

**INSPER – INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA  
LLM. DIREITO SOCIETÁRIO**

**THALES JANGUIÊ SILVA DINIZ**

**O Acordo de Acionistas como Forma de Prevenção de Conflitos  
nas Sociedades de Origem Familiar**

**São Paulo**

**-2018-**

**THALES JANGUIÊ SILVA DINIZ**

**O Acordo de Acionistas como Forma de Prevenção de Conflitos  
nas Sociedades de Origem Familiar**

Artigo apresentado ao INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, como exigência parcial para a obtenção do certificado no curso de LL.M em Direito Societário.

Área de Concentração: Direito Societário

Professora Orientadora: Ana Cristina Von Gusseck  
Kleindienst

**São Paulo**

**-2018-**

Diniz, Thales Janguê Silva.

O Acordo de Acionistas como Forma de Prevenção de Conflitos nas Sociedades de Origem Familiar.

Thales Janguê Silva Diniz. São Paulo, 2018.

LLM. Direito Societário – Insper, 2018.

Orientadora: Ana Cristina Von Gusseck Kleindienst

1. Acordos de acionistas. 2. Sociedades de origem familiar. 3. Conflito de interesses. 4. Prevenção de conflitos. I. Thales Janguê Silva Diniz. II. O acordo de acionistas como forma de prevenção de conflitos nas sociedades de origem familiar.

**THALES JANGUIÊ SILVA DINIZ**

**O Acordo de Acionistas como Forma de Prevenção de Conflitos  
nas Sociedades de Origem Familiar**

Artigo apresentado ao INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, como exigência parcial para a obtenção do certificado no curso de LL.M em Direito Societário.

Área de Concentração: Direito Societário

Professora Orientadora: Ana Cristina Von Gusseck  
Kleindienst

Data de aprovação: \_\_\_\_\_

Assinatura da professora orientadora: \_\_\_\_\_

## RESUMO

DINIZ, Thales Janguê Silva. **O acordo de acionistas como forma de prevenção de conflitos nas sociedades de origem familiar** 2018. Artigo (Pós-graduação Lato Sensu em Direito Societário – LL.M) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2018.

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar como o acordo de acionistas, presente no artigo 118 da Lei das Sociedades por Ações, é um instrumento útil para a prevenção e possível solução de conflitos oriundos de questões familiares nas sociedades empresárias de origem familiar. A partir de pesquisa em obras da doutrina do direito societário e em livros sobre empresas familiares, o presente estudo foi elaborado para demonstrar que o referido instituto é o melhor instrumento jurídico para este fim nestas companhias. Foi analisado como a compreensão de temas como o interesse da companhia e conflitos de interesses são fundamentais para o entendimento das empresas familiares e qual sua relação para elaboração dos acordos de acionistas que possuem o objetivo de prevenção de conflitos. Também foi demonstrando o conceito e contextualização das sociedades empresárias familiares e a evolução histórica, conceito e classificação dos acordos de acionistas. O objeto central do estudo foi constatado através da explicação de conceitos e situações. Por fim, foram apresentados casos práticos em que o instituto do acordo de acionistas foi elaborado para prevenção de conflitos ou foi a causa central da problemática.

**Palavras-chave:** Acordos de Acionistas; Sociedades Empresárias de Origem Familiar; Conflitos Familiares; Interesse da Companhia.

## ABSTRACT

DINIZ, Thales Janguiê Silva. **O acordo de acionistas como forma de prevenção de conflitos nas sociedades de origem familiar** 2018. Article (LL.M) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2018.

The present article aims to demonstrate how the shareholders' agreement, present in article 118 of the Brazilian Corporate Law, is a useful tool for the prevention and search for a solution of conflicts in family-owned companies. From a survey in the Corporate Law doctrine and books about family-owned companies the present article has been drawn up to demonstrate that this institute is the best legal instrument for this purpose in this type of companies. It was analyzed how the understanding of topics such as company interest and conflict of interests are fundamental for the understanding of family-owned companies and what is their relationship in the shareholders' agreement elaboration process. It was also analyzed the concept and contextualization of family-owned business and the historical evolution, concept and classification of the shareholders' agreement. The main object of the study was verified through the explanation of concepts and situations. Finally, practical cases which the shareholders' agreement institute was prepared to prevent conflicts or was the central cause of the problem were presented.

**Keywords:** Shareholders' Agreement; Family-owned Business Societies; Family Conflicts; Company Interest.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Lei 9.307/1996

Lei nº 9.307 de 23 de setembro de 1996.

Lei 10.303/2001

Lei nº 10.303 de 31 de outubro de 2001.

Lei das S.A.

Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2. SOCIEDADES FAMILIARES E O INTERESSE DA COMPANHIA</b> .....	10
2.1. O interesse da companhia .....	10
2.2. O interesse da companhia nas sociedades de origem familiar.....	13
<b>3. O ACORDO DE ACIONISTAS COMO FORMA DE PREVENÇÃO DE CONFLITOS EM SOCIEDADES DE ORIGEM FAMILIAR</b> .....	15
3.1. Sociedades familiares: conceito e contextualização .....	15
3.2. Conceito, contexto histórico e natureza dos acordos de acionistas .....	18
3.3. Acordo de acionistas: classificação quanto ao conteúdo.....	21
3.4. Conflito de interesses com a companhia .....	23
3.5. Acordo de acionistas: instrumento de prevenção e possível solução para conflitos nas sociedades de origem familiar .....	25
3.6. <i>Deadlock Provisions</i> nos acordos de acionistas .....	29
<b>4. CASOS PRÁTICOS</b> .....	32
4.1. Caso Marisa .....	32
4.2. Caso Itaúsa.....	35
4.3. Caso Pão de Açúcar .....	37
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	42
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	43



## 1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as sociedades empresárias estão frequentemente em evidência devido a importância que possuem para a economia dos países. Dessas sociedades, as que possuem origem familiar são a maioria, de acordo com dados das maiores consultorias empresariais do planeta.

Como esse tipo de sociedade empresária surge através de relações entre membros de uma mesma família é considerada alta a chance de conflitos oriundos de questões familiares aparecerem nessas companhias, diante disso, alternativas para prevenção e solução desses conflitos são procuradas pelas famílias empresárias. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo mostrar como o acordo de acionistas pode surgir como o instrumento jurídico e societário mais útil para esse fim.

Isto posto, o trabalho foi dividido em três partes. Após a presente introdução, a primeira parte trará a importância do conceito de interesse da companhia para a compressão da sociedade empresária em si e os conflitos de interesses e sua implicação nas sociedades empresárias de origem familiar.

No capítulo seguinte, será apresentado o conceito e contextualização das sociedades empresárias de origem familiar; o conceito, natureza e classificação do acordo de acionistas e os conflitos de interesses com a companhia para depois ser demonstrado como este instituto jurídico pode funcionar como uma forma de prevenção e solução de conflitos para empresas familiares.

Por último, o quarto capítulo trará dois casos práticos em que o acordo de acionistas foi elaborado na sociedade empresária de origem familiar com a intenção de prevenir conflitos para tentar alcançar uma perpetuidade na companhia e um caso prático em que o acordo foi o ponto central da problemática.

## 2. SOCIEDADES FAMILIARES E O INTERESSE DA COMPANHIA

### 2.1. O INTERESSE DA COMPANHIA

Antes de se adentrar no tema central do trabalho, é necessário esclarecer um tema essencial para o entendimento das sociedades empresárias em si, qual seja o “interesse da companhia” (ou o interesse social). Este assunto é de fundamental importância no que se refere ao conflito de interesses, tanto entre os sócios como entre os sócios e a sociedade.

Toda sociedade empresária surge a partir de um sonho e desejo de uma pessoa ou um grupo. Segundo concepções já ultrapassadas, como se explicará melhor adiante, a sociedade é constituída única e exclusivamente com o interesse comum de obtenção de lucro. Não importa qual o tipo societário ou negócio em que a sociedade atue, sempre duas pessoas ou mais começariam um negócio visando o ganho monetário.

No decorrer da história do direito, várias concepções e teorias foram criadas em torno deste conceito de empresa. Mas, existiria outro sentido ou interesse na constituição de uma sociedade empresária?

Seja no Brasil ou em outros ordenamentos jurídicos, o conceito de que uma empresa surge e existe somente para perseguir lucro para seus sócios é considerado arcaico e ultrapassado, e tanto a doutrina quanto a prática societária admitem outras concepções para o referido conceito. Deve-se, em primeiro lugar, entender o real conceito de interesse da companhia para entender o porquê da existência e qual a função de uma empresa na sociedade.

Diversos autores já expuseram a importância de entender o tema para a compreensão da sociedade empresária em si. Para Erasmo Valladão<sup>1</sup>, a proteção do interesse da companhia apenas encontrou regulamento mais abrangente e completo com a promulgação da Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976, a chamada Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.A.). Mas, como teria então evoluído este conceito de fundamental importância no direito societário?

Como já foi dito, a concepção de interesse da companhia como sendo de que a sociedade empresária serviria apenas para gerar lucros aos seus sócios é considerada ultrapassada.

Para entender o interesse da companhia, também conhecido como interesse social, deve-

---

<sup>1</sup> FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. **Conflito de interesses nas assembleias de S.A.** 2ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2014. p. 60.

se, em primeiro lugar, entender suas teorias, pois o conceito não possui definição expressa na legislação societária. Algumas teorias surgiram ao longo do tempo e foram muito questionadas e debatidas pela doutrina, mas, as duas teorias clássicas chamadas de teoria “contratualista” e teoria “institucionalista” foram as que prevaleceram por um grande período.

Na teoria contratualista, o interesse da companhia é confundido com o interesse dos próprios sócios, que deveria sempre prevalecer, ou seja, significa dizer que a empresa seria apenas um instrumento para se obter e potencializar os rendimentos empresariais ou lucro. Da evolução desta teoria, admitiu-se que fosse incluído na sociedade empresária sócios futuros, o que daria a ela uma projeção futura e a preservaria<sup>2</sup>.

Nesse sentido, José Waldecy Lucena esclarece em sua obra esta teoria:

No *primeiro estágio do contratualismo*, prevalecia o interesse dos sócios, que se impunha ao interesse social, ou seja, este se reduzia ao interesse dos sócios e somente dos *sócios atuais*, traduzindo na maximização do lucro. E em seu segundo estágio, evoluiu para que, além dos sócios atuais, fossem incluídos os *sócios futuros*. A progressão foi enorme, porquanto a inclusão dos sócios futuros importou em uma projeção futura da empresa, que então haveria de ser preservada, o que, de um certo modo, aproximou a teoria contratualista da teoria institucionalista.<sup>3</sup>

A teoria institucionalista, fundada na supremacia da empresa, defende a prevalência dos interesses da sociedade empresária, considerada instituição, sobre os interesses pessoais dos sócios<sup>4</sup>. De acordo com esta teoria, o interesse da companhia é sobreposto ao interesse dos sócios, ainda que frequentemente iguais.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> LUCENA, José Waldecy. **Das sociedades anônimas: Comentários à Lei**. Rio de Janeiro: Renovar, 2009. v. 1. p. 1060.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 1060.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 1060.

<sup>5</sup> Para Marcelo Vieira Von Adamek, o institucionalismo seria movido por um duplo escopo: “Em seu primeiro escopo, traduz a ideia de que a sociedade deve ser gerida por uma administração forte, capaz de interpretar de modo autônomo a exigência de condução da empresa: de um órgão administrativo subtraído do poder diretivo da assembleia e não influenciado pelos reclamos dos sócios por dividendos mais altos. Um segundo escopo da teoria institucionalista atém-se às relações internas: o interesse da empresa em si vem configurado como um interesse superior, transcendente do interesse de todos os sócios, compreendido, dentre estes, o sócio controlador: o interesse social, por essa teoria, torna-se um interesse comum aos sócios e a todos os dependentes da sociedade, um interesse próprio da inteira coletividade nacional, frente ao qual qualquer interesse particular – mesmo aquele do grupo de comando da sociedade – deveria sucumbir; um interesse cuja proteção deve ser conferida, ou a órgãos em que exista a cogestão dos trabalhadores, como na experiência alemã, ou então a órgãos da máxima instituição representativa da coletividade nacional, ou seja, órgãos do estado.” (VON ADAMEK, Marcelo Vieira. **Abuso de minoria em direito societário**. São Paulo: Malheiros Editores, 2014. p. 141 e 142).

Através da evolução do direito societário e com o advento da interdisciplinaridade com outros ramos do direito, novas teorias, chamadas de teorias modernas, surgiram<sup>6</sup>. Para essas teorias, as chamadas teorias clássicas não eram suficientes, nem conseguiam definir o tema “interesse da companhia” de forma correta. Com isto, novas definições foram desenvolvidas.

Calixto Salomão Filho é adepto de uma dessas teorias, a teoria do “contrato-organização”, também referida por ele como teoria “organizativa”. Segundo essa teoria:

O objetivo da compreensão da sociedade como organização é exatamente o melhor ordenamento dos interesses nela envolvidos e a solução dos conflitos entre eles existentes. O interesse social passa, então, a ser identificado com a estruturação e organização mais apta a solucionar conflitos entre esse feixe de contratos e relações jurídicas.<sup>7</sup>

Analisando essa teoria, pode-se enxergar a influência de Tullio Ascarelli e de seu conceito de que a sociedade empresária é um contrato plurilateral<sup>8</sup>, o que faria o interesse social ter um caráter organizativo e estrutural na sociedade<sup>9</sup>.

Da conceituação do contrato-organização, Calixto Salomão diferencia esta teoria das teorias clássicas do contratualismo e institucionalismo. Para o autor:

É nesse ponto que deve ser vista a diferença fundamental entre essa teoria e as anteriores. Identificando-se o interesse social ao interesse à melhor organização possível do feixe de relações envolvidas pela sociedade, esse jamais poderá ser identificado com o interesse à maximização dos lucros ou com o interesse à preservação da empresa.<sup>10</sup>

Também é interessante analisar a teoria promovida por José Waldecy Lucena, denominada de teoria do “contrato plurilateral com comunhão de escopo”. Nela, também é possível perceber a influência de Tullio Ascarelli<sup>11</sup>. Para esta teoria, o interesse social seria a finalidade da sociedade empresária a partir de sua conceituação como contrato plurilateral, ou seja, embora os sócios possam ter interesses contrastantes, suas vontades convergem para uma

---

<sup>6</sup> SALOMÃO FILHO, Calixto. **O novo direito societário**. 4ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015. p. 40.

<sup>7</sup> Ibidem, p. 45.

<sup>8</sup> ASCARELLI, Tullio. **O contrato plurilateral**. In: Problemas das sociedades anônimas e direito comparado. 1ª reimpressão. São Paulo: Quorum, 2008. p. 372 a 451.

<sup>9</sup> SALOMÃO FILHO, op. cit., p. 44 e 45.

<sup>10</sup> Ibidem, p. 45.

<sup>11</sup> ASCARELLI, op. cit., p. 372 a 451.

finalidade comum, que é, em última análise, o escopo da sociedade, chamado de interesse social<sup>12</sup>.

Diversos autores já demonstraram a importância da compressão do interesse social para o entendimento das sociedades empresárias. Nelson Eizirik, não se filiando a nenhuma destas teorias, definiu o interesse social em sua obra sobre a lei societária. Para este autor:

O interesse social não constitui mero somatório dos interesses dos acionistas, nem é inteiramente autônomo dos interesses deles, estando vinculado a 2 (dois) elementos básicos: (i) a consecução do objeto social, ou seja, a realização das atividades empresariais para as quais a companhia foi constituída; e (ii) a produção de lucros a serem repartidos entre os acionistas.<sup>13</sup>

Do trecho acima depreende-se que o conceito de “interesse da companhia” evoluiu para um misto de algumas teorias e, embora não possua definição expressa na legislação societária, é de fundamental importância nas questões de conflito de interesses.

De qualquer maneira, o presente trabalho não tem o intuito de esgotar os conceitos de “interesse da companhia”, mas sim demonstrar, a partir de suas teorias, a importância que o tema possui para a compreensão das sociedades empresárias e elaboração dos acordos de acionistas.

## **2.2. O INTERESSE DA COMPANHIA NAS SOCIEDADES DE ORIGEM FAMILIAR**

Nas sociedades empresárias de origem familiar, as discussões relacionadas ao tema “interesse da companhia” podem ser consideradas mais importantes e presentes, pois como esta sociedade possui como sócios membros de uma mesma família, os conflitos de interesses normalmente são mais frequentes.

Tais conflitos podem acontecer tanto com a sociedade empresária, como com outros sócios, devido a companhia ser empregada, muitas vezes, para o interesse de um ou de um grupo de sócios.

Os principais motivos para o surgimento dos conflitos podem ser a relação entre os membros da família e a sociedade, a falta de governança que muitas vezes é essencial, devido a

---

<sup>12</sup> LUCENA, op. cit., p. 1062.

<sup>13</sup> EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. 2ª ed. São Paulo: Quartier Latin, 2015. v. 2. p. 210.

complexidade da operação empresarial, e conflitos familiares que contaminam o ambiente da companhia.

Para se prevenir e evitar conflitos futuros nessas sociedades, os acordos de acionistas são muitas vezes utilizados, e, por isso, a importância da compreensão do interesse social. Nelson Eizirik demonstrou em sua obra a relação do tema com o instituto do acordo de acionistas. Para o autor:

O acordo de acionistas constitui um contrato celebrado entre acionistas de determinada companhia, visando à composição de seus interesses individuais e ao estabelecimento de normas de atuação na sociedade, harmonizando seus interesses próprios ao **interesse social**.<sup>14</sup> (grifo nosso)

No trecho acima podemos ver que o interesse social está presente no conceito de acordo de acionistas, o que reforça a importância do tema para a elaboração desse instrumento e para a vida da sociedade empresária.

Adentraremos no tema dos acordos de acionistas em sociedades empresárias de origem familiar mais à frente.

---

<sup>14</sup> Ibidem, p. 263.

### 3. O ACORDO DE ACIONISTAS COMO FORMA DE PREVENÇÃO DE CONFLITOS EM SOCIEDADES DE ORIGEM FAMILIAR

#### 3.1. SOCIEDADES FAMILIARES: CONCEITO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Em nosso país e em outras jurisdições, as sociedades empresárias possuem papel fundamental para economia e o desenvolvimento social, o que as faz ter grande importância no mundo contemporâneo. Diante disso, a sociedade empresária é estudada não só pela ciência do direito, mas também por outros ramos do conhecimento.

Das sociedades empresárias do mundo, as que possuem origem familiar são maioria e também responsáveis por quase setenta por cento do PIB global<sup>15</sup>. No Brasil, são responsáveis por sessenta por cento da oferta de empregos e por quarenta e oito por cento da produção nacional<sup>16</sup>. A própria economia do país baseia-se nos grandes grupos de propriedade familiar<sup>17</sup> o que demonstra importância deste tipo de organização.

A sociedade empresária de origem familiar é definida, de acordo com Herbert Steinberg<sup>18</sup>, autor especialista em governança corporativa para empresas familiares, como “*aquelas em que tanto a propriedade quanto a gestão são dominadas por membros que compõem um grupo de relacionamento emocional*”. Em algumas famílias empresárias, dependendo da cultura de cada uma, esse grupo pode ser a família nuclear ou somente a família que possui participação no negócio<sup>19</sup>.

Para Henrique Lyra Maia<sup>20</sup>, a sociedade empresária pode ser considerada familiar por três critérios: controle, presença na direção e sucessão. No critério de controle, a sociedade empresária será considerada familiar se mais de cinquenta por cento do capital social da empresa

<sup>15</sup> KPMG. **Empresas familiares**. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/servicos/enterprise/empresas-familiares.html>. Acessado em 21/08/18.

<sup>16</sup> ASSOCIADOS, Ricca &. **As empresas familiares – um fenômeno mundial**. 23/01/14. Disponível em: <http://empresafamiliar.com.br/as-empresas-familiares-um-fenomeno-mundial/>. Acessado em 21/08/18.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária – organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2011. p. 141.

<sup>19</sup> TONDO, Cláudia. **Elaborando regras para a família: a construção do protocolo familiar**. In: Protocolos familiares e acordos de acionistas – ferramentas para a continuidade da empresa familiar. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 43.

<sup>20</sup> MAIA, Henrique Lyra. **De empresa familiar para família empresária**. Fortaleza: Editora Demócrito Dummar, 2016. p. 12.

pertencer a uma mesma família. No de presença de direção, deve existir no mínimo mais de um membro familiar na administração da companhia (conselho de administração ou direção) e, finalmente, de acordo com critério de sucessão, a sociedade empresária será considerada familiar, se a família proprietária do negócio passar a propriedade da empresa para um sucessor ou um grupo de sucessores pertencente à mesma família.

A empresa familiar existe há dois mil anos e em alguns casos são comandadas por gerações seguidas pelos descendentes diretos da família fundadora<sup>21</sup>. Para entender o contexto desse tipo de sociedade empresária é fundamental compreender a importância dos vínculos e relacionamentos que a permeiam. A empresa, propriedade da família, surge de uma ideia que o empreendedor desenvolve, muitas vezes, na casa da família. Esta ideia é debatida entre os membros da família e, na medida em que alcança possibilidades reais de ser concretizada, começa o início do projeto empresarial<sup>22</sup>.

Logo de início, o projeto empresarial familiar não está profissionalizado pois, na maioria das vezes, cabe à família empresária sua administração e tomada de decisões, o que faz esse tipo de sociedade empresária ter algumas particularidades. Por exemplo, os sócios, que tem em comum o mesmo sangue e sobrenome, moldam e imprimem na cultura da empresa suas crenças e valores pessoais, diferente de outras companhias não familiares.

Herbert Steinberg expõe em sua obra sobre a família empresária as características desse tipo de sociedade empresária:

As empresas familiares apresentam características próprias que as diferenciam das outras, o que contribui para uma complexidade ainda maior. Dentre outras questões, sua gestão e seu controle por uma ou mais famílias, vinculadas societariamente, as tornam objeto peculiar no meio corporativo. Nelas, revela-se um processo de tomada de decisão em que os argumentos lógicos e os dados concretos são levados em conta, mas os vínculos efetivos que permeiam as relações familiares são os fatores determinantes.<sup>23</sup>

Do conceito acima, depreende-se que os vínculos emocionais e efetivos são relevantes para as tomadas de decisões da sociedade empresária familiar. De início, esses vínculos podem ser considerados benéficos para a sociedade empresária, devido a questões de afinidade entre os sócios que são membros de uma mesma família, mas, com o tempo, essa afinidade pode se tornar

---

<sup>21</sup> STEINBERG, op. cit., p. 11.

<sup>22</sup> Ibidem, p. 69.

<sup>23</sup> Ibidem, p. 70.



uma discordância ou evoluir para um conflito familiar<sup>24</sup>. O que pode começar com um conflito profissional envolvendo sócios que são parentes, também pode, mesmo que não intencionalmente, tornar-se um grande conflito societário que acaba prejudicando a vida social da empresa e sua operação, e coloca em questão um ponto importante para esse tipo de sociedade empresária, a alta taxa de mortalidade (encerramento das atividades).

É considerada extremamente alta a taxa de mortalidade das empresas familiares, tanto no Brasil como no mundo. Em nosso país, a expectativa de vida gira em torno de vinte e quatro anos, ou seja, setenta por cento não chegam a segunda geração<sup>25</sup>.

As principais causas de mortalidade dessas empresas são, por exemplo, a má gestão financeira, os conflitos entre os membros da família que atuam na sociedade, e a dificuldade de investidores para lidar com fundador e herdeiros não capacitados. Essas questões são provenientes, muitas vezes, de conflitos familiares.

No decorrer da trajetória da empresa são tomadas algumas providências com o objetivo de melhorar a operação empresarial, profissionalizar a companhia e a perenizar, evitando ao máximo que a sociedade empresária entre em um processo de recuperação judicial ou chegue à falência. Questões societárias, de estratégia empresarial e de administração são levadas em conta. Algumas soluções apresentam-se, como a governança corporativa que pode ser definida, de acordo com Paulo Gurgel Valente<sup>26</sup>, como “*um conjunto de relacionamentos entre a direção de uma empresa, seus acionistas e outras partes interessadas e também a estrutura que fornece os objetivos que são estabelecidos.*”. Como muitas vezes a profissionalização e a governança não são capazes de evitar que os conflitos oriundos de questões familiares afetem a sociedade empresária, outras medidas podem ser consideradas para prevenir e solucionar conflitos com o objetivo de dar continuidade ao projeto empresarial familiar.

---

<sup>24</sup> Adriana Adler demonstra em artigo como os conflitos familiares estão presentes nas empresas familiares desde a antiguidade: “Empresas familiares talvez sejam o melhor exemplo de como organizações humanas e econômicas se formam. Por milhares de anos, crianças trabalharam com seus pais, irmãos, juntaram-se para iniciar um projeto na fazenda, no comércio, em bancos e indústrias. Mas, na verdade, a convivência familiar nunca foi suave. Desde as histórias bíblicas de Caim e Abel e dos filhos de Jacó, lidamos com questões familiares como favoritismo paternal, rivalidades e violência entre irmãos. Apesar de não haver novidades, os desafios para lidar com as relações entre sócios, gestores e familiares seguem sendo complexos, e disputas familiares permanecem preenchendo a primeira página dos jornais.” (ADLER, Adriana. **Construindo boas relações nas empresas familiares**. In: Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária. 2ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. p. 189 e 190.

<sup>25</sup> CURY FILHO, Nelson. **Sucessão ou morte da empresa familiar**. 2ª ed. São Paulo: Editora Dobradura Editorial, 2017. p. 20.

<sup>26</sup> VALENTE, Paulo Gurgel. **Governança corporativa: guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. p. 1.

O acordo de sócios<sup>27</sup>, instrumento jurídico muito utilizado pelas sociedades empresárias do mundo moderno, é utilizado para organizar as regras de convivência social entre os sócios e estabelecer as regras da vida societária. Este instrumento é usado como um disciplinador de poder<sup>28</sup> e pode ser a solução da empresa para as questões de prevenção e solução de conflitos e continuidade do projeto empresarial, ou seja, uma forma de perenizar a sociedade empresária.

### 3.2. CONCEITO, CONTEXTO HISTÓRICO E NATUREZA DOS ACORDOS DE ACIONISTAS

As sociedades mercantis nasceram da aglutinação de pessoas e no decorrer de sua história os sócios perceberam que, em relação a uma mesma sociedade, por afinidade de interesses, poderiam unir-se para juntar forças e controlar essa sociedade<sup>29</sup>. Nascia assim a ideia de acordo de sócios.

Em nosso ordenamento jurídico, o acordo de sócios manifesta-se em duas vertentes, o acordo de quotistas, elaborado pelas sociedades empresárias limitadas e o acordo de acionistas, elaborado pelas sociedades empresárias anônimas, sendo este último termo mais utilizado pela doutrina societária para se designar o acordo de sócios.

Este instituto está presente no artigo 118 da Lei das S.A.<sup>30</sup> e destina-se a reger o comportamento dos contratantes em relação à sociedade de que participam, funcionando, como instrumento de composição de grupos<sup>31</sup>. Deste entendimento, depreende-se que tal instituto visa a composição dos interesses dos acionistas regulando o exercício do seu direito de voto na companhia e a compra e venda de suas ações<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup> Herbert Steinberg demonstra, em sua obra sobre empresas familiares, a importância de se constituir um acordo de sócios o mais cedo possível, para o autor: “O recomendável é que se faça o acordo de sócios o mais cedo possível, quando há tempo para refletir, trocar questionamentos, realizar avaliações e obter alinhamento das expectativas de cada familiar cotista – no caso de uma limitada – ou acionista – no caso de uma sociedade anônima.” (STEINBERG, op. cit., p. 142).

<sup>28</sup> Ibidem, p. 143.

<sup>29</sup> LUCENA, op. cit., p. 1120.

<sup>30</sup>“Art. 118. Os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede.” (BRASIL. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Palácio do Planalto Presidência da República, Brasília, DF, 15 de dezembro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm). Acessado em 21/08/18).

<sup>31</sup> BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito Societário**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 349.

<sup>32</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. 18ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 2. p. 345 e s.

Marcelo Bertoldi, em sua obra sobre o instituto, define o conceito de acordo de acionistas da seguinte forma:

Trata-se, portanto, o acordo de acionistas de contrato firmado entre sócios de uma mesma companhia, tendo como objeto o exercício de direitos decorrentes da qualidade de sócios de seus signatários, devendo ser obrigatoriamente observado pela companhia e por terceiros se arquivado em sua sede e averbado no livro e certificado correspondente, desde que tratem do exercício do direito de voto ou disciplinem a negociação das ações pertencentes aos convenentes.<sup>33</sup>

Fica claro para este autor que o acordo de acionistas é um contrato celebrado entre os sócios de uma companhia, ou seja, é submetido às normas gerais de validade dos negócios jurídicos privados o que demonstra seu caráter de exequibilidade.

Nelson Eizirik também define o instituto relacionando o interesse societário e o interesse social no conceito de acordo de acionistas:

O acordo de acionistas pode ser definido como um contrato celebrado entre acionistas da companhia para compor seus interesses individuais, e para estabelecer normas sobre a sociedade da qual participam, de forma a harmonizar os seus interesses societários e implementar o próprio interesse social.<sup>34</sup>

Da compreensão do conceito de acordo de acionistas percebe-se a importância do instituto para a vida social da empresa. Mas, como tal instituto teria evoluído?

O acordo de acionistas surgiu da necessidade dos sócios de uma sociedade empresária se garantirem contra as variantes nas posições acionárias, devido as mudanças de interesses que podem surgir, tanto de questões racionais como emocionais<sup>35</sup>. No Brasil, até a promulgação da Lei das S.A., o ordenamento jurídico não previa, muito menos vedava, a existência dos acordos de acionistas. À época do Decreto-Lei nº 2.627/1940, legislação que regravava as sociedades por ações anteriormente à Lei das S.A., o dispositivo que mais se aproximava a um regramento sobre acordos de acionistas estabelecia que os estatutos poderiam impor limitações à circulação das ações das companhias, desde que regulassem detalhadamente essas limitações<sup>36</sup>.

É nesse sentido que José Waldecy Lucena explica em sua obra o contexto histórico do surgimento dos acordos de acionistas, para o autor:

<sup>33</sup> BERTOLDI, Marcelo. **Acordo de Acionistas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006. p. 31.

<sup>34</sup> EIZIRIK, Nelson. **Temas de direito societário**. São Paulo: Renovar, 2005. p. 25.

<sup>35</sup> COELHO, op. cit., p. 345.

<sup>36</sup> LUCENA, op. cit., p. 1120.

O sistema jurídico brasileiro, até o advento da Lei nº 6.404/1976, como de resto ocorre na maioria dos países, não reconhecia expressamente a existência de acordos de acionistas, mas também não os proibindo, deu ensejo a que frutificassem. Foi o que ocorreu ao tempo do Decreto-Lei nº 2.627/1940, que, a respeito, continha tão-somente um dispositivo, e que se referia à negociação de ações, ou seja o parágrafo 2º do artigo 27, verbis: Os estatutos podem impor limitações à circulação das ações nominativas; contanto que regulem minuciosamente tais limitações e não impeçam sua negociação, nem sujeitem o acionista ao arbítrio da administração da sociedade ou da maioria dos acionistas. Ou seja, além dessa referência estatutária à negociabilidade das ações nominativas, nada mais, sobre o assunto, continha o Diploma de 1940. E foi, como dito, diante dessa omissão, que frutificaram os acordos de acionistas a respeito da preferência na compra e venda de ações e do exercício do direito de voto, este último, causa de infundáveis disceptações quanto à sua validade.<sup>37</sup>

A partir desse contexto histórico de evolução do acordo de acionistas, em 1976, foi promulgada a Lei das S.A., acabando com a omissão na legislação societária sobre o referido instituto. Nesta nova lei societária, o legislador não só regulou o acordo de acionistas, estabelecendo o entendimento de que seria possível estabelecer regras relativas ao direito de voto e circulação das ações, mas também, determinou que a companhia deveria observá-lo quando arquivado em sua sede. Ou seja, com o advento da Lei das S.A., o instituto passou a dispor de segurança jurídica.

A última reforma significativa na legislação societária sobre o tema veio com o advento da Lei 10.303 de 2001 que reformou o artigo 118 da Lei das S.A. e tornou as decisões empresariais mais céleres. A principal mudança da reforma foi o acréscimo dos parágrafos 8º e 9º que fez os acordos serem executados internamente pela companhia e vinculou os administradores ao acordo.

Outra questão pertinente ao instituto diz respeito à sua natureza. Embora vários autores tenham discorrido sobre as classificações da natureza do acordo de acionistas, o presente trabalho irá tomar a classificação de José Waldecy Lucena<sup>38</sup> de que o instituto é um pacto (i) parassocial, (ii) plurilateral e (iii) preliminar.

Parassocial, pois se situa à margem do estatuto da companhia, embora dele dependente. É considerável a ressalva que mesmo à margem do estatuto, ao regulamentar interesses dos acionistas, os efeitos do acordo podem alcançar a própria sociedade<sup>39 40 41</sup>.

---

<sup>37</sup> Ibidem, p. 1120.

<sup>38</sup> LUCENA, op. cit., p. 1131 e 1132.

<sup>39</sup> José Waldecy Lucena esclarece em sua obra esta ideia: “de fato ressalta de logo tratar-se de um pacto parassocial, ou seja, um contrato que se situa ao lado do pacto social (constitutivo da companhia), que obviamente o precede, do

Plurilateral, pois decorre dos signatários que perseguem as mesmas finalidades, organizando-se e contribuindo uns com os outros para atingir essas finalidades.

Preliminar, devido ao acordo de acionistas tratar de promessas relativas ao evento futuro de uma compra ou venda de ações (direitos de preferência, direitos e obrigações de venda conjunta, opções de compra e venda) e/ou à emissão de voto nas assembleias da sociedade empresária<sup>42</sup>.

### 3.3. ACORDO DE ACIONISTAS: CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO CONTEÚDO

Como já foi dito, o acordo de acionistas visa regradar o comportamento dos sócios nas sociedades empresárias que participam. Tal instituto tem por objeto o controle, os votos dos acionistas minoritários e a compra e venda preferencial de ações ou de opção<sup>43</sup>.

Para boa parte da doutrina, os acordos são classificados de acordo com os critérios de efeitos (plurilaterais, bilaterais e unilaterais), conteúdo (regramento de voto, circulação das ações) e objetivo<sup>44</sup>.

O critério mais usado para a classificação é o objetivo que classifica os acordos quanto ao seu conteúdo como sendo acordos de (i) controle, também conhecidos como acordos de comando, (ii) de voto minoritário, também conhecidos como acordos de defesa e (iii) bloqueio<sup>45</sup>  
46.

---

qual, sem perder sua autonomia, depende, e cujo estatuto social não pode alterar ou complementar. De se notar, no entanto, que, embora inconfundível com o pacto social, o acordo de acionistas, ao disciplinar interesses dos acionistas enquanto tais (uti singuli), irradia efeitos que alcançam a própria sociedade.” (LUCENA, op. cit., p. 1131).

<sup>40</sup> Calixto Salomão Filho também se refere à parassocialidade em sua obra, para o autor: “O reconhecimento, mais ou menos pacífico em doutrina, da parassocialidade dos acordos de acionistas tem relevantes implicações teóricas. Implica reconhecer uma separação do acordo de acionistas da disciplina típica, legal e estatutária. Separação na fonte e na eficácia. Na fonte, pois são negócios geneticamente distintos dos contratos de sociedade. Criados com o intuito associativo, não podem ser tratados como contratos sinalagmáticos, exatamente porque a cooperação em torno do objetivo comum é, via de regra, o seu objetivo e característica principal. Também não é contrato de sociedade perfeito, por lhe faltar o registro e tipicidade societária.” (SALOMÃO FILHO, op. cit., p. 127).

<sup>41</sup> Para Modesto Carvalhosa, o acordo de acionistas como pacto parassocial é também acessório do estatuto da companhia e sua função é implementar indiretamente o negócio principal, ou seja, o interesse social. (CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 563).

<sup>42</sup> BARBI FILHO, Celso. **Acordo de Acionistas**. Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e Arbitragem. v. 8. p. 38 apud LUCENA, op. cit., p. 1132.

<sup>43</sup> CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 23.

<sup>44</sup> RETTO, Marcel Gomes Bragança. **Aspectos controversos dos acordos de acionistas**. In: Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais 48. p. 116.

<sup>45</sup> CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015. p 115 e s.

<sup>46</sup> Marcel Gomes Bragança Retto explana essa classificação em seu artigo sobre os acordos de acionistas, para o autor: “Caso o acordo seja classificado como de comando, obviamente, o intento dos signatários é o estabelecimento

O acordo de controle é considerado o mais relevante no direito brasileiro. Este acordo tem por objeto o exercício do poder de controle, do qual decorre não apenas a sua plena oponibilidade à companhia, como a vinculação desta aos seus termos, na medida em que é parte substancialmente interessada na sua execução. Existe uma unidade jurídica entre o contrato de sociedade (estatuto social) e este tipo de acordo. Nesta modalidade de acordo, os acionistas signatários instituem uma comunhão para exercer o controle societário, razão pela qual realizam uma reunião prévia a cada deliberação social (conselho de administração, diretoria e assembleia geral).

O acordo de voto minoritário veio com a reforma trazida pela Lei n. 10.303 de 2001. Este acordo foi reservado para o exercício de direitos próprios dos minoritários para, assim, distingui-lo do acordo de controle reservado aos acionistas que possuem a maioria das ações votantes da companhia. Neste tipo de acordo, não se aplica o regime de vinculação dos administradores instituídos pelos parágrafos 8º e 9º do artigo 118 da Lei das S.A. pois a vinculação é instrumento específico e necessário ao exercício do poder de controle, que tem como objetivo a implementação do interesse social. Diante disso, não pode ser objeto de acordo de voto minoritário matéria que exceda a competência das assembleias, como adentrar na atribuição dos órgãos de gestão da companhia.

O acordo de bloqueio, autonomamente ajustado, ou então inserido nos acordos de controle ou voto, trata da compra e venda e preferência na aquisição de ações, títulos ou direitos conversíveis em ações. Para Marcelo Bertoldi<sup>47</sup>, este tipo de acordo tem como efeito limitar, de vários modos, a liberdade de circulação das ações que a ele estão vinculadas, fazendo que o acordo seja um contrato pelo qual os acionistas de uma determinada companhia estabeleçam restrições mútuas quanto a transmissão de suas ações.

---

de regras para o exercício do controle e, nesse caso, os minoritários (quantitativamente falando) passam a integrar o bloco de controle, sem que lhes possam ser concedidos os direitos típicos dos minoritários (qualitativamente considerados) conferidos por lei. Por outro lado, se o acordo for classificado como de defesa, significa dizer que os signatários procuraram organizar-se para o exercício de algumas prerrogativas dispostas pela lei, cujo exercício não seria possível considerando a insuficiente participação dos minoritários isoladamente considerados [...] Os acordos de bloqueio regram a circulação das ações, impondo limites a tanto, na maior parte das vezes por meio de cláusulas regrando o exercício do direito de preferência ou opção em favor dos signatários. São comuns, é bom ressaltar, tais cláusulas de bloqueio em acordos de comando, visando com isso evitar a diluição do bloco de controle, impedindo a livre alienação das ações dos signatários do acordo. Nesse caso, tais cláusulas são meramente acessórias ao acordo de comando". (RETTO, op. cit., p. 116 a 120).

<sup>47</sup> BERTOLDI, op. cit., p. 89.

Embora a lei societária expresse de forma exaustiva os três tipos de acordo, nada impede que sejam celebrados acordos atípicos que tenham como objeto não só o exercício de controle, o exercício de voto pelos sócios minoritários ou a disponibilidade patrimonial de ações<sup>48</sup>.

Também não são excluídos pelos acordos típicos do artigo 118 da Lei das S.A. a validade e eficácia entre as partes de outras avenças incluídas no próprio acordo que, não obstante, são inoponíveis à companhia. Os acordos de acionistas também podem estar inseridos em um negócio jurídico mais abrangente, como um contrato de investimento no âmbito de uma *joint venture* ou em qualquer outro documento que vincule os acionistas fora do âmbito dos três acordos típicos<sup>49</sup>.

### 3.4. CONFLITO DE INTERESSES COM A COMPANHIA

Para entender como os acordos de acionistas podem desempenhar um papel de prevenção ou de solucionador de conflitos nas sociedades empresárias de origem familiar é essencial compreender como os conflitos familiares podem se apresentar na companhia.

Os sócios, membros de um mesmo grupo familiar, podem, em decorrência de desentendimentos familiares, utilizar-se da companhia através de diferentes práticas, para prejudicar uns aos outros ou prejudicar outros sócios que não possuem o vínculo familiar. Muitas vezes, também se utilizam da companhia para obter vantagem para si mesmos. Nestes casos, pode-se dizer que há um conflito de interesses claro com a companhia.

É fundamental, para a compreensão do conceito de conflito de interesses, a diferenciação entre este instituto e o benefício particular, matéria que a doutrina societária considera árdua. Para Erasmo Valladão<sup>50</sup>, o benefício particular se apresenta como vantagem ilícita concedida ao acionista enquanto sócio da companhia ou terceiro e que viola o princípio da igualdade entre essas duas figuras. Já o conflito de interesses está presente na própria lei societária.

A Lei das S.A. expressa em seu artigo 115 a questão do abuso de direito de voto e do conflito de interesses na companhia:

---

<sup>48</sup> CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 92.

<sup>49</sup> Ibidem, p. 92.

<sup>50</sup> FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. **Conflito de interesses e benefício particular: uma distinção que se impõe definitivamente dirimir**. In: Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro. n° 161/162. São Paulo: Malheiros Editores, 2012. p. 43.

Art. 115. O acionista deve exercer o direito a voto no interesse da companhia; **considerar-se-á abusivo o voto exercido com o fim de causar dano à companhia ou a outros acionistas**, ou de obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte, ou possa resultar, prejuízo para a companhia ou para outros acionistas.

§1º O acionista não poderá votar nas deliberações da assembleia-geral relativas ao laudo de avaliação de bens com que concorrer para a formação do capital social e à aprovação de suas contas como administrador, nem em quaisquer outras que puderem beneficiá-lo de modo particular, ou em que tiver interesse conflitante com o da companhia.

§2º Se todos os subscritores forem condôminos de bem com que concorreram para a formação do capital social, poderão aprovar o laudo, sem prejuízo do que trata o §6º do art. 8º.

§3º o acionista responde pelos danos causados pelo exercício abusivo do direito de voto, ainda que seu voto não haja prevalecido.

§4º **A deliberação tomada em decorrência do voto de acionista que tem interesse conflitante com o da companhia é anulável**; o acionista responderá pelos danos causados e **será obrigado a transferir para a companhia as vantagens que tiver auferido**.<sup>51</sup> (grifo nosso)

Da compressão do artigo supracitado, percebe-se que o legislador se preocupou como tais conflitos poderiam surgir na sociedade empresária e suas implicações. Mas, como se daria a definição de conflito de interesses?

Primeiramente, os conflitos podem ter uma relação de relevância ou indiferença. Há indiferença entre os interesses quando não há qualquer relação ou interferência entre a satisfação de uma necessidade e a de uma outra de um mesmo indivíduo. Há relevância quando existe essa relação ou interferência<sup>52</sup>.

Nelson Eizirik<sup>53</sup> esclarece que a proibição presente na lei toma como pressuposto se o impedimento de voto é algo absoluto ou não, o que gera grande discussão doutrinária, diante disso, define o tema diferenciando o conflito formal de interesses do conflito substancial. Para este autor:

O conflito formal de interesses existe em todo negócio jurídico bilateral em que o acionista e a companhia são partes contratantes. Com efeito, é da essência do negócio bilateral a existência de interesses diversos entre as partes, de forma que sempre haverá conflito formal, ainda que o negócio jurídico acarrete benefícios equitativos para a companhia e seu acionista. Já o conflito substancial ficará caracterizado quando o voto for utilizado com desvio de finalidade, para promover interesses do acionista incompatíveis com o interesse social. O conflito substancial pode verificar-se direta ou indiretamente. No primeiro caso, o acionista contrata com a companhia em condições mais favoráveis (para ele) do que as existentes no mercado. No segundo, a companhia

<sup>51</sup> BRASIL. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Palácio do Planalto Presidência da República, Brasília, DF, 15 de dezembro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm) acessado em 21/08/18).

<sup>52</sup> FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. **Conflito de interesses nas assembleias de S.A.** 2ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2014. p. 23.

<sup>53</sup> EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. 2ª ed. São Paulo: Quartier Latin, 2015. v. 2. p. 217.



contrata com uma concorrente que é controlada pelo seu acionista e que tem na segunda interesse maior do que na primeira. Em tais hipóteses é ilícito o voto do acionista, uma vez que estará sacrificando o interesse social em favor do seu próprio interesse.<sup>54</sup>

A partir do conceito acima, depreende-se que os atos ou omissões que o acionista tome para seu interesse próprio são considerados conflitantes com o interesse da companhia e, sendo assim, com o interesse social.

Para a anulação da deliberação social que desencadeou o conflito de interesses é necessária a demonstração do conflito de interesses entre o acionista e a companhia, da prova do dano atual ou potencial sofrido e de que o voto do acionista com interesse conflitante tenha sido determinante no momento da deliberação. Mesmo possuindo o conflito, o voto é computado, pois no momento em que foi proferido ainda não se poderia concluir o seu caráter abusivo<sup>55</sup>.

A questão do conflito de interesses com a companhia é de fundamental importância nas sociedades empresárias independentemente do tipo societário. Nas sociedades empresárias de origem familiar, os sócios, membros da mesma família, devem ter precaução com seus atos e seus votos nas deliberações sociais para não causar o conflito de interesses.

### **3.5. ACORDO DE ACIONISTAS: INSTRUMENTO DE PREVENÇÃO E POSSÍVEL SOLUÇÃO PARA CONFLITOS NAS SOCIEDADES DE ORIGEM FAMILIAR**

Quando os sócios membros de uma mesma família entram em conflito por questões familiares e se utilizam da sociedade empresária para prejudicar uns aos outros, a questão do conflito de interesses com a companhia é evidente. Não é incomum verificar, em sociedades empresárias familiares, práticas que não são consideradas adequadas e de acordo com os padrões exigidos pela governança corporativa e estratégia empresarial, que possuem o intuito de prejudicar os outros sócios que são da mesma família, e que acabam lesando também os *stakeholders* e outros sócios.

Da conscientização de que a empresa gera a criação de empregos e a promoção do crescimento de pessoas com responsabilidade social e corporativa, é notório que a operação e vida social da companhia não podem ser prejudicadas por questões de ordem familiar.

---

<sup>54</sup> Ibidem, p. 220.

<sup>55</sup> Ibidem, p. 221.

Diante disso, o acordo de acionistas pode surgir como instrumento jurídico útil para a prevenção e, algumas vezes, solução desses conflitos. Os sócios devem sempre ter em mente que que questões familiares não podem passar para o âmbito da empresa, o que pode significar o início de uma tragédia empresarial.

Herbert Steinberg expõe em sua obra a relação das questões familiares com o acordo de acionistas e o objetivo de se perpetuar a empresa:

A cada geração, questões como liderança, planejamento estratégico do negócio, manutenção e fortalecimento do patrimônio assumem outra dimensão. É aqui que temas como adoção de práticas de governança corporativa, plano de sucessão e acordo de sócios encontram maior referência. Enfrentar as dificuldades e promover essas bases de gestão mais avançada são práticas determinantes na luta para perpetuar o negócio. Sem um futuro preventivamente organizado, sem uma administração moderna, pautada na equidade e na transparência, uma empresa hoje dificilmente estará no radar dos grandes negócios. Compara a seus pares mais preparados, ela se torna pouco atraente para o mercado.<sup>56</sup>

Do trecho acima, percebe-se a importância que o acordo de acionistas possui no objetivo de se perpetuar as sociedades empresárias familiares. Também fica evidente para o autor que, caso a companhia não esteja preparada para eventuais conflitos societários e para as mudanças necessárias, e para que se tenha uma perspectiva de perpetuidade, ela pode não ser considerada apta aos grandes negócios societários, como operações de fusões e aquisições (*M&A*).

Também é citado pelo autor a relação do acordo de acionistas com as intenções de mercado e de investidores:

Quando colocamos nossa atenção sobre ao acordo de sócios, estamos falando de um contrato orientado pela legislação e que é, na verdade, a celebração de um pacto de vontades. **Esse pacto deve atestar aos integrantes do acordo, ao próprio mercado ou a possíveis investidores que aquela sociedade tem clareza de como e aonde que chegar.** Seus líderes sabem o que esperar daquele empreendimento. **Mais importante ainda: há um documento formal dizendo como e de que forma isso será cumprido. Assim, confiança e credibilidade marcam presença, transformadas em documento que, além de agregar valor ao *business*, cuida do amanhã e administra o futuro.**<sup>57</sup> (grifo nosso)

---

<sup>56</sup> STEINBERG, op. cit., p. 142 e 143.

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 143.

Fica claro para o autor a importância do instituto do acordo de acionistas para a visão de perpetuidade da companhia para investidores e mercado<sup>58</sup>.

Da noção de valor que um acordo de acionistas bem elaborado representa para a sociedade empresária pode-se questionar como o instituto ajudaria na prevenção e possível solução de conflitos nas companhias familiares. Primeiramente, deve-se levar em conta que grande parte dessas companhias, principalmente as que não possuem um conselho de administração competente o bastante para enfrentar as questões familiares ou um conselho de família, são as que mais sofrem com os conflitos familiares interferindo na empresa familiar. A necessidade de um instrumento jurídico formal, como o acordo de acionistas para se prevenir e solucionar tais conflitos, fica mais evidente quando a saúde financeira ou a operação empresarial da sociedade empresária é prejudicada.

Nas empresas familiares do Brasil, a elaboração do acordo de acionistas é comum apenas pela segunda e terceira geração das companhias,<sup>59</sup> o que pode demonstrar como as futuras gerações perdem a conexão com os princípios da família e estão mais sujeitas aos conflitos. Caso estes conflitos apareçam na primeira geração da família dona do negócio é essencial que se reconheça a gravidade e os possíveis danos que tais embates podem influenciar na sociedade empresária para, a partir disso, preparar o acordo.

Fernando Coelho Silva, em artigo sobre os protocolos familiares e os acordos de sócios, expõe a ideia do processo de elaboração dos acordos de acionistas, para o referido autor:

Há de se ter a compreensão de que o processo é relativamente longo. Existe a necessidade de identificar os valores e princípios de que a família empresária se vale para empreender. **É igualmente necessário observar as expectativas que os membros da família empresária têm com relação ao próprio negócio, as decisões de futuro, a cultura, a representatividade social, o compromisso junto à comunidade em que está inserida, ou seja, são muitos os aspectos que demandam atenção para se construir um acordo societário consistente.** Por essas razões, o processo de desenvolvimento dos acordos são procedimentos que levam algum tempo.<sup>60</sup> (grifo nosso)

---

<sup>58</sup> Herbert Steinberg expõe em sua obra a ideia de como a administração dos conflitos é essencial para se perpetuar o negócio empresarial. De acordo com o autor: “Consultores e advogados atuantes no meio corporativo são unânimes em dizer que o enfrentamento das diferenças, e a administração dos conflitos e a busca por um caminho que harmonize os desejos de todos e de cada um são essenciais no processo rumo a perenidade dos negócios familiares.” (Ibidem, p. 142.)

<sup>59</sup> Ibidem, p. 151.

<sup>60</sup> COELHO SILVA, Fernando. **Protocolo familiar e acordo de sócios.** In: Protocolos familiares e acordos de acionistas – ferramentas para a continuidade da empresa familiar. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 122.

Da percepção do conceito acima, percebe-se a relevância que a negociação do acordo possui no tocante aos quesitos de observância aos princípios da família empresária, sua visão de futuro para companhia e seu compromisso social, o que garante a utilidade deste instrumento. Diante disso, podem os sócios membros da mesma família se utilizarem desse instituto com objetivo de prevenir conflitos e organizar a sociedade empresária familiar, para se alcançar a perpetuidade.

Quando os conflitos familiares já estão presentes na sociedade empresária e acabam prejudicando sua operação e saúde financeira, podemos ter também o acordo de acionistas como uma forma de solucionar esses embates. Como já exposto no presente trabalho, os três acordos típicos presentes no artigo 118 da Lei das S.A. possuem cada um características que vão do exercício do poder de controle da companhia à defesa dos sócios minoritários. Os acordos de controle, voto minoritário e bloqueio podem ter cada um uma utilidade diferente numa empresa familiar em conflito.

Exemplificando, caso um sócio ou um grupo de sócios da mesma família possua a maioria do capital social da empresa da família e estejam em conflitos com os outros sócios por questões familiares, podem se utilizar de um acordo de controle para a solução de tal contenda. Este acordo deverá conter as principais cláusulas de regramento da vida social da companhia e cuidará também da questão dos direitos políticos e governança.

Caso sejam sócios minoritários, podem se aproveitar de um acordo de voto minoritário para fazer valer seus direitos nessa posição. Este tipo de acordo, que é específico aos sócios ou bloco de sócios minoritários, deverá conter cláusulas que igualem os direitos e condições com os dos outros sócios principalmente na questão dos direitos políticos.

Por último, se a empresa familiar estiver em conflito por questões de compra e venda e preferência na aquisição das ações ou quotas da sociedade empresária, os sócios poderão se valer do acordo de bloqueio que poderá estar contido em um acordo de controle.

Vale destacar também a diferença do acordo de acionistas para o protocolo familiar, instrumento que a família empresária se utiliza para definir os temas relacionados aos princípios, valores e normas de conduta da família empresária<sup>61</sup>. Enquanto o acordo de acionistas é um instrumento jurídico societário que visa ao regramento do exercício dos direitos dos sócios, o

---

<sup>61</sup> Ibidem, p. 114.

protocolo familiar apenas cuida dos princípios e valores que norteiam a família empresária<sup>62</sup>, o que demonstra menos força a tal instituto.

Para a sociedade empresária familiar o acordo de acionistas é o instrumento mais adequado para a prevenção e solução de conflitos oriundos de questões familiares, devido a sua formalidade e exequibilidade.

### 3.6. *DEADLOCK PROVISIONS* NOS ACORDOS DE ACIONISTAS

Um assunto pertinente aos acordos de acionistas utilizados por sociedades empresárias familiares diz respeito às cláusulas de solução de impasses, também conhecidas como *deadlock provisions*. Essas cláusulas são usadas quando há um impasse na sociedade empresária e os sócios precisam de uma solução que, muitas vezes, necessita ser rápida.

Esse tipo de solução de impasse é frequentemente encontrado em acordos de acionistas de sociedades em que o capital social é dividido entre apenas dois acionistas, cada um com cinquenta por cento do capital, mas também, é encontrada em sociedades empresárias que possuem vários sócios e o capital social pulverizado, algumas características que estão frequentemente presentes nas empresas familiares. Vale salientar também que esse tipo de cláusula pode estar presente nas sociedades empresárias limitadas através de acordos de quotistas.

Das cláusulas de solução de impasses algumas merecem destaques como as (i) as opções de compra e venda (*put e call options*), (ii) arbitragem, (iii) ofertas firmes (*russian roulette* ou *shotgun*), (iv) ofertas sucessivas (*shoot out auction* ou *sale shoot-out*) e (v) dissolução parcial da sociedade empresária.

(i) As opções de compra e venda (*put e call options*) são escolhas que as partes possuem de exercerem uma opção para compra ou venda de determinado bem através de condições determinadas<sup>63</sup>. Esta opção é, na maioria das vezes, para a compra ou venda das ações ou quotas da sociedade empresária em questão. Este tipo de solução de impasses é muito comum nos

---

<sup>62</sup> Fernando Coelho Silva expõe a importância dos dois institutos: “Logo, o chamado Protocolo Familiar e o **Acordo de Sócios são instrumentos que objetivam prevenir conflitos de interesses entre os sócios da sociedade familiar**; ambos visam criar mecanismos que permitam a continuidade do empreendimento, almejam preservar a empresa, porém, por ângulos a abrangências diferentes.” (Ibidem, p. 115.) (grifo nosso)

<sup>63</sup> COX, Marcelo Dourado. **Deadlock provisions – resolução contratual de conflitos societários**. São Paulo: Almeida, 2017. p. 39.

acordos de acionistas em geral, pois dá possibilidade de um sócio adquirir a parte de outro na companhia.

(ii) A arbitragem<sup>64</sup>, prevista através da Lei 9.307/1996, é uma forma de resolução de conflitos extrajudicial<sup>65</sup>. Esta solução de impasses consiste em uma forma de jurisdição privada em que julgadores especializados decidem sobre a matéria em questão. Como é considerado um processo rápido, possui custo de instalação elevados, o que pode ser desvantajoso para certas sociedades empresárias.

(iii) As ofertas firmes (*russian roulette* ou *shotgun*) é a espécie mais comum de cláusula de compra e venda forçada<sup>66</sup>. Este tipo de cláusula pode aparecer em duas variantes. Na primeira, um dos sócios oferece um valor por sua participação na sociedade empresária a outro sócio que é obrigando a comprar pelo valor determinado. Na segunda, o sócio oferece um valor, não por sua participação, mas sim pela do outro sócio. Este tipo de cláusula tem como problema qual parte terá o direito de notificar a outra para o início do processo de compra ou venda, pois quem notifica tem o poder de exigência perante a outra parte.

(iv) As ofertas sucessivas (*shoot out auction* ou *sale shoot-out*) é a espécie de cláusula de compra e venda forçada, em que uma das partes oferece um preço por sua participação na sociedade empresária fazendo que a outra parte seja obrigada a oferecer um preço maior pela oferta. Nesta cláusula, a parte que recebe a oferta deve sempre cobrir o preço ofertado até que uma das partes aceite o valor e resolver sair da companhia<sup>67</sup>.

(v) A dissolução parcial da sociedade empresária ocorre nos casos em que os conflitos já estão muito acentuados e a única opção para se resolver o impasse é saída de um sócio da sociedade<sup>68</sup>. Este tipo de solução raramente é usado, devido a preferência das sociedades empresárias em se utilizar dos outros tipos de cláusulas de solução de impasses<sup>69</sup>.

---

<sup>64</sup> Fernando Coelho Silva demonstra em artigo como a arbitragem pode ser uma alternativa na solução de impasses e conflitos. Para o autor: “Seguindo a premissa de soluções de conflitos e mesma a determinação do Acordo de Sócios, poderia, ainda, mencionar processos de consultoria especializados em empresas familiares, bem como a arbitragem como formas de encaminhar as soluções no âmbito do direito societário. O processo de arbitragem poderá se tornar uma forma de dirimir os conflitos célere e tecnicamente eficiente, visto poder contar com pessoas, na qualidade de árbitro, que possuem grande experiência na matéria. Se faz necessário, a meu juízo, rever os custos deste procedimento arbitral para que se possa utilizá-lo com maior frequência.” (COELHO SILVA, op. cit., p 126.)

<sup>65</sup> COX, op. cit., p. 30.

<sup>66</sup> Ibidem, p. 63.

<sup>67</sup> Ibidem, p. 67.

<sup>68</sup> Ibidem, p. 57.

<sup>69</sup> Ibidem, p. 57.

As cláusulas de solução de impasses é mais uma ferramenta que os acordos de acionistas possuem e é extremamente útil para as sociedades empresárias de origem familiar.

## 4. CASOS PRÁTICOS

Demonstrado a importância do acordo de acionistas para a prevenção e possível solução de conflitos nas empresas familiares, será abordado, neste capítulo, casos reais em que este instrumento jurídico foi utilizado por esse tipo de sociedade empresária. Será demonstrado como o acordo de acionistas ajudou a companhia a ser conduzida, evitando ou solucionados eventuais conflitos, com o objetivo de se alcançar a perpetuidade ou quando o próprio acordo foi o centro de toda a problemática.

### 4.1. CASO MARISA

A Marisa S.A. é uma empresa de origem familiar que tem como negócio o varejo de moda feminina para o público de classe média. Esta companhia foi fundada há setenta anos e é uma sociedade anônima de capital aberto listada em bolsa desde o ano de 2007<sup>70</sup>.

A família Goldfarb, fundadora da companhia, a controla desde sua fundação, que tem hoje membros da terceira geração como acionistas. São doze acionistas que formam o grupo de sócios majoritários do capital social e controlam a empresa através de um acordo de acionistas<sup>71</sup>. Neste acordo, datado de 2010, os acionistas controladores do negócio são divididos em três grupos familiares, que estabelecem regras de convívio social para o exercício de controle da companhia e regramento de compra e venda de ações.

Este instrumento jurídico está dividido em dez itens e possui pouco mais de noventa dispositivos. No segundo item do acordo, são instituídas regras para o exercício de direito de voto. O artigo 2.1 detalha os princípios gerais para o exercício deste direito:

#### II. DO EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO

##### PRINCÍPIOS GERAIS

**2.1.** Os seguintes princípios deverão nortear as relações entre (a) os Acionistas, entre si, (b) os Acionistas, a Companhia e suas Controladas e (c) a Companhia e as suas Controladas:

<sup>70</sup> MARISA. **Histórico e perfil corporativo**. Disponível em: <https://ri.marisa.com.br/show.aspx?idCanal=ljZpdHJJSkRxwNAAka9SXA==>. Acessado em 02/09/18.

<sup>71</sup> MARISA. **Acordo de acionistas da Marisa Lojas S.A.**. 2010. Disponível em: <https://ri.marisa.com.br/list.aspx?idCanal=54TufTR9Bf/xJWSNu4VBoA>. Acessado em 02/09/18.



- (i) todos os Acionistas devem ser tratados com equidade e isonomia, notadamente em relação às matérias previstas neste Acordo;
- (ii) todas as decisões tomadas pelos Acionistas deverão visar à valorização dos negócios da Companhia e de suas Controladas e das ações de sua emissão; e
- (iii) os Acionistas deverão ser tratados de forma igualitária no que tange à distribuição de lucros e resultados da Companhia.<sup>72</sup>

Da leitura deste artigo do acordo de acionistas da companhia, percebe-se a ênfase que é dada para a equidade e isonomia entre os acionistas, tanto nas matérias do acordo quanto na questão de distribuição dos dividendos, algo que é considerado importante para as sociedades empresárias familiares. O segundo item do artigo menciona que as decisões tomadas pelos acionistas deverão ser para a valorização do negócio e não em benefício próprio, o que demonstra a preocupação da companhia quanto a questão de conflito de interesses.

A administração da companhia é formada pelo conselho de administração, pelo conselho fiscal e pela diretoria que são indicados pelos acionistas. Estes órgãos devem sempre atuar de acordo com o interesse da companhia e em observância ao acordo de acionistas. Caso um grupo de acionistas queira destituir um conselheiro ou diretor poderá fazer mediante solicitação aos outros acionistas e ao presidente do conselho de administração. O artigo 3.11 do acordo expõe como essa disposição é apresentada:

**3.11.** Qualquer Grupo Familiar poderá solicitar, mediante notificação por escrito aos demais Acionistas com cópia para o Presidente do Conselho de Administração, a destituição de conselheiro e/ou administrador da Companhia ou das Controladas da Companhia que houver sido eleito por sua indicação, a qualquer tempo e a exclusivo critério do Grupo Familiar solicitante. Mediante recebimento da notificação acima mencionada, o Presidente do Conselho de Administração deverá convocar uma assembleia geral ou reunião do Conselho de Administração da Companhia, conforme o caso, para proceder à destituição do conselheiro e/ou administrador indicado pelo Grupo Familiar solicitante, bem como a substituição do membro destituído por outro indivíduo indicado pelo mesmo Grupo Familiar. O mesmo procedimento será observado em caso de renúncia, falta grave ou impedimento de um conselheiro, Diretor e/ou administrador da Companhia, sem que haja suplente a substituí-lo.<sup>73</sup>

No artigo supracitado, é percebido como o acordo dispôs para a destituição dos membros da administração de forma que os acionistas não se utilizem do seu status para uma destituição arbitrária, que poderia trazer um conflito de interesses com a companhia.

---

<sup>72</sup> Ibidem.

<sup>73</sup> Ibidem.

Também é firmado no acordo as condições de contratação um membro de um grupo familiar acionista. Os artigos 6.1 e 6.2 do sexto item tratam desse regramento:

## VI. DA CONTRATAÇÃO DE MEMBRO DO GRUPO FAMILIAR

**6.1.** A contratação, pela Companhia ou pelas Controladas da Companhia, de qualquer membro do Grupo Familiar ou de sociedades por ele controladas, seja como administrador, empregado, consultor, prestador de serviços, entre outros, deverá ser submetida à aprovação prévia do Conselho de Administração da Companhia, sujeita à instrução de voto a ser definida em Reunião Prévia de Acionistas, na qual não poderão votar os Acionistas cujo membro do Grupo Familiar se pretende contratar, ficando desde já estabelecido que o membro do Grupo Familiar em questão deverá ter a competência requerida para a função a ser exercida.

**6.2. O membro de Grupo Familiar que for empregado ou administrador da Companhia ou das Controladas da Companhia deverá ter plano de carreira igual aos demais empregados,** incluindo avaliações por desempenho, aconselhamento, promoções, e remuneração compatível com as funções ou cargo e deverá observar todas as normas de conduta aplicáveis aos demais funcionários.<sup>74</sup> (grifo nosso)

Com estes artigos, percebe-se como a família, acionista majoritária do negócio, preocupou-se com a questão da contratação de seus membros pela empresa. Através desses dispositivos, foi estabelecido que a contratação deverá ser aprovada pelo conselho de administração da companhia e o membro da família deverá ter competência para a determinada função, o que demonstra alinhamento com o interesse da companhia, dos outros sócios e *stakeholders*.

Na questão da transferência de ações, o acordo disciplinou esse tema tratando sobre as restrições à transferência, o direito de preferência e direito de venda conjunta. Os artigos 4.4, 4.5 e 4.10 tratam sobre essa questão:

### Das Restrições à Transferência das Ações da Companhia

**4.4.** Quaisquer Terceiros que eventualmente venham a adquirir parte ou a totalidade das Ações Vinculadas mediante os procedimentos abaixo estabelecidos estarão obrigados a aderir e observar os termos deste Acordo.

### Direito de Preferência na Transferência Privada

**4.5.** Qualquer Acionista (“Acionista Ofertante”) que desejar Transferir, no todo ou em parte, suas Ações Vinculadas (“Ações Ofertadas”) a um membro de outro Grupo Familiar ou a um Terceiro (“Terceiro Interessado”), deverá primeiramente notificar por escrito todos os demais Acionistas (“Acionistas Ofertados”), informando-lhes acerca de

---

<sup>74</sup> Ibidem.

sua intenção (“Notificação de Oferta”), sendo conferido a todos os Acionistas Ofertados o Direito de Preferência na aquisição da totalidade das Ações Ofertadas, pelo mesmo preço e nas mesmas condições da Oferta (“Oferta”) apresentada pelo Terceiro Interessado (“Direito de Preferência”), observados os 19 respectivos Direitos de Preferência do Acionista integrante do Grupo Familiar do Acionista Ofertante e dos demais Acionistas, previstos nas Cláusulas abaixo.

[...]

#### **Direito de Venda Conjunta**

**4.10.** Na hipótese de um ou mais Acionistas Ofertantes, individual ou conjuntamente, pretenderem Transferir, direta ou indiretamente, em uma única ou em uma série de operações, Ações Vinculadas que representem uma Transferência do controle da Companhia, os demais Acionistas terão, alternativamente ao Direito de Preferência previsto acima, o direito de, a seu exclusivo critério, vender, juntamente com os Acionistas Ofertantes, parte ou a totalidade das Ações Vinculadas de sua titularidade ao mesmo Terceiro Interessado, nas mesmas condições e pelo mesmo preço por Ação Vinculada constante da Oferta (“Direito de Venda Conjunta”), sendo que, em caso de venda parcial, o número de Ações Vinculadas a ser alienado deverá observar a mesma proporção de Ações Vinculadas Transferidas pelo(s) Acionista(s) Ofertante(s) ao Terceiro Interessado.<sup>75</sup>

Os artigos do acordo que dispõem sobre a transferência de ações são claros quanto às suas particularidades e restrições. É dada importância ao direito de preferência na aquisição das ações pelos acionistas e ao direito de venda conjunta, ou “*tag along*”, o que demonstra a intenção dos grupos familiares de evitar a perda de controle da companhia.

Diante das informações e dos artigos trazidos deste acordo, pode-se concluir que se trata de um acordo de comando com cláusulas de acordo de bloqueio, devido ao seu caráter de controle, regimento da vida social da companhia e regimento na transferência de ações. Pode-se concluir que a família quando elaborou este acordo teve a preocupação de se evitar qualquer tipo de conflito com o objetivo de perpetuar a companhia.

## **4.2. CASO ITAÚSA**

A Itaúsa, Investimentos Itaú S.A., é uma sociedade empresária *holding* que tem por objeto manter participação societária em outras empresas privadas. Esta companhia foi criada no ano de 1974, a partir de uma assembleia geral que alterou o objeto social do Banco Itaú de Investimento

---

<sup>75</sup> Ibidem.

S.A.<sup>76</sup>e, atualmente, é uma sociedade anônima aberta com negociação em bolsa. Como *holding* empresarial, possui participação no capital social de outras empresas como o Itaú Unibanco, Duratex e Alpargatas<sup>77</sup>.

A companhia tem origem familiar e é controlada pelas famílias Setubal e Villela e possui também outros sócios que não são do bloco de controle das famílias. Em fevereiro de 2018 foi assinado um acordo de acionistas<sup>78</sup> entre os dois blocos controladores e os outros sócios para regular o relacionamento na companhia e estabelecer os direitos e obrigações decorrentes de cada participação.

O acordo possui 8 itens e pouco mais de sessenta artigos. No artigo 3.1 foi disposto como os outros acionistas não controladores poderão indicar um membro do conselho de administração e suplente:

### CAPÍTULO III - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**3.1.** Direito de Eleger um Membro para o Conselho de Administração e Suplente. Observada a Cláusula 3.1.1, independentemente da respectiva participação no capital social da Companhia, mas desde que mantenha a Participação Mínima, a FAHZ terá o direito de indicar 1 (um) membro efetivo do Conselho de Administração da Companhia e um membro suplente. A FAHZ deverá notificar a ESA, com pelo menos 60 (sessenta) dias de antecedência do término do mandato do membro do Conselho de Administração em exercício indicado pela FAHZ, para informar quais são as pessoas escolhidas para exercer as funções de membro titular do Conselho de Administração da Companhia e de suplente no mandato subsequente.<sup>79</sup>

Da leitura do artigo supracitado, percebe-se o objetivo do acordo de dar isonomia e equidade entre os direitos dos acionistas controladores e os outros acionistas. A participação de membros no conselho de administração e na diretoria que representem os acionistas fora do grupo de controle é essencial para se evitar conflitos e harmonizar a relação entre os sócios.

Na questão da transferência de ações o acordo regulou a possível intenção de transferência o direito de preferência dos acionistas não controladores. Os artigos 4.1 e 4.2 tratam sobre essa questão:

---

<sup>76</sup> ITAÚSA. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.itausa.com.br/pt/conheca-a-itausa/quem-somos>. Acessado em: 07/09/18.

<sup>77</sup> Ibidem.

<sup>78</sup> ITAÚSA. **Acordo de acionistas da Itaúsa – Investimentos Itaú S.A.**. Disponível em: [http://static.itausa.aatb.com.br/Imagens/Acordo\\_de\\_Acionistas\\_dos\\_Controladores\\_da\\_Itausa\\_com\\_a\\_FAHZ.pdf](http://static.itausa.aatb.com.br/Imagens/Acordo_de_Acionistas_dos_Controladores_da_Itausa_com_a_FAHZ.pdf). Acessado em: 07/09/18.

<sup>79</sup> Ibidem.

## **CAPÍTULO IV - TRANSFERÊNCIA DAS AÇÕES VINCULADAS**

**4.1.** Ciência sobre Intenção da FAHZ em Transferir Ações da Companhia. Sem prejuízo das demais disposições deste Capítulo, caso a FAHZ deseje, direta ou indiretamente, alienar, vender, ceder ou de qualquer outra forma transferir ou prometer transferir, gratuita ou onerosamente (todas as operações anteriormente referidas serão doravante designadas por “transferir” ou “transferência”) suas Ações Vinculadas, total ou parcialmente, por meio de bolsa de valores ou por meio de oferta pública intermediada por instituição financeira (“Venda em Bolsa”) ou por outro modo que não por Venda em Bolsa (“Venda Privada”), deverá informar a Companhia, a ESA e os Acionistas com ao menos 15 (quinze) dias de antecedência da data prevista para início das negociações acerca da transferência, mediante notificação feita nos termos da Cláusula 8.13 e suas subcláusulas. Caso a transferência de Ações Vinculadas pela FAHZ seja feita por Venda Privada, deverá ser observado o disposto na Cláusula 4.2.

**4.2.** Direito de Preferência ESA. No prazo máximo de 15 (quinze) dias contados do recebimento pela FAHZ de uma proposta de Venda Privada de suas Ações Vinculadas apresentada por um terceiro (“Terceiro Adquirente”), a FAHZ se obriga a oferecer, de forma irrevogável e irretroatável, para a ESA, por escrito (“Comunicação de Oferta para Venda Privada”), direito de preferência para aquisição, de forma privada, de Ações Vinculadas de titularidade da FAHZ correspondentes a até 3% (três por cento) do total de ações ordinárias de emissão da Companhia (“Ações Sujeitas à Preferência ESA”), pelos mesmos termos e condições, incluindo preço por ação e condições de pagamento, propostos pelo Terceiro Adquirente (“Direito de Preferência ESA”).<sup>80</sup>

O artigo acima demonstra como o acordo se preocupou com a relação de transferência de ações entre os acionistas minoritários com o objetivo de se igualar com as mesmas condições que teriam os acionistas majoritários no caso de transferência de suas ações. Diante do que é exposto neste acordo de acionistas, podemos concluir ser um caso de acordo de voto minoritário elaborado para a defesa dos direitos dos acionistas minoritários da companhia. O acordo de voto minoritário é um instrumento útil para a defesa das prerrogativas dos acionistas minoritários principalmente nas companhias em que o capital social é muito pulverizado ou há um grupo de acionistas controladores ou bloco de controle forte.

### **4.3. CASO PÃO DE AÇUCAR**

Um dos casos mais conhecidos no direito societário brasileiro envolvendo um acordo de acionistas foi a disputa que se deu entre o Grupo Pão de Açúcar e seu sócio investidor, o grupo francês Casino. O Grupo Pão de Açúcar é uma sociedade empresária de capital aberto e de

---

<sup>80</sup> Ibidem.

origem familiar fundada no ano de 1948, que tem como negócio o varejo de alimentos<sup>81</sup>. O grupo era controlado pela família Diniz até o ano de 2005, ano em que recebeu o aporte de capital de seu sócio, o grupo de varejo francês Casino. Os dois sócios estabeleceram um acordo de acionistas<sup>82</sup> para reger a *holding*, chamada de Wilkes, que era a detentora das ações da companhia. Neste acordo, do ano de 2006, foram estabelecidos os termos e condições de administração e transferência de voto e controle da companhia.

O acordo, dividido em dezenove capítulos, estabelecia desde os princípios da *holding* até questões de governança e resolução de impasses. No capítulo cinco, foram estabelecidas as regras de governança e conselho de administração da companhia. Os artigos 5.1 e seguintes tratam dessa questão:

## **CAPÍTULO V GOVERNANÇA CORPORATIVA E ADMINISTRAÇÃO**

### **5.1. Conselho de Administração**

#### **5.1.1. Disposições Gerais:**

**5.1.1.1.** Salvo disposto em contrário no presente, cada um dos ACIONISTAS DA WILKES obriga-se a fazer com que os Conselheiros por ele nomeados (e, em última instância, pela WILKES, na qualidade de Acionista Controladora da CBD) compareçam a todas as reuniões dos Conselhos de Administração e exerçam seus direitos de voto em conformidade com as disposições do presente Acordo. Caso qualquer dos Conselheiros eleitos não manifeste seu voto de acordo com as instruções, se houver, transmitidas de tempos em tempos pelos ACIONISTAS DA WILKES, e desde que tais instruções sejam transmitidas por escrito ao respectivo Chairman, o Chairman não deverá computar referido voto proferido em violação ao presente Acordo.

**5.1.1.2.** Não serão consideradas válidas, em nenhuma circunstância, não podendo ser implementadas, quaisquer deliberações tomadas por qualquer dos Conselhos de Administração em violação aos termos e condições deste Acordo e/ou do Acordo de Acionistas da CBD.

**5.1.1.3.** Eleição de Conselheiros. Em cada Assembléia Geral da WILKES e/ou da CBD, conforme o caso, convocada com a finalidade de eleger seus respectivos Conselheiros, os ACIONISTAS DA WILKES e/ou a WILKES, juntamente com o GRUPO AD e CASINO, conforme o caso, exercerão seus direitos de voto para assegurar a eleição das pessoas físicas indicadas nos termos das Cláusulas 5.1.2.3, 5.1.2.4, 5.1.3.2, 5.1.3.3 e 5.1.3.4 do presente Acordo.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> GPA. **Nossa história**. Disponível em: <http://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/historia-e-premios-do-gpa/>. Acessado em: 08/09/18.

<sup>82</sup> GPA. **Acordo de acionistas da Wilkes Participações**. Disponível em: [https://disciplinas.usp.br/pluginfile.php/212116/mod\\_resource/content/1/AA%20Wilkes%20c%C3%B3pia.pdf](https://disciplinas.usp.br/pluginfile.php/212116/mod_resource/content/1/AA%20Wilkes%20c%C3%B3pia.pdf). Acessado em: 08/09/18.

<sup>83</sup> *Ibidem*.

Fica claro, de acordo com os artigos acima, que os conselheiros devem exercer o voto sempre em conformidade com o acordo de acionistas e no interesse da companhia com objetivo de harmonizar a vida social e se evitar conflitos.

Na questão da transferência de ações, o acordo, em seu capítulo oitavo, estabeleceu restrições quanto à transferência e regrou o direito de preferência. Os artigos 8.1 e seguintes tratam desse tema:

### **CAPÍTULO VIII RESTRIÇÕES À TRANSFERÊNCIA DE AÇÕES DA WILKES**

**8.1.** O CASINO obriga-se a não realizar, direta ou indiretamente, qualquer Transferência de suas Ações da WILKES a Terceiros, sem o consentimento prévio e por escrito do GRUPO AD, até 22 de dezembro de 2006 (o “Período de Lock-Up de CASINO”). O GRUPO AD obriga-se a não realizar, direta ou indiretamente, qualquer Transferência de suas Ações da WILKES a Terceiros, sem o consentimento prévio e por escrito do CASINO, até 21 de junho de 2014 ou na data em que o primeiro dos eventos listados na Cláusula 9.1 ocorrer, prevalecendo o que ocorrer primeiro (o “Período de Lock-Up do GRUPO AD”).

**8.2.** Caso o CASINO ou o GRUPO AD pretenda realizar a Transferência de suas Ações da WILKES (“Parte Ofertante”) após o término do Período de Lock-Up de CASINO e do Período de Lock-Up do GRUPO AD, respectivamente, a Parte Ofertante, antes de praticar qualquer ato que venha a ser caracterizado como Transferência, deverá oferecer as suas Ações da WILKES à outra parte (“Parte Ofertada”), mediante o envio de aviso à Parte Ofertada e ao Chairman do Conselho de Administração da WILKES (“Notificação de Transferência”), especificando a quantidade total de Ações da WILKES (“Ações Ofertadas da WILKES”) com relação às quais a Parte Ofertante pretenda realizar a Transferência (“Direito de Preferência para Aquisição”), bem como o preço unitário e total das Ações Ofertadas da WILKES, assim como todos os demais termos e/ou condições da Transferência.

[...]

**8.5.** Caso o outro ACIONISTA DA WILKES deixe de adquirir as Ações Ofertadas da WILKES, a Parte Ofertante poderá efetuar a Transferência das Ações Ofertadas da WILKES para qualquer Terceiro agindo de boa-fé (“Terceiro Interessado”), desde que (a) a Transferência ao Terceiro Interessado seja efetuada dentro de um prazo de 180 (cento e oitenta) dias corridos contados da data da expiração do prazo final estabelecido na cláusula 8.4 acima; e (b) a Transferência não seja efetuada por preço, por Ação da WILKES, inferior a 90% (noventa por cento) do preço ofertado à Parte Ofertada ou quaisquer termos ou condições menos favoráveis à Parte Ofertante em relação àqueles incluídos na Notificação de Aceitação. O Terceiro Interessado que efetivamente adquirir as Ações Ofertadas da WILKES assumirá automaticamente todos os direitos e obrigações da Parte Ofertante conforme este Acordo, nos termos da Cláusula 19.6 deste Acordo. Em decorrência do exposto, e como condição para essa Transferência, o Terceiro Interessado deverá expressamente concordar, por escrito, em assumir todos os direitos e obrigações previstos neste Acordo. Qualquer Transferência em desacordo com as disposições ora previstas serão nulas de pleno direito.

**8.6.** Na hipótese de decurso do prazo de 180 (cento e oitenta) dias corridos estipulado na Cláusula 8.5 acima, sem a realização da Transferência na forma e na ocasião prescritas

na Cláusula 8.5 acima, a Parte Ofertante deverá novamente dar cumprimento a todos os procedimentos disciplinados neste Capítulo VIII, caso pretenda realizar a Transferência.<sup>84</sup>

Os artigos supracitados demonstram como o acordo de acionistas se preocupou com a questão da transferência de ações entre os dois acionistas principais da *holding* para o exercício do direito de voto e preferência na aquisição de ações com o intuito de manter as ações em poder destes acionistas. Estes tipos de artigos, que estão quase sempre presentes nos acordos de acionistas, demonstram o objetivo da sociedade empresária de manter o controle societário com os atuais acionistas evitando assim a alienação de controle.

Da análise deste acordo de acionistas, pode-se concluir tratar de um acordo de controle com cláusulas de acordo de bloqueio inseridas. Este acordo, elaborado pela companhia para tentar regradar de forma harmoniza a relação entre os dois principais acionistas, estabelecia também que no ano de 2012 o controle da companhia seria passado da família Diniz, representado na figura do presidente do conselho de administração da companhia, Abilio Diniz, para o outro acionista e investidor, grupo Casino, mas, o que aconteceu foi que, antes disso Abílio tentou arrumar formas de evitar que isto acontecesse. Diante disso, nos anos anteriores ao ano da transferência de controle, os sócios que mantinham uma relação considerada equilibrada entraram em conflito e travaram uma disputa que resultou no trabalho de vários advogados, consultores financeiros e custou uma grande quantia.

Cristiane Correa, autora da biografia de Abílio Diniz, relata como foi o fim desse conflito:

No dia 6 de outubro de 2013, após mais de dois anos do início de uma briga que custou cerca de 500 milhões de reais aos sócios, Abilio Diniz e Jean-Charles Nouri finalmente encerraram a disputa. Na segunda-feira 9 de setembro, Abilio subiria ao palco do auditório da sede do Pão de Açúcar pela última vez. Vestia calça cinza-escura e camisa branca com mangas arregaçadas. “Com tudo o que saiu na imprensa, vocês sabem o que eu vim fazer aqui (...). Sem nenhuma alusão aos nossos amigos franceses, eu não podia fazer uma saída à francesa, sem me despedir (...)” Abilio falou durante 25 minutos. Ao final foi aplaudido de pé por toda a plateia. O pão de açúcar chegava ao fim de uma era.<sup>85</sup>

Dos fatos citados neste caso, pode-se concluir que a questão da problemática não foi o acordo de acionistas em si, mas sim um acionista que não queria cumprir o que estava determinado no acordo. Diante disso, foi necessário todo um desgaste emocional e financeiro

---

<sup>84</sup> Ibidem.

<sup>85</sup> CORREA, Cristiane. **Abilio – determinado, ambicioso, polêmico**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2015. p. 216.



para que o acordo fosse cumprido, o que vai totalmente de encontro com o que o acordo de sócios tem como objetivo, ou seja, a prevenção de conflitos.

## 5. CONCLUSÃO

O desejo de empreender é algo que sempre se manifestará nas pessoas e, com isso, o surgimento de novas sociedades empresárias continuará acontecendo tendo, muitas vezes, a família empresária como protagonista. Diante disso, as empresas de origem familiar continuarão sendo as principais fomentadoras da economia mundial, devido às questões de afinidade e confiança nos entes mais próximos ajudar para a criação dos empreendimentos empresariais.

Como as questões familiares e os conflitos também irão continuar acompanhando a trajetória da família empresária e da empresa familiar, seus membros terão que arrumar (otimizar) possíveis soluções para tais questões. A família empresária que já utiliza alternativas, como o protocolo familiar ou a governança corporativa, e não conseguir solucionar tais conflitos, poderá se valer do acordo de acionistas que, ao nosso ver, é e continuará sendo a opção mais adequada para a prevenção e possível solução dos conflitos familiares na seara empresarial.

Diante dos casos apresentados, como o caso Marisa e Itaúsa, fica demonstrado como o acordo é elaborado com o objeto de se alcançar o interesse da companhia, a boa relação entre os sócios e prevenir qualquer tipo de conflito dentro da sociedade empresária. Fica também demonstrado, no caso Pão de Açúcar, toda a problemática que pode envolver um acordo de acionistas caso uma das partes não cumpra o que é estabelecido, algo que vai totalmente de encontro o que este instrumento preconiza.

O acordo de acionistas é e continuará sendo o instrumento jurídico societário mais adequado para a prevenção e possível solução dos conflitos familiares nas sociedades empresárias, devido a seu caráter formal e de exequibilidade. É um instrumento útil e frequentemente necessário para se perpetuar uma companhia.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Adriana. **Construindo boas relações nas empresas familiares**. In: Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária. 2ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

ASCARELLI, Tullio. **O contrato plurilateral**. In: Problemas das sociedades anônimas e direito comparado. 1ª reimpressão. São Paulo: Quorum, 2008

ASSOCIADOS, Ricca &. **As empresas familiares – um fenômeno mundial**. 23/01/14. Disponível em: <http://empresafamiliar.com.br/as-empresas-familiares-um-fenomeno-mundial/>.

BARBI FILHO, Celso. **Acordo de Acionistas**. Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e Arbitragem. v. 8. apud LUCENA.

BERTOLDI, Marcelo. **Acordo de Acionistas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito Societário**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Palácio do Planalto Presidência da República, Brasília, DF, 15 de dezembro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm).

CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

\_\_\_\_\_. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COELHO SILVA, Fernando. **Protocolo familiar e acordo de sócios**. In: Protocolos familiares e acordos de acionistas – ferramentas para a continuidade da empresa familiar. Porto Alegre: Sulina, 2009.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. 18ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 2.

CORREA, Cristiane. **Abilio – determinado, ambicioso, polêmico**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2015.

COX, Marcelo Dourado. **Deadlock provisions – resolução contratual de conflitos societários**. São Paulo: Almeida, 2017.

CURY FILHO, Nelson. **Sucessão ou morte da empresa familiar**. 2ª ed. São Paulo: Editora Dobradura Editorial, 2017.

EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. 2ª ed. São Paulo: Quartier Latin, 2015. v. 2.

\_\_\_\_\_. **Temas de direito societário**. São Paulo: Renovar, 2005.

FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. **Conflito de interesses nas assembleias de S.A.** 2ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2014.

\_\_\_\_\_. **Conflito de interesses e benefício particular: uma distinção que se impõe definitivamente dirimir.** In: Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro. nº 161/162. São Paulo: Malheiros Editores, 2012.

GPA. **Acordo de acionistas da Wilkes Participações.** Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/212116/mod\\_resource/content/1/AA%20Wilkes%20c%C3%B3pia.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/212116/mod_resource/content/1/AA%20Wilkes%20c%C3%B3pia.pdf).

\_\_\_\_\_. **Nossa história.** Disponível em: <http://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/historia-e-premios-do-gpa/>.

ITAÚSA. **Acordo de acionistas da Itaúsa – Investimentos Itaú S.A.** Disponível em: [http://static.itausa.aatb.com.br/Imagens/Acordo\\_de\\_Acionistas\\_dos\\_Controladores\\_da\\_Itausa\\_com\\_a\\_FAHZ.pdf](http://static.itausa.aatb.com.br/Imagens/Acordo_de_Acionistas_dos_Controladores_da_Itausa_com_a_FAHZ.pdf).

\_\_\_\_\_. **Quem somos.** Disponível em: <http://www.itausa.com.br/pt/conheca-a-itausa/quem-somos>.

KPMG. **Empresas familiares.** Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/servicos/enterprise/empresas-familiares.html>.

LUCENA, José Waldecy. **Das sociedades anônimas: Comentários à Lei.** Rio de Janeiro: Renovar, 2009. v. 1.

MAIA, Henrique Lyra. **De empresa familiar para família empresária.** Fortaleza: Editora Demócrito Dummar, 2016.

MARISA. **Acordo de acionistas da Marisa Lojas S.A.** 2010. Disponível em: <https://ri.marisa.com.br/list.aspx?idCanal=54TufTR9Bf/xJWSNu4VBoA>.

\_\_\_\_\_. **Histórico e perfil corporativo.** Disponível em: <https://ri.marisa.com.br/show.aspx?idCanal=ljZpdHIJSkRxxwNAaKa9SXA==>.

RETTO, Marcel Gomes Bragança. **Aspectos controvertidos dos acordos de acionistas.** In: Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais 48.

SALOMÃO FILHO, Calixto. **O novo direito societário.** 4ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária – organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa.** 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2011.

TONDO, Cláudia. **Elaborando regras para a família: a construção do protocolo familiar**. In: Protocolos familiares e acordos de acionistas – ferramentas para a continuidade da empresa familiar. Porto Alegre: Sulina, 2009.

VALENTE, Paulo Gurgel. **Governança corporativa: guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

VON ADAMEK, Marcelo Vieira. **Abuso de minoria em direito societário**. São Paulo: Malheiros Editores, 2014.