorrenciais aos quais estão expostas as Compromissárias.
> (ii) Cartilha explicativa que forneça aos funcionários das Compromissárias informações sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, em especial os riscos associados à atuação em entidades de classe e sindicatos e as infrações à ordem econômica, incluindo a prática de cartel e demais condutas vedadas pelo artigo 36 da Lei 12.529 de 2011. A cartilha deverá, ainda, apresentar aos funcionários de forma clara as penalidades impostas pelas Compromissárias e as sanções estabelecidas pela legislação decorrentes de tais práticas.

---

[67] CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **GUIA – Programas de Compliance. Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial**. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-*compliance*-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 16 de julho de 2018, 42p.

> (iii) Treinamento anual conduzido com os funcionários das Compromissárias e ministrado por administrador sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, incluindo informações sobre os riscos associados à atuação em entidades de classe e sindicatos, as infrações à ordem econômica, como a prática de cartel e demais condutas vedadas pelo artigo 36 da Lei 12.529 de 2011, e possíveis sanções decorrentes impostas pelas Compromissárias e pela legislação. Após esses treinamentos, as Compromissárias deverão fornecer certificações, em que os funcionários atestam sua participação nos treinamentos e declaram que estão cientes das regras e penalidades relacionadas ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e comprometem-se a segui-las;
> (iv) Treinamento anual ministrado por administrador voltado à diretoria e aos administradores sobre as normas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, incluindo informações sobre os riscos associados à atuação em entidades de classe e sindicatos, as infrações à ordem econômica, como a prática de cartel e demais condutas vedadas pelo artigo 36 da Lei 12.529 de 2011, possíveis sanções decorrentes impostas pelas Compromissárias e pela legislação, e sobre as condições concorrenciais das Compromissárias no mercado em que atuam. Após esses treinamentos, as Compromissárias deverão fornecer certificações, em que os diretores e administradores atestam sua participação nos treinamentos e declaram que estão cientes das regras e penalidades relacionadas ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e comprometem-se a segui-las;
> (v) Instituição de meio de comunicação disponível aos funcionários para esclarecimentos e envio de denúncias. Os funcionários deverão ser informados acera dos procedimentos de acesso a esse meio de comunicação e as Compromissárias deverão garantir a segurança e, caso necessário, o anonimato do funcionário que acioná-lo.
> (vii) O Diretor de compliance a que faz menção o item (viii) deverá fornecer informações acerca do andamento dos procedimentos conduzidos em decorrência da denúncia, caso o denunciante assim solicite;
> (viii) Criação de cargo de Diretor de Compliance, a ser ocupado por pessoa não representada no Processo Administrativo nº 08700.009879/2015-64.
> 3.4.2. Os Compromissários deverão comprovar ao CADE a implementação do Programa de Compliance, nos termos dos incisos (i) a (v) do item 3.4.1, mediante apresentação de declaração acompanhada de relatório descritivo e cópia dos documentos pertinentes, anualmente, nos 5 anos subsequentes à publicação da homologação do presente Termo de Compromisso no Diário Oficial da União.[68]

Especificamente no caso envolvendo a Minaspetro, Requerimento nº 08700.003071/2017-35, a Superintendência Geral destacou que: *"considerou-se como fator atenuante o dever de estruturação e implementação de Programa de Conformidade (Compliance) assumido pelo Requerente na cláusula 3.3.3 da proposta final de TCC*".[69]

---

[68] CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Termo de Compromisso de Cessação de Prática.** Processo Administrativo nº 08700.009879/2015-64. Requerimento nº 08700.005349/2017-17. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yN0Qmmkq6p75xtXGfPBi6glaLEzP8-3bUj-K2PdBLTzOXLDZfPuBwz23IWKsIYWsG-uZ--CzFJuLuzp8IoyA9Rs>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

[69] CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Termo de Compromisso de Cessação de Prática.** Processo Administrativo nº 08700.009879/2015-64. Requerimento nº 08700.005349/2017-17. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yOzj0qAgSw6fAYNP1sq9MIMOxd9lCXLIj68mJuE5UB1UpHKzYn_P1E74L4qM4yyfoHH--pTLgVhIsmxjA-Vajcq>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

Recentemente, tal medida foi também sugerida por Conselheiros em sede de condenação, como medida acessória à penalidade pecuniária nos Processos Administrativos nº 08012.002568/2005-51 (Paragás)[70] e nº 08012.010744/2008-71 (cartel de leite pasteurizado no Rio Grande do Sul)[71]. O fundamento para tanto estaria no artigo 38, VII da Lei 12.529/11, que prevê que poderão ser impostas como penas, além das multas previstas no artigo 37, *"qualquer outro ato ou providência necessários para a eliminação dos efeitos nocivos à ordem econômica"*.

Além disso, podemos verificar através do TCC nº 08700.004780/2015-76 que a implementação do programa de *compliance* foi decisivo para a diminuição da contribuição pecuniária, conforme abaixo:

> No entanto, sugiro arredondar o valor para R$ 150.000,00, tendo em vista a tempestividade do acordo e a assunção de obrigações pelo Compromissário, tais como implementação de programas de *compliance* e política de portas abertas, que superarão em muito a diferença para o valor esperado.[72]

Apesar da previsão legal de que a instituição de programas de *compliance* pode servir para reduzir as sanções imputadas às empresas em casos de corrupção, após ampla pesquisa, não foi encontrado nenhum julgado nos Tribunais Pátrio em que houvesse efetiva redução de sanção imputada a uma empresa devido à existência de programas anticorrupção. Como o tema é recente, provavelmente o assunto ainda não chegou aos tribunais.

Contudo, a expectativa de efetiva redução, no entanto, é sólida, tendo em vista os dispositivos legais e a jurisprudência internacional sobre o tema.

Em contrapartida, foi possível verificar casos em que a existência ou o compromisso de implementar programa de *compliance* foi mencionado como fator atenuante da contribuição

---

[70] CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Termo de Compromisso de Cessação de Prática.** Processo Administrativo nº 08700.009879/2015-64. Requerimento nº 08700.005349/2017-17. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yOVLSgj9HnYwOQZYYEDutPZkrjnBfVRsHbVV4i3984WhzWV4ycw7gUO0a24iI_3HRn_F-9MmXOb11Av-mLnzCnq>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

[71] CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Processo Administrativo 08012.010744/2008-71**. Disponível em: < https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yNCA52gZw7SaBd0u-nAIG51Hg0bjf5zV9hhsWU4p2ZE_TrKlXjCVRblH9lTBL1ccF806snxSK8L1Z1ZdJzy0j61>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

[72] CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Processo Administrativo 08012.009690/2006-39**. Requerimento de TCC nº 08700.004780/2015-76. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yPk0KDcXlNZZ1MdkR9xr8p3tulOoGuJIW-p713Wl_iet6g2GSIWD26rItNEMrcVkQrIrAItaFIq0uTFll-87PDK>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

pecuniária em acordos, conforme citado acima. Acordos não são "condenações", propriamente ditas, por isso o termo usado é "contribuição pecuniária", e não "multa".

De igual forma, não foram encontrados casos de redução ou cancelamento da multa em decisão judicial. Apesar disso, a Lei Anticorrupção, em seu artigo 7º, VIII, e o Decreto 8.420/2015, em seu artigo 18º, V, preveem a redução da multa caso a empresa penalizada possua um programa de integridade.

Vale dizer que, em países como os Estados Unidos, que inspiraram as normas anticorrupção, há jurisprudência nesse sentido, existindo decisões que efetivamente consideraram a existência de medidas de *compliance* como aspecto atenuante na aplicação das penas, como nos seguintes casos:

(i) O Departamento de Justiça do Estados Unidos (DOJ), em março deste ano, divulgou sua primeira ação de fiscalização do FCPA do ano. A companhia Transport Logistics International Inc. (TLI), uma empresa de transporte de material nuclear que tinha uma filial nos EUA, concordou em pagar uma multa de 2 milhões de dólares. A TLI estava envolvida em um esquema de suborno de um oficial americano em sua subsidiária na Rússia. A cooperação com as investigações e o programa de *compliance* influenciaram na redução da pena de multa da companhia.[73]

(ii) Em janeiro de 2017, o U.S. Securities and Exchange Comission (SEC) multou a empresa de fabricação de dispositivos médicos Orthofix International (americana) em 6 milhões de dólares pela violação do FCPA quando sua subsidiária brasileira efetuou pagamentos ilegais a médicos de hospitais públicos para aumentar as vendas. O SEC declarou que *"notou os atos de cooperação e remediação da Orthofix"*, que incluíram manter um consultor independente de *compliance* por um ano para revisar e testar seu programa.[74]

(iii) A General Cable Corporation pagou ao *Department of Justice* (DOJ) e ao SEC o valor de R$ 75,75 milhões de dólares para arcar com as violações do FCPA em Bangladesh, Angola, China, Egito, Indonésia e Tailândia. Segundo o SEC, foi levado em conta na aplicação

---

[73] DEPARTMENT OF JUSTICE. **Transport Logistics International Inc. Agrees to Pay $2 Million Penalty to Resolve Foreign Bribery Case**. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/pr/transport-logistics-international-inc-agrees-pay-2-million-penalty-resolve-foreign-bribery>. Acesso em 15 de julho de 2018.

[74] SECURITIES AND EXCHANGE COMISSION. **Medical Device Company Charged With Accounting Failures and FCPA Violations**. Disponível em: <https://www.sec.gov/news/pressrelease/2017-18.html>. Acesso em: 15 de julho de 2018.

da pena a cooperação, os atos corretivos, e a disposição da empresa em reportar sua política de *compliance* pelos próximos 3 anos.[75]

Diante disso, podemos perceber que a exigência por adequação é uma tendência e cresce a cada dia. Em contrapartida, podemos verificar os benefícios auferidos por empresas que adotam programas de *compliance* e os torna efetivos, uma vez que as penalidades a que as sociedades estariam sujeitas à medida que há comprovação do programa de *compliance* efetivo.

Além disso, também foi possível identificar uma redução na penalidade no âmbito de um Acordo de Leniência em relação à infração de corrupção, neste caso negociada com Ministério público em um dos casos da Lava Jato.[76]

Vale ressaltar que esses descontos para programas de *compliance*, não são ou devem ser a motivação para ter programas efetivos, com treinamentos regulares, cartilhas, procedimentos para receber e processar denúncias, etc., porque eles se relacionam ao momento posterior ao cometimento de uma infração, enquanto que um programa de *compliance* deve focar na prevenção das infrações. Contudo, são um tópico relevante para motivar o investimento nesses programas, porque aí considera apenas os valores envolvidos, o de manter um programa efetivo versus reduzir o valor de multas.

Para que as sociedades possam ter um programa de *compliance* efetivo, elas devem ter em mente o quão importante são os treinamentos presenciais. As cartilhas e treinamentos *online* regulares são importantes, mas nada parece superar em benefícios os treinamentos presenciais. É impressionante como percebemos que a grande maioria das pessoas não sabe o limite entre o que é ilegal e o que seria apenas um "jeitinho", ou uma infração leve não sujeita a punições. A maioria pensa que cartel, por exemplo, seria apenas o acordo para fixação e/ou troca de preços com concorrentes, mas não pensa que a mera troca de informação sensível (e o que é uma informação sensível) poderia ser ilegal. E poucos sabem que cartel também é crime que pode ser punido com prisão. O mesmo ocorre em outras áreas, como a de anticorrupção, ambiental etc.

Por isso, é importante que as sociedades mantenham treinamentos presenciais frequentes, especialmente, ou ao menos, para o pessoal de vendas e por quem participa de associações e negociações com órgãos/agentes públicos, o departamento de recursos humanos

---

[75] DEPARTMENT OF JUSTICE. **General Cable Corporation Agrees to Pay $20 Million Penalty for Foreign Bribery Schemes in Asia and Africa**. Disponível em <https://www.justice.gov/opa/pr/general-cable-corporation-agrees-pay-20-million-penalty-foreign-bribery-schemes-asia-and>. Acesso em: 15 de julho de 2018.

[76] MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Termo de Leniência – Caso Andrade Gutierrez. Disponível em: https://www.valor.com.br/sites/default/files/infograficos/pdf/termos_da_leniencia_AG_912_OUT7_09052016.pdf>. Acesso em 03 de agosto de 2018.

tenha real noção das regras a serem cumpridas, a alta gestão tenha conhecimento sobre as regras anticorrupção e os efeitos de eventuais danos ambientais etc.

Diante disso, podemos concluir que, embora o assunto ainda não tenha chegado aos Tribunais Pátrio, provavelmente por se tratar de um tema recente, já podemos perceber sensivelmente os avanços da conscientização de programas de *compliance* e adoção de melhores práticas de governança pelas empresas, assim como ocorre no cenário internacional.

Conforme podemos verificar, há casos na esfera administrativa cuja empresas conseguiram reduzir suas contribuições pecuniárias em virtude de terem demonstrado a existência de um programa efetivo de *compliance* e, portanto, a boa-fé da sociedade na prática de seus negócios.

Assim, é possível concluir que quanto mais as sociedades investirem em governança corporativa e programas de *compliance,* mais benefícios terão e, nesse sentido, as sociedades limitadas conseguirão reduzir e mitigar os riscos decorrentes dos atos praticados pelos administradores.

7. CONCLUSÃO

Após a análise dos pormenores das sociedades limitadas, da administração neste tipo de sociedade, bem como da governança corporativa e do *compliance*, chega-se as seguintes conclusões finais.

A simplicidade deste tipo societário e o fato da responsabilidade dos sócios estar limitada ao montante do capital integralizado faz com que este tipo societário seja uma das principais escolhas dos brasileiros quando da abertura de seu próprio negócio e, portanto, fica evidente a importância das sociedades limitadas no nosso ordenamento jurídico.

A administração da sociedade limitada pode ser feita por uma ou mais pessoas, com ou sem participação acionária, sendo que o administrador é a figura responsável por representar a sociedade em quaisquer situações.

Nesse sentido, o administrador deve agir sempre em benefício dos interesses da sociedade, cumprindo o seu objeto social e agindo de acordo com a legislação e com as regras estabelecidas pela empresa, incluindo o que dispõe o seu contrato social.

Assim, restou claro que a sociedade e os terceiros podem sofrer prejuízos em virtude da conduta inadequada do administrador que extrapola os limites que lhe foram conferidos, agindo com excesso e abuso de poder.

Diante disso, o administrador poderá ser responsabilizado pessoalmente em caso de gestão irregular, isto é, sempre que praticar atos em desconformidade com os poderes conferidos através do contrato social ou conforme o que a lei estabelece.

Nesse contexto, verificamos que o ordenamento jurídico atual prevê proteção ao terceiro prejudicado pelos atos praticados pelos sócios ou administradores, sendo que este poderá acionar diretamente a sociedade ou os sócios ou administradores, podendo, ainda, acionar ambos.

Além disso, foi possível verificar que a sociedade também poderá ser prejudicada pelos atos praticados por seus administradores. Uma vez que a vontade da sociedade é externada pelos administradores e, ainda, que eles são responsáveis por representar a sociedade em juízo ou fora dele, qualquer ato praticado em desacordo com as regras estabelecidas poderá trazer prejuízos à sociedade.

Assim, os atos em desconformidade podem impactar desde à imagem e reputação da sociedade, como também podem referir-se a atos ilícitos, penalidades, indenizações etc. Dessa forma, se faz necessário a adoção de alguma medida onde a sociedade possa a agir contra o administrador na tentativa de minimizar os danos causados.

Daí, verificamos a importância da governança corporativa como forma de criar mecanismos de controle que seja capaz de proteger a sociedade. Nesse sentido, contatamos que a governança corporativa representa um mecanismo através do qual as empresas são administradas de forma a atender os interesses de todos os seus *stakeholders* (acionistas, empregados, reguladores, autoridades, etc.).

Assim, a adoção das melhores práticas de governança corporativa é capaz de criar os controles necessários para melhor gerenciamento do negócio, gerando mais valor à sociedade, conferindo-lhe mais transparência e gestão dos riscos e, como consequência, melhorando seu desempenho e resultado, reduzindo o custo de capital e garantindo a sua perenidade.

Como a governança corporativa retrata a forma pela qual as sociedades são geridas e controladas, levando-se em consideração o conjunto de regras, norteando o processo decisório da sociedade e a forma como ela se posiciona no direcionamento dos negócios, ao adotar as suas melhores práticas, a sociedade consegue ter mais visibilidade e controle dos atos que estão sendo praticados e, como consequência, consegue reduzir a sua exposição aos riscos em virtude de tais atos.

A governança corporativa cresceu em meio a escândalos e crises mundiais e vem se tornado um dos temas mais relevantes da atualidade, baseada em seus quatro princípios fundamentais (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), a governança corporativa tem sido adotada por empresas que buscam mitigar os seus riscos e agregar mais valor ao negócio.

No Brasil não é diferente, o tema tem ganhado cada vez mais relevância e as melhores práticas da governança corporativa vem sendo cada vez mais adotadas pelas empresas que buscam um gerenciamento mais transparente de seus negócios, principalmente pelas Sociedades Anônimas e listadas na bolsa de valores.

Contudo, há uma maior resistência das sociedades limitadas para seguirem os padrões trazidos pela governança e pelo *compliance*. Ocorre que, o fato de não ter uma obrigatoriedade de adoção de medidas de *compliance* e governança e, também, tendo em vista que as sociedades limitadas são mais informais e às vezes familiares, torna o processo de implementação de programas de *compliance* e adoção de boas práticas de governança corporativa mais difícil.

Porém, verificamos que com o advento da Lei Anticorrupção e do reforço trazido por várias *soft laws* que trouxeram mais responsabilidade para as sociedades e seus sócios e administradores, as sociedades passassem a ter mais consciência sobre as responsabilidades e penalidades a que estão expostas e, então, passaram a ter mais interesse na adoção de um programa efetivo de *compliance* e nas melhores práticas de governança corporativa.

As melhores práticas de governança corporativa certamente auxiliam as sociedades a terem um melhor controle e clareza dos atos praticados pelos administradores, bem como a terem mais transparência das decisões tomadas e forma como a sociedade está sendo gerida e, portanto, os riscos podem ser melhor gerenciados e as exposições melhor mitigadas.

Nesse contexto, verificamos que o *compliance*, um dos valores trazidos pelo quarto marco regulatório da governança corporativa, atua como um instrumento fundamental para adoção das melhores práticas de governança pelas empresas.

De um modo gera, contata-se que *compliance* está relacionado com conformidade, ou seja, é o sistema criado pela empresa capaz de garantir que todas as regras internas e externas, bem como a legislação e normas estão sendo cumpridas.

A intenção primordial de um programa de *compliance* é garantir que a sociedade cumpra todas as normas harmonizadas e não harmonizadas com o sistema legislativo em todas as esferas, bem como siga estritamente as normas internas estabelecidas pela sociedade em seu contrato social, políticas e demais regras internas.

Diante disso, cada vez mais as sociedades limitadas estão procurando se adequar a realidade das leis e regras gerais, bem como implementar um programa de *compliance* capaz de trazer uma segurança jurídica à sociedade quanto à adequação à Lei Anticorrupção, bem como seus decretos regulamentares e, ainda, as *soft laws* trazidas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e demais órgãos reguladores e organizações, a fim de garantir que os administradores das sociedades limitadas ajam em conformidade e evitem a incursão de práticas lesivas contra a administração pública, ordem social, às legislações trabalhistas, fiscais etc. e, consequentemente, eliminar ou reduzir as responsabilidades civis das sociedades limitadas e dos sócios.

Assim, as sociedades limitadas passaram a criar, implementar, divulgar, treinar e monitorar programas de *compliance* nas sociedades limitadas com o intuito de garantir a conformidade no cumprimento do que determina as leis que norteiam o negócio, as *soft laws*, os procedimentos e políticas internas, com a finalidade de dar mais transparência aos atos praticados pelos administradores e, consequentemente, gerar uma maior segurança jurídica aos sócios e reduzindo os riscos.

Nesse contexto, verificamos que, embora haja previsão legal de que a implementação e adoção de programas de *compliance* sejam capazes de reduzir as sanções impostas às sociedades, os nossos Tribunais ainda não se posicionaram a respeito do assunto e, portanto,

não foi encontrado nenhum julgado que demonstrasse a sua efetividade, provavelmente em virtude de tratar-se de um tema recente.

Contudo, conseguimos constatar a redução de contribuições pecuniárias em virtude da existência de um programa efetivo de *compliance* adotado pela sociedade ou, ainda, o compromisso de implementá-lo servindo, assim, como atenuante da contribuição pecuniária em acordos realizados na esfera do Cade.

Assim, pode-se concluir que a expectativa de redução de risco em virtude da adoção de um programa efetivo de *compliance* é efetiva e sólida, com base em todo arcabouço de leis e normas prevendo tal atenuante, bem como seguindo a jurisprudência internacional sobre o tema.

Assim, à medida que as sociedades limitadas passam a adotar o *compliance* e as boas práticas de governança corporativa, mais protegida ela fica. Ou seja, o *compliance* não tem o condão de evitar que os administradores adotem posturas danosas às sociedades, contudo, certamente é capaz de reduzir e mitigar os riscos a que as sociedades estão expostas em virtude dos atos praticados por seus administradores.

Então, é certo afirmar que as sociedades limitadas que optarem pela adoção das melhores práticas de governança corporativa, criando, implementando um programa efetivo de *compliance*, divulgando-o e treinando todos os empregados, criará um cenário de segurança jurídica e transparência e, portanto, será capaz de reduzir ou mitigar os riscos a que a sociedade está exposta em virtude de atos de gestão praticados por seus administradores.

8. REFERÊNCIAS

ABRÃO, Nelson. **Sociedades limitadas**. 9ª ed, Editora Saraiva, São Paulo, 2005.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa**: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRADE FILHO, Edmar Oliveira. **Sociedade de responsabilidade limitada**, São Paulo: Quartier Latin, 2004.

ANTONIK, Luis Roberto. ***Compliance*, ética, responsabilidade social e empresarial:** uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS. **Documento consultivo. Função de *compliance***. 2004. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaodecompliance.html>. Acesso em 23 de abril de 2018.

ATILIO, Cesar; AYRES, Carlos; COSTA, Helena, DEBBIO, Ales. **Temas de anticorrupção e *compliance***. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

BIFANO, Elidie Palma; BENTO, Sergio Roberto de Oliveira. **Aspectos relevantes do direito de empresa de acordo com o novo código civil.** São Paulo: Quartier Latin, 2005.

BLOK, Marcella. ***Compliance* e governança corporativa.** 2ª ed, Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018.

CANDELORO, Ana Paula P. **Como – e por quê – implantar *compliance***: Especial Finanças. Revista Harvard Business Review Brasil. São Paulo, v. 89, n. 12, dez. 2011.

CARMO, Lie Uema do. **Instrumento para fortalecer o retorno dos acionistas**. Revista BOVESPA. jul./set. 2006. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/99/Tendencias01.shtml>. Acesso em: 13 abril 2012.

CARVALHO, Lucila de Oliveira. **A responsabilidade do administrador da sociedade limitada.** Rio de Janeiro: Forense, 2006.

CASICCIA, Alessandro. **La società a garanzia limitada nessa legislazione comparata**. Torino: 1927.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CLARKE, Thomas. **Theories of corporate governance**. New York: Routledge, 2004.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Termo de Compromisso de Cessação**. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-tcc-versao-final-1.pdf>. Acesso em: 16 de julho de 2018.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **GUIA – Programas de Compliance. Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial**. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-*compliance*-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 16 de julho de 2018, 42p.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Termo de Compromisso de Cessação de Prática.** Processo Administrativo nº 08700.009879/2015-64. Requerimento nº 08700.005349/2017-17. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yN0Qmmkq6p75xtXGfPBi6glaLEzP8-3bUj-K2PdBLTzOXLDZfPuBwz23IWKsIYWsG-uZ--CzFJuLuzp8IoyA9Rs>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Termo de Compromisso de Cessação de Prática.** Processo Administrativo nº 08700.009879/2015-64. Requerimento nº 08700.005349/2017-17. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?D

Z2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yOzj0qAgSw6fAYNP1sq9MIMOxd9lCXLIj68mJuE5UB1UpHKzYn_P1E74L4qM4yyfoHH--pTLgVhIsmxjA-Vajcq>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Termo de Compromisso de Cessação de Prática.** Processo Administrativo nº 08700.009879/2015-64. Requerimento nº 08700.005349/2017-17. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yOVLSgj9HnYwOQZYYEDutPZkrjnBfVRsHbVV4i3984WhzWV4ycw7gUO0a24iI_3HRn_F-9MmXOb11Av-mLnzCnq>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Processo Administrativo 08012.010744/2008-71**. Disponível em: < https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yNCA52gZw7SaBd0u-nAIG51Hg0bjf5zV9hhsWU4p2ZE_TrKlXjCVRblH9lTBL1ccF806snxSK8L1Z1ZdJzy0j61>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Processo Administrativo 08012.009690/2006-39**. Requerimento de TCC nº 08700.004780/2015-76. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yPk0KDcXlNZZ1MdkR9xr8p3tulOoGuJIW-p713Wl_iet6g2GSIWD26rItNEMrcVkQrIrAItaFIq0uTFll-87PDK>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Enunciado nº 66 da I Jornada de Direito Civil.** Disponível em: <http://www.cjf.jus.br/enunciados/enunciado/686>. Acesso em: 10 de abril de 2018.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Enunciado 219 – III Jornada de Direito Civil.** Disponível em: <http://www.cjf.jus.br/enunciados/enunciado/430>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

CYPRIANO, Márcio Artur L. **Uma experiência diferenciada**: disciplina e compromisso. In: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Org.). Uma década de Governança Corporativa: História do IBGC, marcos e lições de experiência. São Paulo: Saint Paul, 2006.

COIMBRA, Marcelo A.; MANZI, Vanessa A. **Manual de *compliance*:** preservando a boa governança e integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

DEPARTMENT OF JUSTICE. **Transport Logistics International Inc. Agrees to Pay $2 Million Penalty to Resolve Foreign Bribery Case**. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/pr/transport-logistics-international-inc-agrees-pay-2-million-penalty-resolve-foreign-bribery>. Acesso em 15 de julho de 2018.

DEPARTMENT OF JUSTICE. **General Cable Corporation Agrees to Pay $20 Million Penalty for Foreign Bribery Schemes in Asia and Africa**. Disponível em <https://www.justice.gov/opa/pr/general-cable-corporation-agrees-pay-20-million-penalty-foreign-bribery-schemes-asia-and>. Acesso em: 15 de julho de 2018.

EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE (ECGI). **The financial aspects of Corporate Governance**. Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf. Acesso em: 24 de abril de 2018.

FERREIRA, Waldemar. **Tratado de Sociedades Mercantis**. Vol. 2, 5ª Ed, Editora Nacional de Direito Ltda., Rio de Janeiro: 1958.

FRENTROP, Paul. **A history of corporate governance:** 1602-2002. Amsterdam: Deminor, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 24 de abril de 2018.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa e integridade empresarial:** Dilemas e desafios. 1ª ed, São Paulo: IBGC, 2017.

LA ROCQUE, Eduarda. **Gestão de riscos e governança**: convergência e interatividade. In: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Org.). Uma década de Governança Corporativa: história do IBGC, marcos e lições de experiência. São Paulo: Saint Paul, 2006.

LAUTENSHELEGER JÚNIOR, Nilson. **Os desafios propostos pela governança corporativa ao direito empresarial brasileiro**: Ensaio de uma reflexão crítica e comparada. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

LOBO, Jorge. **Princípios de governança corporativa. Revista de Direito Mercantil**. v. 142. São Paulo: Malheiros, 2006.

MACHADO, Hendel Sobrosa. **Responsabilidade civil de administradores e sócios:** Além da Desconsideração da Personalidade Jurídica. 1ª ed, Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.

MANZI, Vanessa A. ***Compliance* no Brasil:** consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Manual de Registro – Sociedade Limitada. 2017**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITORIO/SEMPE/DREI/INs_EM_VIGOR/MANUAIS_IN_38/Anexo-II-IN-38-2017-Manual-de-Registro-LTDA---alterado-pela-IN-40-2017--16abr18.pdf>. Acesso em: 03 de junho de 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Termo de Leniência – Caso Andrade Gutierrez. Disponível em: https://www.valor.com.br/sites/default/files/infograficos/pdf/termos_da_leniencia_AG_912_OUT7_09052016.pdf>. Acesso em 03 de agosto de 2018.

NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. ***Compliance*, controles internos e riscos**: a importância da área na gestão de pessoas. Brasília: Editora Senac, 2014.

NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa:** Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil. 7ª Ed. rev., atual., ampl., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática.** 3ª ed, São Paulo: Editora Atlas, 2015.

REQUIÃO. Rubens. **Curso de Direito Comercial.** Vol. 1 – São Paulo: Saraiva, 2015.

RIBEIRO, Renato Ventura. **Dever de diligência dos administradores de Sociedade.** São Paulo: Quartier Latin, 2006.

SECURITIES AND EXCHANGE COMISSION. **Medical Device Company Charged With Accounting Failures and FCPA Violations**. Disponível em: <https://www.sec.gov/news/pressrelease/2017-18.html>. Acesso em: 15 de julho de 2018.

SERASA EXPERIAN. **Número de empresas criadas no 1º tri de 2017 é recorde, diz Serasa Experian. 2017**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/numero-de-empresas-criadas-no-1-tri-de-2017-e-recorde-diz-serasa-experian.ghtml>. Acesso em: 05 de maio de 2018.

SILVA, André Luiz Carvalhal. **Governança corporativa e sucesso empresarial:** melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Edson C. **Governança corporativa nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA da, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no brasil e no mundo:** teoria e prática. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

STOCO, Rui. **Tratado de responsabilidade civil:** responsabilidade civil e sua interpretação doutrinária e jurisprudencial. 5ª ed, rev, atual e ampl, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Relator: Luis Felipe Salomão. REsp 1138101 / RS RECURSO ESPECIAL. 2003/0002413-7. Data do Julgamento: 06/10/2009. DJe 19/10/2009. REVFOR vol. 403 p. 469. Disponível em:

<http://www.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/toc.jsp?livre=%28%22LUIS+FELIPE+SALOM%C3O%22%29.min.&processo=1138101&&b=ACOR&thesaurus=JURIDICO&p=true>. Acesso em 04 de julho de 2018.

US LAW. **Aronson v. Lewis**. *It is a presumption that in making a business decision the directors of a corporation acted on an informed basis, in good faith and in the honest belief that the action taken was in the best interests of the company*. Disponível em: <https://law.justia.com/cases/delaware/supreme-court/1984/473-a-2d-805-4.html>. Acesso em: 24 de maio de 2018. (tradução nossa)

VENTURA, Raul apud NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil.** 7ª Ed. Rev.,Atul. e Ampl. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.