

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO – LLM EM DIREITO DOS NEGÓCIOS

FRANCINE SCHMITT

**OS REFLEXOS DA UTILIZAÇÃO DA *HOLDING* NO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO:**

***A holding* como ferramenta da governança corporativa aplicada na empresa
familiar**

Porto Alegre

2015

FRANCINE SCHMITT

OS REFLEXOS DA UTILIZAÇÃO DA HOLDING NO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO:

A holding como ferramenta da governança corporativa aplicada na empresa familiar

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Direito dos Negócios, pelo
Curso de LMM em Direito dos Negócios
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
- UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Enaide Maria Hilgert

Porto Alegre

2015

RESUMO

Por meio de exemplos reais sobre estruturação societária com utilização da figura da *holding* é possível verificar que quando a empresa familiar atinge um grande número de membros proprietários é prudente organizar esta estrutura de forma a criar uma *holding* para cada núcleo, assim cada *holding* será proprietária de ações/quotas da empresa mãe. Um dos motivos para a implementação desta estratégia é fazer com os assuntos importantes para a administração da sociedade e que serão discutidos na assembleia geral da sociedade mãe sejam discutidos dentro da *holding* familiar, fazendo com que as discussões entre a família fiquem restritas aquele âmbito. Cada *holding* elege um representante que irá participar da assembleia geral da empresa mãe, o que resulta em menos pessoas participando desta reunião, o que aumenta as chances de um diálogo efetivo e de apresentações de definições que foram verdadeiramente refletidas e que serão mais detalhadas. Afinal se os herdeiros fossem participantes diretos do quadro societário da empresa mãe, seriam diversos participantes da assembleia geral, o que a tornaria longa e cansativa e aumentaria as chances de ocorrerem desavenças entre os familiares. Tornar a assembleia geral mais enxuta faz com que as informações repassadas ao conselho de administração sejam mais completas e coerentes, facilitando o entendimento deste órgão e conseqüentemente otimizando sua atuação como gestor da sociedade. Outro benefício é que as discordâncias entre os membros da família ficarão restritos ao ambiente da *holding*, evitando fofocas entre os colaboradores e investidores, e uma assembleia mais harmônica reflete a ideia de um grupo coeso e confiante das decisões tomadas, o que valoriza a empresa perante os *stakeholders*. Por auxiliar na perenidade, gestão, organização, transparência e atuação da sociedade mãe, conclui-se que a *holding* é um instrumento que auxilia na implementação das práticas de governança corporativa na empresa familiar.

Palavras-chave: *Holding*. Empresa familiar. Governança corporativa. Assembleia geral. Conselho de administração

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema da Empresa Familiar	35
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de participação entre as famílias	48
Tabela 2 - Composição dos grupos familiares	48

LISTA DE SIGLAS

CC	Código Civil
CPC	Código de Processo Civil
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	Corporação Financeira Internacional
LTDA	Sociedade Limitada
LSA	Lei das Sociedades por Ações
PwC	PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda
S.A.	Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2. HOLDING	9
2.1 A <i>holding</i> como uma configuração do objeto social da sociedade	9
2.2. Das diversas classificações e utilizações da <i>holding</i>	11
2.2.1. Holding pura:	11
2.2.2. <i>Holding</i> mista.....	11
2.2.3. <i>Holding</i> patrimonial.....	12
2.2.4. <i>Holding</i> imobiliária	12
2.3. Das razões para a constituição da <i>holding</i> e os consequentes benefícios	12
2.4. Breves considerações sobre a sociedade limitada	14
2.5. Breves considerações sobre características importantes da sociedade por ações	16
2.6. Considerações finais	19
3. A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES	20
3.1. Como conceituar a “governança corporativa”	20
3.2. Dos princípios da governança corporativa	22
3.2.1. Transparência (<i>disclosure</i>).....	22
3.2.2 Equidade (<i>fairness</i>)	23
3.2.3. Prestação de Contas (<i>accountability</i>).....	24
3.2.4. Responsabilidade Corporativa	25
3.3. Da assembleia-geral e do conselho de administração como ferramentas da governança corporativa	25
3.3.1. Da assembleia geral e da reunião de sócios.....	26
3.3.2. Do conselho de administração	27
3.4. Sobre a empresa familiar	28
3.4.1. Vantagens da empresa familiar.....	30
3.4.2. As vulnerabilidades da empresa familiar	31
3.4.3. O ciclo de vida da empresa familiar	32
3.5. Justificativas para implementação da governança corporativa na empresa familiar	34

4. OS REFLEXOS DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA <i>HOLDING</i> NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	37
4.1. A atuação do conselho de administração na empresa familiar	37
4.2. <i> Holding</i> como instrumento para organização da empresa familiar	41
4.3. Dos reflexos da utilização da <i>holding</i> no conselho de administração	45
4.3.1. Caso apresentado por U. W. Rasmussen	46
4.3.2. Case da empresa Grupo Lwart	50
5 CONCLUSÃO	51

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, na vida de empresa, seu objetivo deixa de ser “sobreviver” no mercado, e passa a ser “permanecer” e “crescer” no mercado. E esta não é uma tarefa de fácil execução, haja vista o crescimento constante de concorrentes e da profissionalização do mercado.

As notícias e pesquisas demonstram que as empresas familiares têm importante participação na economia brasileira, portanto, visando este nicho, buscou-se estudar quais seriam as estratégias para manter este tipo de organização ativa e próspera.

As estruturas societárias atuais estão cada vez mais complexas, justamente para tornar a organização mais enxuta, o que gera menos despesas e a torna mais eficiente. E uma das ferramentas utilizadas para desenvolver esta formatação é a *holding* e a adoção de práticas da governança corporativa.

Mas, para poder analisar este tema, é preciso conceituar a “empresa familiar”, bem como estudar a governança corporativa, quais os seus princípios e formas de aplicação. Um dos seus órgãos é conselho de administração, que é de grande importância dentro da hierarquia e da organização da companhia, o que torna importante definir qual é a sua função e como é o seu funcionamento, o que conduz ao assunto “assembleia geral”, mais especificamente quem ela representa e qual o seu objetivo e importância dentro do bioma sociedade.

O presente estudo foi realizado com base na utilização da *holding* na sociedade familiar, como esta ferramenta pode auxiliar no crescimento, estabilização e conservação deste tipo de empresa; e quais as colaborações que traz juntamente com a aplicação das recomendações da governança corporativa em relação a assembleia geral e ao conselho de administração.

Espera-se que as conclusões aqui alcançadas sirvam de incentivo e manual para que as empresas familiares optem por implantar as práticas de governança corporativa na sua organização e verifiquem que existem formas de simplificar a participação dos membros da família no seu quadro societário.

2. HOLDING

2.1 A *holding* como uma configuração do objeto social da sociedade

É o objetivo da sociedade que a caracteriza como uma *holding* e não a sua natureza jurídica. Portanto não se trata de um novo tipo de sociedade, mas sim, de uma nova forma de utilizar os tipos societários permitidos pela legislação brasileira, por meio da estruturação do seu objeto social, resultando numa forma de atuação societária no mundo jurídico e real resultantes da prática de sua atividade e também a organizar relacionamentos societários de forma a trazer uma maior pacificidade, por assim dizer, coerência, união e conjunto em suas decisões.

A lei 6404/76¹, que versa sobre as sociedades por ações, no seu art. 2º, §3º, dispõe o seguinte:

Art. 2º Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes.

(...)

§ 3º A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.

Este parágrafo formalmente autoriza criação e utilização de sociedades *holdings* no Brasil. E conforme permitido pelo direito societário, seus sócios podem ser pessoas físicas ou jurídicas.

Tem-se como o conceito de *holding*, conforme manifesto no Parecer /CVM/SVU/Nº 060 – 24.06.83², elaborado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM): a sociedade cujo objeto social consiste na administração, compra e venda de valores mobiliários, adquirindo assim participações em outras sociedades.

Por este motivo que se disse inicialmente que a *holding* não é um tipo societário, mas sim uma forma de elaboração do objeto social do tipo societário eleito para reger a união de sócios/acionistas.

Carvalhosa e Eizirik³ explicam que o objeto social da sociedade revela “a atividade empresarial a que se dedica a sociedade e que foi a razão econômica da

¹ BRASIL, Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades por Ações.

² COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, Parecer/CVM/SJU/Nº 060 – 24.06.83.

³ CARVALHOSA, Modesto; EIZIRIK, Nelson. Estudos de direito empresarial. São Paulo:Saraiva, 2010, p.203

subscrição de seu capital pelos atuais acionistas”, em outras palavras, é o que reflete a atividade econômica explorada pela sociedade, é a operação que seus fundadores e sócios acordam em praticar e aprimorar, em que baseiam os planos do seu dia-a-dia, sempre em busca deste objetivo.

Carvalhosa e Eizirik⁴ também ressaltam que o objeto social é o objetivo da sociedade e não deve ser interpretado literalmente, e que nem sempre envolve todas as atividades e objetos meios que são necessários para alcançar o objeto social fim.

O artigo colacionado acima permite a desnecessidade das empresas, que têm um objeto social definido, de adicionar a ele o objetivo de participar e de administrar empresas, pois presume-se que essas são atividades meio para a realização de sua atividade fim, ou seja, participar do quadro acionário de empresas é uma das formas que encontrou para realizar o seu objeto social máximo.

Mas a *holding* não possui um objeto social comercial ou industrial, a sua verdadeira razão de existência é a participação em outras sociedades, sua administração ou até resguardar o patrimônio dos sócios/acionistas. Por esta razão, o seu objeto social deve ser claro e nele devem constar estas finalidades, uma vez que a sociedade não possui outro motivo de existência.

Como o próprio artigo de lei explica, a *holding* é uma sociedade que tem o objetivo de manter ações ou quotas de outras sociedades⁵, podendo ser sua controladora ou mera participante do capital social da sociedade. Felix Ruiz Alonso⁶ concluiu “Aparentemente é sociedade semelhante às demais, mas, se penetrarmos no seu patrimônio, observaremos que ele é, ordinariamente, de outra sociedade.”

Conforme Mamede e Mamede⁷, ela também serve como ferramenta para a montagem de uma estrutura com o intuito de organizar um grupo societário como, por exemplo, pela criação de uma personalidade jurídica para a área produtiva e outra para a área patrimonial, uma para gerenciar a atividade industrial e a outra para a atividade de comercialização e assim sucessivamente, conforme entender-se necessário. E também para proteger a participação e o controle que os

⁴ CARVALHOSA, Modesto; EIZIRIK, Nelson. Estudos de direito empresarial. São Paulo:Saraiva, 2010, p.204

⁵ LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires. **Holding**. São Paulo:Pioneira, 1987. p.3

⁶ ALONSO, Felix Ruiz, “Holding” no Brasil. Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. São Paulo, v.68, n.1, p. 342

⁷ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paula:Atlas, 2010, p.6

sócios/acionistas possuem sobre outras sociedades; além disso podem atuar como titulares de bens e direitos (como imóveis, bens móveis, investimentos financeiros e etc.).

2.2. Das diversas classificações e utilizações da *holding*

A *holding* possui diversas finalidades e, por este motivo, possui as seguintes e principais classificações.

2.2.1. Holding pura:

Mamede e Mamede⁸ conceituam que é a sociedade cujo “objeto social é exclusivamente a titularidade de quotas ou ações de outra ou outras sociedades”, também conhecida como sociedade de participação.

Além disso, os mesmos autores explicam que como o objeto social consiste em participar de outras sociedades, sua receita advém da distribuição dos lucros e juros sobre o capital próprio, que são pagos pelas sociedades nas quais possuem quotas/ações.

Dentro deste conceito, a *holding* pode ser de controle, quando é a controladora da sociedade em que participa, ou *holding* de participação, quando sua participação na sociedade controlada é minoritária.

E ainda é possível classificar essa organização societária como *holding* de administração e *holding* de organização, a primeira quando é a *holding* que conduz e decide sobre as atividades da sociedade participada; e a segunda quando é criada para organizar a pirâmide societária buscando benefícios fiscais e organizacionais (dividindo o grupo por famílias ou em áreas de atuação, por exemplo).

2.2.2. *Holding* mista

Ainda seguindo as orientações dos doutrinadores, este tipo é aquele que além de participar em outras sociedades, realiza “atividades empresariais em sentido

⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, p.7/8

estrito, ou seja, à produção e/ou circulação de bens, prestação de serviços etc.”⁹. Neste caso, não é obrigatório que faça parte do objeto social da empresa a atividade de participar de outras sociedades.

2.2.3. *Holding* patrimonial

Continuando a utilizar os ensinamentos de Mamede e Mamede¹⁰, neste tipo de *holding* o objeto social consiste em esta pessoa jurídica ser proprietária de patrimônio, bens imóveis ou móveis, aplicações financeiras, bens imateriais, quotas e ações de outras sociedades, dos seus sócios e etc. Normalmente é constituída para auxiliar seus participantes a gerar uma carga tributária menor do que a gerada por cada um, individualmente, como pessoa física, e também para organizar o patrimônio do sócio de forma a facilitar sua sucessão na hipótese de seu falecimento.

2.2.4. *Holding* imobiliária

Quando a sociedade somente é constituída por patrimônio imobiliário, para locação, ou não, também com a intenção comum de diminuir os tributos pagos pelos proprietários dos bens ou para sua sucessão.

2.3. Das razões para a constituição da *holding* e os consequentes benefícios

Com esta análise breve sobre alguns dos objetivos da sociedade *holding*, demonstraremos neste item as razões da sua constituição, em outras palavras, quando a sua constituição pode trazer benefícios, conforme as reflexões de Djalma Oliveira, em seu livro sobre administração e estratégias de negócio.

Sobre o ponto de vista deste autor¹¹ a *holding* pode ser criada para facilitar questões sobre o patrimônio, herança e sucessão familiar; atuar como representante do conglomerado de empresas perante instituições financeiras, pois contém um maior poder de barganha, por ser pessoa jurídica e por possuir poucos riscos

⁹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, p.8

¹⁰ *Ibid.* p.9

¹¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio*. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2010. p.18/23

trabalhistas e de direito consumidor; facilitar a condução e administração do grupo empresarial, assim como o seu planejamento fiscal e tributário; servir como uma ferramenta para otimizar a atuação estratégica do grupo empresarial, diminuindo, assim, os gastos em algumas atividades operacionais; também é uma opção para os que desejam simplificar ou reorganizar as relações societárias entre as empresas do grupo ou das que são propriedade dos sócios da *holding*.

Os advogados Signolfi, Gagliardi e Vianna¹² entendem que:

“Define-se, portanto, em relação a *holding*, uma característica de inúmeras administrações corporativas, bem como, alternativas para pessoas físicas e jurídicas, no que tange a sucessão hereditária, sendo que para cada opção, há uma perspectiva de gerenciamento e controle distinta, seja de bens, ações, capital, e outras.”

Os doutrinadores que tratam do assunto *holding* concordam que, se constituída corretamente, baseada em um bom e eficiente plano administrativo financeiro, esta forma societária ajuda a diminuir a carga tributária que as empresas objeto da organização sofrem, pois a *holding* pode funcionar com base em atividades menos tributadas e evitar a realização de certos fatos geradores.

Mas a constituição de uma *holding* não é garantia de obtenção de todos os benefícios citados acima. Ao considerar a sua adoção, é preciso analisar todos os pontos operacionais possíveis. Esta análise deve ser realizada em conjunto com administradores, os gestores da empresa, advogados da área societária e tributária e contadores, pois é preciso arquitetar uma estrutura societária que indubitavelmente reduzirá o montante de tributos assim como realmente simplificará a gestão e organização do grupo.

Em outras palavras é preciso saber se o plano é executável, se ele traz os resultados planejados no papel, ao dia-a-dia real da gestão.

Cabe ao direito societário parte deste planejamento, que consiste em analisar o cotidiano, desejos e objetivos da sociedade e/ou de seu grupo com a finalidade de verificar qual tipo societário melhor satisfaz suas necessidades patrimoniais e/ou sucessórias.

Logo, ressaltamos que a *holding* pode ser constituída como qualquer tipo societário, no entanto, haja vista os benefícios de limitação da responsabilidade, os

¹² SIGNOLFI, Ricardo Rossi; GAGLIARDI, Maria Aparecida; VIANNA, Paulo Sérgio. *Holding: Planejamento patrimonial*. p.191

tipos mais utilizados atualmente (para não generalizar dizendo que são os únicos) são: a sociedade limitada e a sociedade anônima.

2.4. Breves considerações sobre a sociedade limitada

O objeto social *holding* pode ser utilizado em uma sociedade limitada. Ao constituí-la cada sócio investe, como capital social, o montante que possui ou entender necessário para realizar o seu objetivo finalístico.

A particularidade desta sociedade é que o sócio somente será responsável por dívidas e prejuízos referente ao valor que ele investiu na sociedade (no limite da sua porcentagem do capital social).

Em termos práticos isso significa que se sua participação social é de R\$ 20.000,00, que correspondente a 20% do capital social, que totaliza R\$ 100.000,00, e a sociedade for executada por uma dívida de R\$ 20.000,00 somente 20% da sua participação será utilizada para quitá-la; se a dívida for de R\$ 100.000,00, será utilizada todo o montante de sua participação, e se o débito for de R\$ 200.000,00 somente a totalidade das suas quotas serão penhoradas, sem invadir o seu patrimônio pessoal, pois, como explicado anteriormente, o sócio é responsável pelo montante que investiu na sociedade. Na hipótese de dívida da sociedade os bens (móveis ou imóveis) de propriedade da pessoa jurídica ou o seu faturamento podem ser penhorados (respeitando o princípio da realização de execução da forma menos gravosa ao devedor).

Com isto em mente, complementamos que esta limitação de responsabilidade somente ocorre quando o capital social está totalmente integralizado. Enquanto os sócios ainda estão pagando pela participação que se comprometeram a entregar e integralizar à sociedade, todos os sócios são responsáveis pelas dívidas assumidas pela sociedade, conforme determina o art. 1052¹³ do Código Civil¹⁴.

Os doutrinadores Bertoldi e Ribeiro¹⁵ explicam que na hipótese de qualquer um dos sócios não quitar totalmente os valores prometidos ao capital social conforme acordado no contrato social, a sociedade poderá executá-lo(s) judicialmente por

¹³ Art. 1.052 CC. Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

¹⁴ BRASIL, Lei 10406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil.

¹⁵ BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. Curso Avançado de Direito Comercial. 8 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. p.204

meio de Ação de Execução de Título Extrajudicial, nos termos do art. 566 e seguintes do CPC.

Se a execução for bem sucedida, o sócio permanece na sociedade, afinal, ele quitou o valor do seu capital social, portanto, tem este direito. No entanto, conforme art. 1058 do Código Civil¹⁶, se o sócio remisso (aquele que não integralizou sua participação social conforme disposto no Contrato Social) não integraliza sua participação, os outros sócios, aqueles que cumpriram com o dever de integralizar, podem dividir as quotas ainda não integralizadas entre eles, podem concordar em diminuir o montante do capital social ou podem autorizar a entrada de outro sócio na sociedade para que ele se responsabilize pela integralização das quotas do sócio remisso, neste caso, o sócio remisso poderá ser expulso da sociedade (recebendo de volta o que de fato integralizou) ou poderá permanecer na sociedade com o montante de quotas por ele quitadas.

O capital social da sociedade limitada pode ser aumentado ou diminuído, conforme a vontade e deliberação dos sócios, na forma prevista em lei.

O código civil trata da sociedade limitada nos arts. 1052 a 1087, e o artigo 1053¹⁷ faculta aos sócios a eleição da lei que regerá a sociedade supletivamente (na hipótese de omissões da lei primária): as disposições sobre a sociedade simples, conforme o Código Civil, ou aos regulamentos pertinentes as sociedades anônimas (Lei 6404/76¹⁸).

Esta sociedade é regida pelo contrato social que deve conter as informações indicadas pelo art. 997 do Código Civil e que é o documento responsável por reger o funcionamento da sociedade (representação da sociedade, retirado do sócio, valoração das quotas, e etc...).

Bertoldi e Riberio¹⁹ explicam “Será o contrato social construído no interesse e conforme a vontade dos sócios, regulando as relações entre eles no transcorrer da vida social, a elas se aplicando normas de direito contratual, especialmente no que se refere à autonomia da vontade.”

¹⁶ BRASIL, Lei 10406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil.

¹⁷ Art. 1.053 CC. A sociedade limitada rege-se, nas omissões deste Capítulo, pelas normas da sociedade simples.

Parágrafo único. O contrato social poderá prever a regência supletiva da sociedade limitada pelas normas da sociedade anônima.

¹⁸ BRASIL, Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades por Ações.

¹⁹ BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. Curso Avançado de Direito Comercial. 8 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. p.191

A Administração é feita por uma ou mais pessoas, sócias ou não sócias, e a eleição de administrador não sócio deve ser decidida conforme determina o art. 1061 do Código Civil²⁰: “A designação de administradores não sócios dependerá de aprovação da unanimidade dos sócios, enquanto o capital não estiver integralizado, e de 2/3 (dois terços), no mínimo, após a integralização.” E a nomeação poderá ser formalizada pelo Contrato Social ou em ato em separado, nos termos do art. 1012 CC.

O art. 1063 da mesma lei determina que o administrador poderá renunciar ao cargo, ser deste destituído ou ter seu mandato encerrado por ter alcançado o término do prazo estipulado no contrato social ou na ata de eleição.

A limitada tem a faculdade de instituir um Conselho Fiscal em sua estrutura, que deverá conter três membros e seus suplentes. Um dos membros e um dos suplentes podem ser eleitos pelos sócios minoritários, que possuem no mínimo um quinto do capital social. Estes membros podem ser sócios ou não, mas devem residir no Brasil, e sua eleição deverá ocorrer na assembleia anual. Suas atribuições e responsabilidades estão contidas na lei e outras poderão ser incluídas por meio do Contrato Social, e as responsabilidades a ele designadas poderão ser realizadas somente por este órgão, não podendo ser delegadas a outros órgãos pertencentes a sociedade. Outras regras sobre o Conselho Fiscal estão dispostas na Seção IV do Código Civil.

A função do Conselho Fiscal é fiscalizar os atos realizados pela administração da sociedade.

As deliberações sociais, em sociedades que possuem menos de 10 sócios, são realizadas por meio de reuniões, e se houver mais sócios, as “reuniões” serão chamadas de assembleia e seguirão as formalidades a ela determinada, e deverão ocorrer pelo menos uma vez por ano, até quatro meses depois do término do exercício social.

2.5. Breves considerações sobre características importantes da sociedade por ações

O capital social da sociedade anônima é dividido por ações, e nesta sociedade os acionistas são responsáveis por integralizar somente o valor correspondente as

²⁰ BRASIL, Lei 10406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil.

ações subscritas ou adquiridas por ele, não se responsabilizando pelas dívidas do acionista que possui dívidas perante a sociedade (art. 1090 CC²¹).

Bertoldi e Ribeiro²² ensinam que o Estatuto Social da Sociedade por Ações pode criar regras e limitações para a transferência de ações, mesmo assim, elas possuem uma certa liberdade de transferência, pois o importante para a sociedade é o capital reunido para realizar investimentos, e não as pessoas que fazem parte do seu quarto social.

O acionista remisso é aquele que está constituído em mora, e o valor por ele devido fica sujeito a juros, correção monetária e multa determinada em estatuto, que não pode ser maior que 10% do valor da prestação (art. 106 LSA²³). Quanto ao acionista remisso, os outros acionistas poderão executá-lo judicialmente ou poderão vender suas ações na bolsa de valores (art. 107 LSA), ou também poderão seguir o que possibilita o parágrafo quarto²⁴ deste artigo.

O capital social da Sociedade Anônima é composto por duas classes de ações: ações ordinárias e ações preferenciais. Cada ação ordinária equivale a um voto nas assembleias-gerais e possui os direitos normais e comuns ao acionista. As ações preferenciais poderão ter o seu direito de voto retirado, assim como outros direitos, conforme determina a presente lei (art. 111 LSA), em contrapartida podem conceder algumas vantagens ao seu titular, além daquelas comumente constantes na ação ordinária.

A S.A. é dividida em dois tipos: a fechada e a aberta, e para deixar claro, ambos possuem o mesmo funcionamento em relação as obrigações internas da organização. A fechada é aquela em que “não se utiliza de instrumento para a captação de recursos com apelo à poupança popular, mas seu financiam²⁵ento advém da contribuição de seus próprios acionistas”, assim explicam Bertoldi e Riberito, pois não necessitam/desejam a colaboração pecuniária do público externo

²¹ BRASIL, Lei 10406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil.

²² BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. Curso Avançado de Direito Comercial. 8 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. p.191

²³ BRASIL, Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades por Ações.

²⁴ Art. 107 - § 4º LSA. Se a companhia não conseguir, por qualquer dos meios previstos neste artigo, a integralização das ações, poderá declará-las caducas e fazer suas as entradas realizadas, integralizando-as com lucros ou reservas, exceto a legal; se não tiver lucros e reservas suficientes, terá o prazo de 1 (um) ano para colocar as ações caídas em comisso, findo o qual, não tendo sido encontrado comprador, a assembléia-geral deliberará sobre a redução do capital em importância correspondente.

²⁵ BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. Curso Avançado de Direito Comercial. 8 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. p.237

para constituir o seu capital social; e por ter essa característica possui um número menor de acionistas. E a aberta é aquela que possui inscrição na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e tem autorização para negociá-las no mercado de valores mobiliários (art. 4º Lei 6404/76²⁶).

A assembleia geral ordinária da Sociedade Anônima deve ser realizada conforme estipulações legais, devendo ocorrer nos quatro meses após o término do exercício social da sociedade, principalmente em relação a convocação dos acionistas para que dela participem, e por meio desta reunião de acionistas, estes têm o poder de deliberar sobre os itens descritos no art. 122 da LSA.

A administração da companhia poderá ser realizada pelo Conselho de Administração e pela diretoria ou somente pela diretoria, no entanto, a S.A. aberta obrigatoriamente deve contar com um conselho de administração (art. 138 LSA).

O Conselho de Administração deve ser composto por no mínimo três componentes, eleitos em assembleia geral. Cabe ao estatuto da S.A. estabelecer o número de conselheiros e o prazo de gestão, que não pode ser superior a 03 anos, e outros itens importantes citados na lei (art. 140 LSA). E suas competências estão dispostas no art. 142 da Lei 6404/76.

Quanto a Diretoria, também cabe ao estatuto estabelecer o número de componentes, que não pode ser inferior a dois, o prazo de mandato, que também não pode ser superior a três anos, e outros itens importantes constantes na lei (art. 143 LSA).

Também haverá na companhia um Conselho Fiscal, que terá de três a cinco componentes e o mesmo número de suplentes, acionistas ou não, eleitos em assembleia geral (art. 161 LSA). O art. 162 da lei das S.A. impõe os requisitos necessários que um candidato a posição no Conselho Fiscal deve cumprir. E o art. 163, da mesma lei, fala das atribuições deste conselho.

O capital social é formado pelos valores investidos pelos acionistas fundadores, e poderá ser aumentado por meio de cláusula permissiva no estatuto social que define um limite de aumento no valor capital das ações ou no número de ações e como devem ser emitidas, neste caso, não é necessário deliberar sobre o assunto em assembleia (art. 168 LSA); o aumento também poderá se dar por meio de

²⁶ BRASIL, Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades por Ações.

capitalização de lucros e reservas (art. 169 LSA); por meio de oferta de ações na bolsa de valores ou de forma particular (art. 170 LSA).

Em qualquer hipótese de aumento do capital social, o atual acionista da sociedade tem preferência em adquirir as novas ações, depois, se nem todas foram adquiridas por ele, terceiros poderão adquiri-las, sempre observando o disposto no art. 171 LSA.

E assim como pode ser aumentado, o capital social pode ser diminuído se a sociedade sofrer prejuízos financeiros ou se este se tornar excessivo frente aos novos objetivos da companhia ou a dificuldades financeiras (art. 173 LSA). Para que ocorra a diminuição é necessário um parecer do Conselho Fiscal e depois de aprovação pela assembleia geral.

E todas essas regras devem estar dispostas no Estatuto Social. No Estatuto os acionistas não têm plena liberdade para decidir como será regida a sociedade, pois o Estatuto deve seguir rígidas leis e regulações estatais, este pode ser entendido como um aspecto negativo, no entanto o fato desta sociedade ser estatutária aumenta sua estabilidade, já que sua legislação não pode ser alterada com facilidade, ao contrário do Contrato Social, estes são os ensinamentos dos professores Bertoldi e Ribeiro²⁷.

2.6. Considerações finais

O conceito de *holding* é simples, assim como a compreensão da razão de sua existência e as possibilidades em que pode ser utilizada. A complexidade está na forma de utilizá-la no dia-a-dia, de enxergar a estrutura societária e arquitetar-la de forma a trazer benefícios financeiros e organizacionais aos sócios e as sociedades com as quais se relaciona.

E neste capítulo, visou-se introduzir os conceitos de *holding*, de sociedade limitada e sociedade por ações, para que a partir deste momento possa-se explorar planejamentos realizados e *cases* de utilização de *holdings*, demonstrando assim domínio do conhecimento de gestão administrativa e jurídica, e de criatividade encontradas para a inserção deste tipo legal no cotidiano empresarial, principalmente no âmbito dos negócios familiares.

²⁷ BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. Curso Avançado de Direito Comercial. 8 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. p.191

3. A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

3.1. Como conceituar a “governança corporativa”

Edson Cordeiro da Silva²⁸, Conselheiro de Administração Certificado pelo IBGC, explica a origem da governança corporativa. No início dos anos 90, os acionistas, principalmente nos Estados Unidos, verificaram a necessidade de regras que os protegessem dos abusos das diretorias da sociedade, da inação dos conselhos de administração e da omissão das auditorias externas.

Refletindo sobre estas preocupações, o conceito de governança corporativa se resume a um conjunto de regras e mecanismos criados para incentivar e monitorar o comportamento dos executivos e também para que a atuação do administrador esteja alinhada com a visão dos sócios/acionistas.

Para isso, foram desenvolvidos e amadurecidos órgãos internos para atuar dentro da sociedade com a missão de implementar e executar as práticas elaboradas, são eles: Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. E no plano parassocial o Conselho de Família e o Conselho de Sócios.

Com esta nova forma de atuação da administração da sociedade, busca-se melhorar o desempenho da companhia, seu relacionamento com os funcionários, investidores, credores e sociedade (os chamados *stakeholders*). O resultado desta reorganização faz com que os investidores confiem na companhia, com que os seus funcionários se sintam valorizados, que o crédito perante financeiras fique mais acessível, entre outros.

No Brasil há forte atuação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que é uma “organização sem fins lucrativos, é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa.”²⁹. Este Instituto, desde o ano de 1995, contribui para o desempenho sustentável da companhia e influencia os agentes da sociedade a atuar de forma mais transparente, justa e responsável.

²⁸ SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3ed. São Paulo: Atlas. 2012. p 41

²⁹ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

O IBGC conceitua a governança corporativa como³⁰:

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.”

Outro órgão importante para a regularização e atuação das sociedades brasileiras, principalmente no que se refere as sociedades por ações, é a Comissão de Valores Mobiliários. “A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) foi criada em 07/12/1976 pela Lei 6.385/76, com o objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil.”³¹

Este órgão também apresenta seu próprio conceito de governança corporativa³²:

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

A CVM explica que o objetivo buscado pela companhia ao implementar na sua estrutura e nas suas atividades diárias as práticas de governança corporativa é diminuir o custo do seu capital, o que aumenta sua viabilidade como alternativa de investimento. Demonstrar que a sociedade exerce essas práticas, traz mais valor à empresa, pois o investidor sabe qual será o seu nível de atuação e influência dentro da sociedade em relação a tomada de decisões.

O Pós-Dr. André Luiz Carvalhal Silva³³ conclui que após analisar todas as definições de governança corporativa, elaboradas por doutrinadores e por instituições, esta se resume como um conjunto de princípios e práticas com o

³⁰ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

³¹ CVM. Comissões de Valores Mobiliários.

³² CVM. Comissões de Valores Mobiliários. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. p.1

³³ SILVA, André Luiz Carvalhal. Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 5

objetivo de minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes participantes da companhia (*stakeholders*), buscando reduzir o custo de capital e aumentar tanto o valor da empresa quanto o retorno aos seus acionistas.

Rodriguez e Brandão³⁴ complementam que este assunto deve ser tratado de forma multidisciplinar, “composto por variáveis de campos do conhecimento como economia, finanças, teoria organizacional, direito, sociologia, ética, comunicação e teoria da informação, entre outros.”

3.2. Dos princípios da governança corporativa

A Governança Corporativa³⁵ possui quatro princípios, quatro recomendações, essenciais que devem sempre ser seguidos para o sucesso de sua implementação.

E de acordo com as instruções do IBGC³⁶ eles podem ser aplicados em qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

3.2.1. Transparência (*disclosure*)

Significa a vontade que parte dos seus controladores e administradores de informar sobre o desempenho da empresa, seus planejamentos futuros.

Esse princípio busca estimular estes agentes a disponibilizar aos *stakeholders* informações sobre a organização, em um nível e de uma complexidade além do que a legislação e regulamentos estabelecem.

Um grau alto de informações sobre o funcionamento, resultados e objetivos da sociedade em que investiu, deixa seus participantes cientes da realidade da companhia, o que leva a um ganho de confiança, agindo como o ideal de um bom gestor.

Edson Cordeiro da Silva³⁷ complementa:

³⁴ RODRIGUEZ, Gregorio Mancebo; BRANDÃO, Mônica Masur. Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e sustentabilidade. São Paulo: Saraiva. 2010. p.4

³⁵ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ed. São Paulo: IBGC, 2009. p.19.

³⁶ Ibidem p.15

³⁷ SILVA, Edson Cordeiro da. Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3ed. São Paulo: Atlas. 2012. p. 67/68

A divulgação e o acesso às boas práticas de governança com base no princípio da transparência das informações incluem:

- divulgação da estrutura e instrumentos de governança corporativa e da gestão societária da companhia;
- relatório Anual da Administração (Sustentabilidade ou Relatório Integrado);
- políticas e Diretrizes de Governança Corporativa;
- política de transação com partes relacionadas;
- política de divulgação de informações relevantes (IN CVM no 358/02 e 449/07);
- política definindo os limites de competência e alçadas dos administradores;
- política de negociação de ações (inclusive de tesouraria);
- política de dividendos, reinvestimentos e de desmobilização;
- acordo de acionista/cotistas (divulgação);
- código de ética e código de conduta concorrencial;
- estatuto social/contrato social bem definido (incluir cláusula de mediação e arbitragem);
- aprovação pela assembleia geral de acionistas da política de remuneração, benefícios e de seguro responsabilidade civil dos administradores.
- manual de assembleias de acionistas – RI (IN CVM no 481/09, art. 126 da LSA, Lei no 12.431/11).
- demonstrações contábeis consolidadas (BR GAAP, US GAAP e/ou IFRS) com notas explicativas transparentes e publicação de relatórios (parecer) dos auditores independentes, comitê de auditoria, se houver, e conselho fiscal, se em funcionamento;
- regimento interno de funcionamento (conselho fiscal, conselho de administração, diretoria, auditorias e de comitês);
- Portal de Governança Corporativa – fácil acesso e consulta pelos investidores e conselheiros;
- criação da área específica de relações com investidores – RI;
- aderência ao Código das melhores práticas de governança corporativa (como, por exemplo; Código IBGC, ABRASCA, OCDE (inclusive empresas estatais), segmentos listados pela Bovespa N1, N2, NM, cartilha de recomendações sobre governança da CVM etc.).

3.2.2 Equidade (*fairness*)

Tratar de forma justa todos os sócios e interessados no sucesso da sociedade (*stakeholders*), não sendo aceitável a aplicação de qualquer política que gere discriminação.

Rodriguez e Brandão³⁸ defendem que a “equidade pode ser tratada como sinônimo de equivalência, visto que públicos desiguais têm necessidades desiguais e tratá-los de forma igual seria desrespeitar esses agentes e suas necessidades”

³⁸ RODRIGUEZ, Gregorio Mancebo; BRANDÃO, Mônica Masur. Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e sustentabilidade. São Paulo: Saraiva. 2010. p.6

O objetivo deste tipo de tratamento é fazer com que os participantes do dia-a-dia da sociedade compreendam os objetivos da sociedade, para que seus interesses estejam alinhados.

3.2.3. Prestação de Contas (*accountability*)

Os sócios, administradores, conselheiros e auditores devem prestar contas de sua atuação, tornando-se responsáveis pelas ações e omissões praticadas enquanto estavam em posse de seu cargo.

Edson Cordeiro da Silva³⁹ aponta quais os eventos e relatórios que devem ser realizados para que este princípio seja devidamente praticado:

- assembleia de acionista/cotistas (tomada de contas dos administradores);
- reuniões e registro das atas do conselho de administração, comitês do Conselho de Administração e diretoria;
- planejamento estratégico e plano de negócios.
- divulgação para o mercado e força de trabalho;
- gestão transparente do orçamento de custeio e investimentos;
- avaliação de desempenho dos projetos relevantes, aprovados pelo Conselho de Administração – CA;
- gestão eficiente do fluxo diário de caixa e da previsão de caixa livre para os acionistas;
- divulgação de indicadores de desempenho empresarial quanto aos aspectos operacionais, lucratividade, rentabilidade e liquidez;
- demonstrações financeiras e Relatório Anual da Administração (ou Relatório de Sustentabilidade) devidamente auditados;
- publicação do relatório dos auditores independentes, Relatório do Comitê de Auditoria, se houver, e do parecer do Conselho fiscal, quando instalados, junto com as demonstrações financeiras;
- classificação de riscos – divulgação do *rating* de governança corporativa;
- divulgação em nota explicativa das demonstrações financeiras do nível de alavancagem financeira e exposição de riscos, principalmente quanto ao uso de instrumentos financeiros – derivativos;
- avaliação de desempenho anual dos administradores;
- avaliação de desempenho, por exemplo, divulgação de relatórios com indicadores EVA e EBITDA (ver orientação CVM), margem de contribuição por segmento de negócios, lucro por ação, alavancagem financeira, ROCE, capital de giro,

³⁹ SILVA, Edson Cordeiro da. Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3ed. São Paulo: Atlas. 2012. p.69/70

execução orçamentária, entre outros, demonstrados e auditados

3.2.4. Responsabilidade Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa⁴⁰ determina que “Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.”

Atualmente entende-se que a sociedade deve cumprir uma função social, ou seja, ela não deve pura e simplesmente buscar o lucro a qualquer custo, ela deve ser benéfica para os seus colaboradores e para a sociedade em que está inserida. Assim, para cumprir esta função, ela deve ser administrada de forma que possa atuar durante vários anos, décadas na sociedade para, assim, preservar e oferecer empregos, qualificar seus funcionários, estimular o desenvolvimento científico do país, preservar o meio ambiente, e assim por diante.

Este é o objetivo deste princípio, que a sociedade seja produtiva durante um longo período e durante este período contribua para o crescimento da sociedade na qual está inserida.

3.3. Da assembleia-geral e do conselho de administração como ferramentas da governança corporativa

O estudo mundial sobre as práticas da governança corporativa resultou na elaboração dos quatro princípios apresentados acima. E para colocá-los em prática os administradores, juristas, diversos órgãos, como o IBGC, desenvolveram estruturas gerenciais que se adotadas pela sociedade, auxiliarão, e muito, no sucesso de desenvolvimento destas práticas.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, é dividido em seis capítulos: (i) propriedade; (ii) conselho de administração; (iii) gestão; (iv) auditoria independente; (v) conselho fiscal; (iv) conduta e conflito de interesses.

Apesar da importância de todos estes itens, neste trabalho iremos apenas explorar o tema referente a assembleia/reunião de sócios, que faz parte do âmbito

⁴⁰ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

da 'propriedade' e o 'conselho de administração' que faz parte do âmbito da gestão da sociedade.

3.3.1. Da assembleia geral e da reunião de sócios

Este é o órgão soberano da sociedade e possui as seguintes competências⁴¹:

- Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social;
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;
- Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social; e
- Aprovar a remuneração dos administradores.

E também poderá deliberar sobre⁴² “a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos”; os “limites de investimento e endividamento da empresa;”; e sobre outros assuntos relacionados ao gerenciamento da sociedade e condução dos seus negócios.

Para a formação da assembleia, os proprietários devem ser convocados para participar, de preferência, com 30 dias de antecedência da data marcada, para que possa se preparar para este encontro.

A assembleia/reunião possuirá uma pauta. Esta pauta deverá conter os assuntos que serão discutidos, além disso, deverá ser liberada para conhecimento dos participantes na data em que forem convidados para a reunião.

Ao receber a convocação para participar da assembleia, o sócio poderá, se desejar, incluir assuntos em sua pauta, desde que o faça com a antecedência necessária para que os outros proprietários sejam informados desta inclusão. Também poderá, durante o período entre a convocação e a reunião, enviar perguntas ao presidente-diretor que deverá se preparar para respondê-las devidamente.

⁴¹ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ed. São Paulo: IBGC, 2009. p.22

⁴² IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. p.30

A Lei das Sociedades por Ações⁴³, no seu art. 134⁴⁴, determina que ao menos um dos administradores da companhia deverá estar presente na assembleia geral para oferecer esclarecimentos, mas esta não deve ser a única forma de comunicação entre a administração e os sócios, o IBGC⁴⁵ complementa que “Neste contexto, o presidente do Conselho deve estabelecer um canal próprio de contato com os sócios, não restrito às situações de Assembleia ou de Reunião de Sócios.”

O IBGC explica que a assembleia pode ser ordinária, quando ocorre nas datas previstas no contrato social (ou estatuto social), e extraordinária, quando não está prevista neste documento orientador e objetiva tratar de um assunto especial e urgente. Também orienta que a assembleia ordinária ocorra com uma frequência maior do que a determinada pela lei⁴⁶, para que os proprietários possam acompanhar com maior regularidade a forma em que o negócio está sendo conduzido.

3.3.2. Do conselho de administração

O conselho de administração tem como papel conectar a propriedade (sócios/acionistas) à gestão do negócio (diretores e executivos) pois cabe a ele traçar a estratégia referente a atuação do negócio, orientação e supervisão da gestão da sociedade. O adequado é que se reúna mensalmente.

No entanto, não cabe ao conselho interferir nas questões operacionais da sociedade, ele tem gerência sobre os gestores, atribuindo metas e compartilhando da estratégia elaborada. Por ser portador desta responsabilidade, este órgão tem o direito, e dever, de solicitar as informações que entender necessárias aos gestores para que possam tomar as decisões que lhes cabem.

O conselho de administração recebe poderes dos proprietários para que possa representar os seus interesses, tornando-se assim “o guardião do objeto

⁴³ BRASIL, Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades por Ações.

⁴⁴ Art. 134. Instalada a assembleia-geral, proceder-se-á se requerida por qualquer acionista, a leitura dos documentos referidos no artigo 133 e do parecer do conselho fiscal, se houver, os quais serão submetidos pela mesa a discussão e votação.

§1º Os administradores da companhia, ou ao menos um deles, e o auditor independente, se houver, deverão estar presentes a assembleia para atender a pedidos de esclarecimentos de acionistas, mas os administradores não poderão votar, como acionistas ou procuradores, os documentos referidos neste artigo.

⁴⁵ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. p. 56

⁴⁶ Ibidem. p.28

social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.”⁴⁷

Os membros do conselho de administração são eleitos pelos proprietários, mas suas ações e decisões devem ser realizadas conforme o que for melhor para a sociedade, não para o sócio/acionista que o elegeu. Assim atua conforme sua missão, que consiste em investir na saúde financeira da empresa, com o objetivo de garantir sua longevidade, o que resulta em alcançar o retorno do investimento dos *stakeholders* e *shareholders* (sócio/acionista)⁴⁸.

Por atuar em nome da empresa, deve prestar contas de suas atividades aos seus representantes, os proprietários. Por este motivo, tem a obrigação de apresentar um parecer com o relatório das atividades realizadas pelo conselho, as demonstrações financeiras do negócio, além de propor, para que seja analisado e votado pela assembleia, a remuneração anual dos administradores.

O conselho de administração deve conter um Regimento Interno, em que dever constar o prazo de mandato do conselheiro (O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa determina que não deve ser superior a dois anos⁴⁹), deverá dispor sobre quantos conselheiros irão compô-lo (deve ser um número ímpar de conselheiros), os critérios de eleição e reeleição de seus membros, assim como as regras internas e valores da sociedade que devem ser seguidos.

A organização deve conceder aos conselheiros liberdade para que expressem livremente suas opiniões. O conjunto de conselheiros eleito deve possuir qualificação para auxiliar a sociedade a passar pelo momento pelo qual está vivendo e a alcançar o objetivo que almeja (se desejam expandir, conselheiros com experiência nesta área; se precisa se recuperar de prejuízos financeiros, o conselheiro deve conhecer de formas de auxiliar e reerguer o negócio).

3.4. Sobre a empresa familiar

De maneira simples entende-se como empresa familiar aquela em que os sócios/acionistas ou gestores fazem parte de uma mesma família e conjuntamente

⁴⁷ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ed. São Paulo: IBGC, 2009. p.29

⁴⁸ Ibidem. p.29

⁴⁹ Ibidem. p.33

os membros desta família tomam as decisões sobre o negócio e o futuro desta empresa.

Esta sociedade é constituída como uma sociedade comum, o que diferencia a sociedade não familiar da familiar são os laços familiares que se encontram no poder desta instituição, como detalharemos a seguir.

O IBGC⁵⁰, no livro Governança Corporativa em Empresas Familiares, defende que as empresas familiares podem adotar qualquer tipo societário, pode formar grupos e conglomerados empresariais; pode se caracterizar por ser de grande, médio, pequeno ou micro porte, gerar qualquer montante de faturamento, assim como atuar em qualquer segmento de negócio, no comércio, na indústria ou como prestadora de serviços, explorando qualquer tipo de atividade que considerar adequada.

O Dr. Bornholdt⁵¹ explica o que pode ser considerado uma empresa familiar:

Considera-se uma **empresa familiar** quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas:

- a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa;

Enquanto a PWC, PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda, em sua Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2014, define como empresa familiar⁵²:

Nesta pesquisa, uma empresa familiar é definida como aquela em que:

1. a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (ou seu cônjuge, pais, filhos ou herdeiro diretos dos filhos) detém a maioria dos votos;

⁵⁰ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa em Empresas Familiares. São Paulo: Saint Paul. 2011. p.56

⁵¹ BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2007, p.34

⁵² BRASIL, PricewaterhouseCoopers. Empresa familiar, o desafio da governança. Pesquisa Global sobre Empresa Familiares 2014. 2014. Contracapa.

2. pelo menos um representante da família está envolvido na gestão ou administração da empresa;
3. no caso de uma empresa de capital aberto, a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (ou sua família) possui 25% do direito a voto por meio de sua participação acionária e há pelo menos um membro da família no conselho de administração.

Não existe um conceito específico no qual toda a doutrina concorda, mas todos entendem que é aquela controlada por uma ou mais famílias, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio.

Um estudo realizado pela PwC⁵³, no ano de 2014 conclui que o desempenho das empresas familiares brasileiras foi melhor que a média mundial: 79% empresas familiares brasileiras apresentaram crescimento, enquanto que a média mundial foi de 65%. E nesta mesma pesquisa, as empresas familiares declaram que suas “prioridades são permanecer no negócio e melhorar a lucratividade.”

Por meio desta pesquisa fica clara a importância econômica que a empresa familiar tem na economia e, conseqüentemente, quanto mais perene for o negócio e mais duradouras forem suas atividades, mais poderão colaborar com a saúde financeira de seu país.

3.4.1. Vantagens da empresa familiar

O renomado estudioso sobre a empresa familiar, Prof. John A. Davis, elenca os pontos positivos da empresa familiar: seus membros tendem a focar na excelência e ética ao se dedicar a empresa, são persistentes e resilientes, pois sempre que olham para a empresa com a qual compartilham seu nome, sentem orgulho do trabalho que desenvolveram; como a empresa pertence à família, seus membros tendem a ser pacientes, realizando investimentos, planos e construindo relacionamentos a longo prazo; são leais aos seus funcionários, clientes e fornecedores, afinal é a reputação da sua família que está em jogo; tende a ter um grupo leal de funcionários que por se sentirem parte de “algo maior” se esforçam para realizar um trabalho de qualidade e demonstram orgulho no que fazem.

⁵³ BRASIL, PricewaterhouseCoopers. Empresa familiar, o desafio da governança. Pesquisa Global sobre Empresa Familiares 2014. 2014. p.4

Os doutrinadores Moreira e Neto⁵⁴ complementam com o seguinte parágrafo:

“Vantagens: o sacrifício familiar como instrumento para a obtenção de recursos administrativos e financeiros; imagem externa da família como credibilizadora dos relacionamentos empresariais e comunitários; lealdade e dedicação dos funcionários; identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado nos destinos da companhia; preocupação com questões sociais em função do prestígio familiar; continuidade e coerência em relação aos objetivos e as estratégias das firmas em função da administração familiar.”

São estes alguns dos pontos positivos e das características marcantes da empresa familiar, que a diferenciam das empresas não familiares e que colaboram com seu sucesso financeiro e longevidade no mercado.

3.4.2. As vulnerabilidades da empresa familiar

Mas, o relacionamento familiar nos negócios também tem suas desvantagens, algumas são elencadas pelo Prof. John A. Davis⁵⁵:

- Os reinvestimentos realizados na sociedade são insuficientes, uma vez que, com o crescimento exponencial dos membros da família, há dissipação dos dividendos;
- Lealdade, por tradição, a produtos, tecnologias e locais, pois se sente confortável na posição que ocupa ou por que não possui ânimo e coragem de empreender e explorar novas oportunidades;
- Indecisão e estagnação estratégica;
- Pouca disciplina na busca do bom desempenho;
- A liderança da sociedade mantém o controle durante longos períodos;
- Os controladores da sociedade não compartilham suas informações e não delegam as atividades (pois entendem que somente eles são capazes de realiza-las);
- Os conflitos familiares abalam o dia-a-dia do negócio;

⁵⁴ MOREIRA JR., Armando Lourenzo; NETO, Adelino De Bortoli. **Empresa Familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva. 2007. p.15

⁵⁵ Informação coletada no Seminário HSM Estratégias de Crescimento e Continuidade da Empresa de Controle Familiar, ministrada por John Davis, em Porto Alegre/RS, em 03/12/2014.

- Os familiares possuem medo de entrar em conflito, pois entendem que dialogar sobre o assunto não mudará a forma como os procedimentos são pensados;
- Dificuldade para atrair e reter profissionais talentosos de fora da família, por causa do nepotismo e da falta de circulação de informações;

Moreira e Neto, em seu livro⁵⁶, complementam, expondo que, conforme seus estudos, são vulnerabilidades da empresa familiar:

“Fraquezas: divergências entre os interesses da empresa e os da família; falta de disciplina com relação à destinação dos lucros e ao desempenho nos vários setores da organização; dificuldade e lentidão na redefinição do posicionamento mercadológico; e excessiva contratação de parentes sem critérios objetivos de avaliação quanto ao desempenho pessoal.”

Esses conflitos existem também em empresas não familiares, mas como o relacionamento entre os proprietários e gestores é fundado no profissionalismo, e não na emoção, se torna mais fácil verificar quem e o que está trazendo prejuízo para a organização e qual seria a melhor maneira de lidar com isso. Na família, a liberdade de o proprietário e/ou gestor usar de sua autoridade para exigir um comportamento diferente do membro familiar ou até mesmo destituí-lo de suas funções é muito menor, pois evita-se o conflito que, muitas vezes, poderá desmanchar famílias inteiras.

Por este motivo que os estudiosos deste tipo de empresa adotaram as práticas de governança corporativa, pois concluíram que implantá-las nas empresas familiares, implementando instrumentos para serem utilizados para aumentar sua organização e administração, poderá auxiliá-las a lidar com seus desafios diários e futuros.

3.4.3. O ciclo de vida da empresa familiar

Normalmente, a empresa familiar passa por diversos estágios de crescimento durante o período em que permanece ativa. A doutrina desenvolveu uma forma de classificar o ciclo em que se encontra o negócio familiar: (1ª fase) proprietário controlador; (2ª fase) sociedade de irmãos; (3ª fase) consórcio de primos.

⁵⁶ MOREIRA JR., Armando Lourenzo; NETO, Adelino De Bortoli. Empresa Familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva. 2007. p.15

No livro 'Empresa familiar: um sonho realizado'⁵⁷ os autores apresentam algumas características de cada uma destas fases.

Na primeira categoria "proprietário controlador" as decisões administrativas e a execução do negócio estão sob controle do(s) fundador(es). Como o negócio ainda é pequeno e está em momento de formação, a disponibilidade de mão-de-obra e capital é escasso, o que obriga o(s) fundador(es) a atuar em todos os segmentos da empresa, o que deixa a estrutura da empresa relativamente simples. Para que a organização possa chegar ao próximo estágio, é preciso que os proprietários comecem a estruturar um planejamento de crescimento e sucessão.

Na segunda categoria, sociedade de irmãos, os descendentes e parentes do(s) fundador(es) já participam da empresa, desempenhando tarefas ou no presente no quadro social. E junto com o quadro social, cresce a complexidade da sociedade. Apesar do relacionamento entre irmãos geralmente ser conturbado, a figura do(s) fundador(es) estimula que estes entrem em consenso e se respeitem mutuamente, pois esta(s) figura(s) ainda impõe(m) respeito aos sucessores e também é(são) responsável(s) por tomar as grandes decisões referente ao negócio. Haja vista o crescimento de pessoal e do tamanho de negócio, começam a ser implementados procedimentos e processos que auxiliam no gerenciamento e na produção da sociedade.

No consórcio de primos, terceira fase, mais membros da família se tornam direta ou indiretamente ligados ao negócio. Por fazerem parte da 3ª geração da família, são de grupos familiares diferentes, o que pode significar que possuem ideias diferentes sobre qual é a melhor forma de guiar a empresa. O poder de comando do fundador perde sua força, o que faz com que os conflitos sejam mais comuns e sua dissolução mais difícil.

O Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo⁵⁸ explica que:

"Um dos maiores riscos enfrentados por qualquer empresa familiar é a transição de uma geração para a seguinte. Estudo feito pela PwC em 2010 com empresas familiares atuando em diversos setores da economia em 35 países constatou o seguinte: 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a

⁵⁷ MOREIRA JR., Armando Lourenzo; NETO, Adelino De Bortoli. **Empresa Familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva. 2007. 79p. (17)

⁵⁸CHEHAB, Eduardo. Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?

terceira geração; 7%, para a quarta geração; e apenas 5%, para a quinta ou mais gerações.”

E é com o objetivo de auxiliar a sobrevivência saudável da sociedade familiar que se recomenda que esta passe a gerir seu dia-a-dia com base nos princípios da governança corporativa, adotando suas práticas.

3.5. Justificativas para implementação da governança corporativa na empresa familiar

Werner Bornholdt⁵⁹ explica que diversas áreas do conhecimento estudam e atuam no âmbito da governança familiar: psicologia social e institucional e psicanálise, antropologia e sociologia, direito e contabilidade, administração e economia. E ainda complementa “Todas procuraram desvendar e desenvolver o emaranhado mundo, ainda bastante misterioso, das relações das pessoas entre si, e das relações dessas pessoas com o grupo, com o dinheiro, com o poder e com o afeto.”

Essa constatação suporta o que é afirmado por Mamede e Mamede⁶⁰, que planejar a estrutura de governança corporativa adotada pela empresa familiar não depende somente dos advogados, mas sim dos seus administradores, sócios, contabilistas, a mediação de psicólogos, para que todos os aspectos sejam muito bem arquitetados para evitar imprevistos e facilitar a sua implementação, uma vez que as decisões foram tomadas em conjunto, tanto pelos membros da família quanto pelos setores essenciais da empresa.

John Davis (informação verbal)⁶¹ explica que a empresa familiar possui três núcleos interligados: o da família, o do negócio e o do patrimônio conforme a representação gráfica a seguir. E que cada colaborador da empresa familiar se encaixa em um daqueles espaços interligados.

Ele ressalta que o importante é que o familiar aja conforme o local em que se encontra e conforme o que aquele ambiente exige dele: que quando está na empresa, com responsabilidades de gestor, aja como gestor; quando está em casa

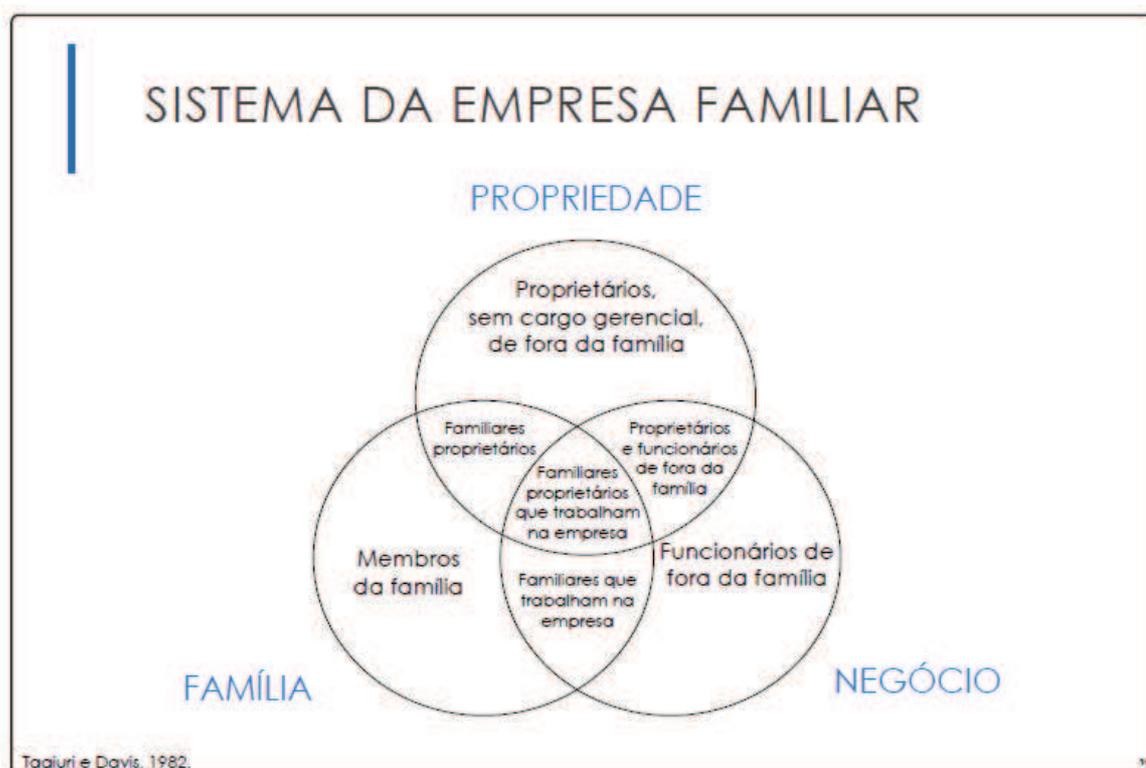
⁵⁹ BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2007, p.26

⁶⁰ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, p.59

⁶¹ Informação coletada no Seminário HSM Estratégias de Crescimento e Continuidade da Empresa de Controle Familiar, ministrada por John Davis, em Porto Alegre/RS, em 03/12/2014.

com a família, aja como um membro familiar (sem levar trabalho para casa); e quando está discutindo questões de planejamento e futuro da sociedade, aja como proprietário. Tarefa que é simples quando colocada no papel, mas difícil de ser seguida no dia-a-dia. E a governança corporativa auxilia a elaborar maneiras de incentivar a atuação correta de cada colaborador em cada ambiente em que se encontrar.

Figura 1 – Sistema da Empresa Familiar⁶²



O artigo “Uma radiografia da relação empresa + família + propriedade”⁶³ explica a importância deste organograma:

“Esse modelo serve para descobrir, entre outras coisas, a fonte dos conflitos interpessoais, as prioridades e as limitações das empresas familiares. Apontar os diferentes subsistemas permite dividir as interações complexas e, além disso, facilita a compreensão dos problemas e suas causas.”

E são para integrar esses três âmbitos entre si, ou individualmente, deixando os componentes integrados, que se aplica a regra de governança corporativa nas empresas familiares.

⁶² DAVIS, John A. Estratégia de Crescimento e Continuidade da Empresa de Controle Familiar. HSM. (2014). Slide 22.

⁶³ UMA radiografia da relação empresa + família + propriedade. HSM Management. Nov./dez 2003.

Conforme explicado anteriormente, na empresa familiar decisões são tomadas com emoção, pois a gerência e a propriedade da empresa são divididas entre parentes. Por este motivo que é importante separar os três âmbitos que esta categorização de sociedade possui (família, patrimônio e negócio), por meio de “mecanismos formais e legais para administrar diferenças e conflitos”⁶⁴ para que cada um aja conforme suas orientações e limites.

A aplicação das normativas da governança corporativa na empresa familiar, conforme o IBGC⁶⁵, auxilia a criar políticas e procedimentos para que o crescimento dos membros da família se equilibre com os lucros e dividendos advindos do negócio; a implantar ferramentas para que as questões familiares, societárias e de gestão sejam discutidas livremente, fazendo com que as opiniões individuais se unam em prol do sucesso da empresa; a levar aos jovens familiares informações sobre a organização, assim como educa-los sobre questões importantes do negócio, para capacita-los no desenvolvimento da função de acionista/gestor; a profissionalizar a família, incentivando-a a estudar, especializar-se para saber como atuar no mercado como gestor e também para tomar decisões como proprietário; e para evitar que os acionistas não gestores sejam vítimas da assimetria de informação, deve-se criar mecanismos para que os dados importantes referente ao negócio sejam sempre alcançados a eles.

A decisão de implementar na empresa familiar as práticas da governança corporativa deve ocorrer o mais cedo possível em relação ao ciclo de vida da empresa, pois as mencionadas práticas possuem instruções sobre como lidar com potenciais conflitos, facilitando, assim, que a família mantenha seus valores e projetos para a empresa, construindo uma base forte para promover e manter sua longevidade.

⁶⁴ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paulo, 2007. p.23

⁶⁵ Ibidem. p.25/26

4. OS REFLEXOS DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA *HOLDING* NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

4.1. A atuação do conselho de administração na empresa familiar

O conselho de administração é o *link* entre o patrimônio e a gestão da organização, é ele quem absorve a visão, desejos, valores e planejamentos que foram externalizados pelos sócios.

Após a reunião dos sócios, suas impressões e objetivos são informados ao conselho que tem a missão e o dever de implementá-los na companhia da forma que mais será benéfica a ela, afinal, o seu comprometimento é com a organização, não com os sócios.

A Corporação Financeira Internacional (IFC)⁶⁶ expõe que algumas empresas familiares instituem um conselho de administração somente para cumprir com a lei. Que ele se resume a decidir sobre as questões impostas pela legislação, e que por ser considerado pouco importante, é formado por membros da família que são gestores ou proprietários da companhia. Esse tipo de atuação não cumpre o objetivo para qual o conselho de administração foi criado, portanto, não altera a forma em que a empresa é gerida, e a alegação de que a empresa segue as práticas de governança corporativa não pode ser levada a sério, e a Corporação alerta para os riscos desta atuação “Como consequência disto, os papéis são misturados, possivelmente levando a conflitos e ineficiências na supervisão da companhia e nas suas decisões estratégicas.” No entanto, quando a empresa familiar se compromete em implementar as práticas de governanças corporativas, para otimizar sua gestão, dar mais segurança e valor aos seus *stakeholders*, o resultado será extremamente positivo. Um conselho de administração com membros profissionais, constituído de forma concisa e sisuda, tem o potencial de trazer muitos benefícios à organização.

Conforme explanado no capítulo anterior, na primeira fase da vida da empresa, ela é constituída pelos fundadores, que prestam simultaneamente as funções de proprietários e gestores da empresa, com o objetivo de mantê-la funcional e lucrativa; quando os filhos dos fundadores começam a trabalhar na empresa, a tendência é que também funcionem como proprietários e gestores, mas

⁶⁶ IFC, Corporação Financeira Internacional. Manual IFC de Governança para empresas familiares. 2ed. 2008. p.37

com o objetivo de fazê-la crescer; ao alcançar a terceira fase, consórcio de primos, a família já possui vários integrantes, nem todos conhecedores do negócio, nem todos com intenção de trabalhar nesta empresa e nem todos com capacidade técnica para isso, sendo necessário, nesta etapa, determinar como será realizada a gestão da empresa e como será organizada sua propriedade.

Normalmente, os fundadores desejam que seus familiares participem da organização, para ajudá-los financeiramente, por que entendem que este é seu legado e por que é, tanto seu dever, quanto direito participar da sua gestão. Portanto, como há poucos cargos de gerência e muitas pessoas, acaba-se alocando-as para posições consideradas “sem muita importância”, como conselheiros do conselho de administração.

No entanto, este é um erro gravíssimo. O conselho de administração deve tomar decisões visando o bem-estar da empresa, e isto engloba tomar decisões financeiras, de contratações e demissões. É comum o conselho ter que decidir se o diretor ou o gerente são competentes, se possui o perfil da empresa e se sua colaboração traz os benefícios desejados à empresa. Muitas vezes este colaborador é um membro da família, que tanto pode ser a melhor escolha para aquela função como a pior.

Os estudiosos da governança corporativa se questionam se os membros da família, participantes do conselho de administração, teriam a imparcialidade necessária para realizar este tipo de decisão. É possível questionar-se se eles teriam a grandeza de concordar com aquele familiar do qual não gostam ou se poderiam expor sua decisão de forma humilde, sem usar de sua posição hierárquica dentro da família para compelir os outros aceitá-la. E também, conforme constatam Mamede e Mamede⁶⁷ “é muito mais fácil dispensar o administrador profissional, quando não está funcionando, do que o administrador familiar. A dispensa do administrador familiar é dolorosa, recheada de ressentimentos e deixa feridas na família, por vezes insuperáveis.”

Os membros do conselho de administração possuem perfis. E é preciso que a sociedade, por meio de assembleia, defina qual o perfil que se busca, naquele

⁶⁷ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, p.71

momento, para seus membros. Sobre os tipos de perfil dos conselheiros, Werner Bornholdt⁶⁸ os divide em três categorias:

- Conselheiro interno: este conselheiro é ou membro direto ou consanguíneo da família, ou sócio/acionista relevante para o quadro societário, ou possui função executiva dentro da empresa.
- Conselheiro independente: Este conselheiro não possui vínculo com a sociedade; não tem interesse sobre os seus resultados no futuro; não possui participação societária nem a representa; não é cônjuge ou parente dos membros da família, nem é executivo da empresa; nunca teve relação de emprego com a empresa; não é fornecedor ou representante da organização; é independente financeiramente e não recebe bonificações extras da empresa (bonificações que não estão relacionadas com o fato de ser membro do Conselho de Administração). Por possuir estas características, é possível presumir que este conselheiro é isento, autônomo e neutro, que são pontos positivos a ser considerados para quando tiver que tomar decisões difíceis no Conselho de Administração.
- Conselheiro externo: É aquele que não é interno nem independente. Eles são caracterizados por representar os interesses da indústria, dos financiadores, ou até dele próprio. O doutrinador⁶⁹ elenca algumas das suas características:

- a) representantes de acionistas majoritários e controladores;
- b) representantes de apostadores no negócio, tais como empregados, fornecedores, clientes, órgãos de governos, bancos, prestadores de serviços e a comunidade (sindicatos, associações, mídia);
- c) acionistas minoritários ou seus representantes;
- d) amigos íntimos de acionistas, de executivos ou seus representantes;
- e) parentes próximos de acionistas e/ou de executivos;
- f) ex-empregados ou ex-diretores;
- g) beneficiário de qualquer outro tipo de remuneração ou favorecimento.

No capítulo anterior expomos que o conselho de administração deve ter um propósito e que os conselheiros devem ter habilidades e *expertise* para fazer a

⁶⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, p.120

⁶⁹ Ibid. p.20

organização alcançar seus objetivos, sempre seguindo propósito determinado. Dessa maneira, é necessário que os proprietários discutam conjuntamente sobre qual será o propósito do Conselho e quais as características que o Conselheiro deve ter.

Ainda sobre o perfil do conselheiro, Werner Bornholdt⁷⁰ recomenda “que, no mínimo, um terço do conselho seja composto por profissionais independentes”, e complementa que “existe uma correlação praticamente direta entre o desempenho das empresas e a formação do conselho. Quanto maior for o número de membros externos e independentes, maior será o resultado das companhias a longo prazo”⁷¹.

Em seu trabalho de conclusão, Vitor Rinaldi de Luzia⁷² cita Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira: “O profissionalismo no conselho de administração, além de poder melhorar o desempenho financeiro da empresa, tem também a função de afastar possíveis decisões apaixonadas dos familiares, aumentando a confiabilidade da sociedade.”.

O administrador Edson Cordeiro da Silva⁷³ elenca os “dez benefícios de um conselho de administração ativo”: (1) Profissionais com experiência e especializados atuam dentro e para a companhia; (2) Encorajar a autodisciplina e a responsabilidade na gestão; (3) A solidez do conselho de administração pode auxiliar na avaliação das ideias dos proprietários; (4) Honestidade e objetividade na expressão de suas opiniões a respeito do desempenho, estratégia, compensação e outras questões do negócio; (5) Auxilia no planejamento estratégico e na sua implementação; (6) Opina sobre o rendimento e atuação de pessoas chave; (7) Apresenta desafios; (8) Oferece aconselhamento de forma confidencial e com empatia; (9) Auxilia a pensar de forma criativa e a tomar decisões; (10) Auxilia na melhora das relações da empresa em cooperação com *stakeholders*.

A Mestre Priscila Benelli Walker⁷⁴ conclui que “Assim, a posição do conselho de administração nas empresas familiares é de grande valia, justamente por

⁷⁰ BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2007, p.113

⁷¹ Ibid. p.121

⁷² LUZIA, Vitor Rinaldi de. Holding como estrutura de sociedades familiares. 2013. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, 2013. p.53

⁷³ SILVA, Edson Cordeiro da. Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3ed. São Paulo: Atlas. 2012. p. 262

⁷⁴ WALKER, Priscila Banelli. Empresa familiar e os mecanismos para exercício do controle. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho”, Franca, 2011. f.130

coordenar as expectativas dos acionistas com a gestão da empresa, buscando proteger e valorizar a empresa e buscar o equilíbrio das partes envolvidas.”.

A família proprietária possui total controle sobre como a sociedade será gerida, pois é ela que instrui o conselho sobre os objetivos que deve busca, cabendo ao conselho de administração executar esta instrução da melhor forma possível. Estes relacionamentos são estruturados desta forma para estimular a sociedade a trabalhar conjuntamente com o conselho e para que ela não fique receosa em perder o controle ou que a organização não siga seus valores e ideais. Afinal, conforme conclui Mamede e Mamede⁷⁵:

“Não obstante esses administradores profissionais sejam os executores dos atos de administração, ocupando-se do dia a dia da empresa, dependem diretamente da família controladora: eles ocupam o cargo de administração (presidente, diretor etc.) em função do voto dado pela sociedade controladora (a *holding*), estando obrigados a preservar os interesses da família na empresa, sob pena de serem afastados pelo mesmo voto.”

4.2. Holding como instrumento para organização da empresa familiar

Conforme apresentado no capítulo anterior, normalmente é desejo do fundador que seus descendentes participem do patrimônio da companhia, portanto, quando a família chega ao estágio de consórcio de primos, o número de familiares aumenta exponencialmente, o que torna a tomada de decisões extremamente complexa, uma vez que cada membro da família viveu uma realidade diferente e adota opiniões diferentes sobre a melhor maneira de conduzir os negócios.

Vejamos o caso da família Sasazaki, apresentado no livro do IBGC⁷⁶. A família está na sua terceira geração e a empresa foi criada no ano de 1943. A indústria fabrica portas, janelas e esquadrias, cerca de um milhão de peças por ano.

Atualmente ela possui 24 herdeiros pertencentes a 2ª geração e 36 herdeiros, que também são acionistas, da 3ª geração, distribuídos em *holdings* familiares da seguinte forma: a empresa mãe é Sasazaki Empreendimentos e participações S.A., cujos acionistas são: 10% em posse de seis *holdings* que pertencem a funcionários,

⁷⁵ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, p.71

⁷⁶ IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Casos de Empresas Familiares Não-Listadas: Experiências na aplicação de práticas de Governança, Região São Paulo. São Paulo: IBGC, 2011, p. 13-20

que formam o grupo minoritário; e 90% formam o grupo de controle distribuído em três pessoas físicas e sete *holdings* familiares. A empresa mãe é sócia controladora da Sasazaki Indústria Ltda. e da SSZK Participações Ltda.

O conselho de acionista possui 10 membros. E a assembleia geral é composta por 16 integrantes, 13 integrantes representando sua *holding* e três pessoas físicas.

Neste cenário, há 60 herdeiros, se todas essas 60 pessoas se tornarem sócias da empresa, cada uma teria em média de 1% a 2% de participação.

Para que a sociedade permaneça funcional, para evitar conflitos e organizar seu patrimônio, estudiosos do direito societário concluíram que agrupar cada família em uma *holding* torna a gestão da sociedade mais simples. Utilizando esta estrutura, a empresa familiar principal, que podemos chamar também de empresa mãe, é a que gere toda a estrutura da organização, que pode ser um mega conglomerado de sociedades, ou somente uma sociedade. Esta empresa mãe tem como sócios, originariamente, seguindo o exemplo trazido anteriormente, os fundadores, depois seus filhos, e futuramente os netos.

Quando o quadro societário começa a ficar inchado, seus participantes possuem pequenas porcentagens de participação, o que torna mais difícil alcançar os quóruns necessários para a tomada de decisões,

Werner Bornholdt⁷⁷ explica este fenômeno:

Com o decorrer do tempo, os sistemas societários e empresariais evoluem para sistemas familiares, cada vez mais complexos e interdependentes. Sócios fundadores, muitas vezes não-consangüíneos, são escolhidos por compartilhar crenças, valores e sonhos, para formar uma sociedade. Os cônjuges dos fundadores, os filhos e os netos, com os respectivos cônjuges, tornam-se sócios por herança, o que aumenta em muitas vezes a complexidade, a cada geração. Essa multiplicidade, decorrente das três dimensões sistêmicas, contribui para uma diversidade enorme de pequenas subculturas diferentes entre si. (...) Na medida em que o processo envolve “primos distantes”, a dificuldade aumenta em função da falta dessa “intimidade”. Também existe muita diferença de crenças e valores agora compartilhados em (outros) pequenos núcleos familiares.

Estas discussões internas, entre os sócios, podem iniciar e/ou alimentar desavenças dentro da família, fofoca entre os colaboradores da organização e descrédito perante os investidores e fornecedores. Faz parecer que não há coesão

⁷⁷ BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2007, p.33

no grupo, gerando uma imagem de sociedade instável, o que não agrada e não traz segurança aos *stakeholders*.

Visando reduzir os conflitos entre os sócios, os aplicadores do direito societário concluíram que é possível inserir cada família em uma *holding* e esta *holding* será titular de parte da participação societária da empresa mãe. E a Sasazaki Empreendimentos e Participações S.A. optou por adotar este organograma.

É possível montar esta estrutura de diversas formas: o fundador pode ser proprietário como pessoa física da sociedade mãe e cada um dos seus filhos participa como uma *holding*, os sócios desta *holding* serão os filhos do fundador e seus netos; ou, cada fundador é proprietário de uma *holding* que participa do capital social da empresa mãe, e seus filhos constituem, cada um, uma *holding*, para participar da *holding* do fundador, enquanto que os netos serão sócios dos pais.

O objetivo é fazer com que as decisões sejam tomadas dentro da *holding*. Assim os sócios elegem um para ser o seu representante, e este representante levará as decisões tomadas para a reunião com outros sócios, que também elegerão um para ser o representante das vontades externalizadas e eleitas na assembleia.

Assim, os sócios resolvem suas diferenças dentro de um âmbito mais privado, as discussões se dão perante menos pessoas, o que diminui a possibilidade de vazamento de informações e de detalhes das reuniões, evitando assim os desgastes consequentes do conflito, diminuindo os prejuízos mencionados neste capítulo. Outro ponto positivo é que as reuniões de sócios/assembleia ocorrerão de forma mais tranquila, pois não serão 60 pessoas participando, mas sim seus representantes, que trarão para a reunião os pontos da pauta já discutidos e refletidos internamente, o que fará com que a discussão seja mais objetiva, pois o assunto já foi debatido anteriormente.

E também evita a pulverização das ações/quotas da empresa mãe, o que facilita a distribuição dos dividendos entre os sócios/acionistas.

Sobre a utilização desta estrutura societária, Prado, Peixoto e Santi⁷⁸, no livro coordenado por eles, expõem:

“Além disso, sendo tal sociedade uma pessoa jurídica distinta da(s) operacional(is), ela proporciona uma maior discrição e

⁷⁸ PRADO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico Marcos Diniz, coord. Direito Societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório. São Paulo: Saraiva. 2011. p.270

confidencialidade em relação a dissidências que podem surgir entre membros de uma família controladora de sociedade(s) operacional(is). Com isso, ao menos em tese, as decisões chegam na(s) sociedade(s) controlada(s) mais uniformes e consolidadas. O que sem dúvida colabora para a consecução do objeto social da operacional, e gera uma maior confiabilidade aos outros sócios e aos stakeholders em geral.”

E o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa⁷⁹ complementa que “É através desse processo que a empresa promove uma coerência entre sua visão de futuro e a ação empresarial e transmite uma mensagem clara, para investidores e colaboradores, sobre o ciclo de continuidade da liderança.”

É da opinião de Mamede e Mamede⁸⁰ que o direito societário foi elaborado com o intuito de “atender os desafios da convivência entre os indivíduos”, objetivando que as desavenças dos sócios/acionistas não afetem negativamente a sociedade. Como na *holding* a regra imperativa é a do direito societário, tendo como regulamento a lei e o contrato/estatuto social da sociedade; a aplicação destas regras orienta o conflito intrafamiliar dentro da sociedade, evitando que a resolução da questão ocorra perante outros órgãos.

Na estrutura da *holding* o indivíduo tem de votar dentro do seu núcleo familiar; se sua posição é diferente da dos seus familiares, ele deverá debater e negociar, tentar convence-los. A *holding* impede que ele simplesmente vire as costas para o seu núcleo e se una a outras pessoas. Assim ele é obrigado a tentar a conciliação com seus familiares, o que colabora para a compreensão e unidade da família. E conforme enfatiza Mamede e Mamede⁸¹ “(...) todos os membros da família nivelam-se como iguais sócios da *holding* familiar e, ali, discutem os negócios do clã.”

Ainda sobre este assunto, Mamede e Mamede⁸² trazem a seguinte ponderação “A *holding* pode centralizar a administração das diversas sociedades e unidades produtivas, dando-lhes unidade, estabelecendo metas e cobrando resultados.” Neste caso, a *holding* é participante de uma empresa mãe que controla diversas outras empresas, ou a *holding* é participante de diversas empresas do conglomerado familiar, e por meio desta estrutura ela atua como representante da família que a

⁷⁹ IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente. São Paulo: IBGC. 2011. p.9

⁸⁰ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, p.63

⁸¹ Ibid. p.71

⁸² Ibid. p.60

controla, o que permite que a sociedade demonstre e pratique unidade de discurso em toda a organização, o que é de suma importância para os *stakeholders*.

4.3. Dos reflexos da utilização da *holding* no conselho de administração

Na família Sasazaki, cada *holding* familiar discute e analisa as questões e projetos internamente e elege, conforme regramento do contrato/estatuto social, um representante para comparecer na assembleia geral anunciar o que foi decidido pelo seu núcleo e debater com os outros representantes sobre estes assuntos.

Como esta família possui 60 herdeiros, seria muito difícil conseguir reunir todos para a realização da assembleia, assim como ouvir sua opinião e ponderar sobre ela. Por reunir muitas pessoas diferentes, o encontro levaria muito tempo para encerrar, a possibilidade de conflitos seria enorme, além disso, cada sócio/acionista teria uma pequena participação societária, que sozinha, não teria muita influência nas decisões tomadas.

Isso tudo faz com que o sócio se sinta desmotivado, pois não consegue expor seu ponto de vista, também por correr o risco de não ter sua opinião reconhecida pelos outros familiares.

No ponto de vista da sociedade, uma assembleia com dezenas de participantes, pela manifestação de diversas opiniões, sem preocupação em encontrar uma unidade de pensamento, é possível que as deliberações, mesmo alcançando a maioria, não sejam compreendidas por todos os sócios, o que prejudicaria sua votação ou forma de pensar (para a próxima assembleia), afinal, o sócio corre o risco de não entender por que certas direções foram determinadas, o que torna difícil que tome uma decisão levando em consideração todas as informações existentes sobre o caminho que a sociedade deverá seguir; e também as deliberações poderão ser vagas, pouco detalhadas, o que tornaria difícil seu repasse ao conselho de administração.

Com uma assembleia mais enxuta é possível que ocorra um verdadeiro debate entre os representantes das *holdings* para que se chegue a uma decisão que passou por reflexões e foi devidamente explicada a todos. Ao fim da assembleia os representantes poderão reportar o que foi acordado aos companheiros e dentro da *holding* os participantes poderão discutir, novamente, quais as consequências destas decisões e se concordam ou não com o rumo adotado, alinhando seus

pensamentos para absorver estas novas informações e utilizá-las com sabedoria na próxima assembleia.

O alinhamento dos objetivos é de extrema importância pois assim os sócios poderão absorver qual o rumo que a sociedade optou por seguir, e será possível transmitir ao conselho de administração o máximo de informações sobre a deliberação. O resultado desta organização será tornar o conselho apto a gerenciar a empresa e tomar suas decisões aplicando os valores e objetivos da sociedade.

Conclui-se que a constituição de *holding* familiar com o objetivo de reunir herdeiros, para melhor organização patrimonial da sociedade mãe, também resulta em benefícios à condução da assembleia geral da sociedade, que são irradiados para o relacionamento entre conselho de administração e proprietários, pois será possível transmitir, com mais clareza e certeza as deliberações da assembleia, o que facilita ao conselho a absorção do espírito da organização e a execução de suas tarefas.

A seguir, neste capítulo, apresentam-se dois casos em que a estrutura societária foi realizada de forma a separar a participação da sociedade mãe por meio de *holdings* familiares, e a forma encontrada para sua apresentação perante a assembleia geral e o reflexo no conselho de administração.

4.3.1. Caso apresentado por U. W. Rasmussen

Rasmussen⁸³, em seu livro de 1991, intitulado *Holdings e Joint Ventures*, traz um exemplo prático de formação de *holdings*, com o objetivo de resolver problemas de sucessão, de controle e de planejamento em uma empresa que cresceu de forma notável, mas sem a organização societária adequada. Passa-se a reproduzir este exemplo.

A empresa decidiu buscar uma nova forma de organização societária, pois verificou que iniciaram conflitos de sucessão com a inclusão de familiares de terceira geração que haviam assumido posições de liderança no grupo econômico.

Os fundadores do grupo não eram parentes, e deixaram, cada um, um filho para dirigir a empresa, que acabaram por substituir os fundadores. Nesta época, a

⁸³ RASMUSSEM, Uwe Waldemar. *Holdings e joint ventures: Uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

empresa possuía os seguintes empreendimentos, que pertenciam a uma sociedade anônima fechada:

- (i) seis portos de areia em vários segmentos geográficos no Brasil;
- (ii) uma atividade de transportes de areia e pedra com 700 caminhões;
- (iii) quatro pedreiras de grande porte;
- (iv) uma incorporadora e construtora;
- (v) uma administradora imobiliária;
- (vi) 60% do controle de uma fábrica de condutores elétricos.

No momento em que os filhos dos fundadores iniciaram suas atividades na sociedade, esta já havia crescido consideravelmente, e acabaram por assumir:

(i) uma grande construtora e incorporadora com 27 filiais em todo o Brasil, que possui vários portos de areia e pedreiras de grande porte.

(ii) uma grande imobiliária que administra as vendas das edificações da incorporadora e que administra diversos loteamentos e condomínios no Brasil;

(iii) uma empresa de pavimentação com cinco usinas de asfalto;

(iv) uma empresa com 27 usinas de concreto;

(v) uma grande transportadora multi especializada com 1350 veículos;

(vi) uma usina de álcool e de açúcar de grande porte;

(vii) uma indústria de rações balanceadas à base de cana-de-açúcar;

(viii) cinco fazendas de plantação de cana-de-açúcar e criação de gado de raça italiana e sete condomínios de plantação de cana.

(ix) uma fábrica de papel que consome o bagaço da cana-de-açúcar e transforma o papel em embalagem de caixas onduladas;

(x) uma indústria de fertilizantes;

(xi) três supermercados e 50% da participação de um *shopping center*;

(xii) uma empresa de transportes aéreos regionais com diversos veículos para táxi aéreo;

(xiii) uma rede de lojas de roupas masculinas com 18 filiais;

(xiv) uma rede de postos de gasolina.

Na época da reorganização deste grupo econômico, os três fundadores já haviam falecidos e a organização era controlada pelos seus filhos: a participação foi direcionada ao filho homem, resultando, para cada um 33% das ações da sociedade anônima fechada. O que foi contestado judicialmente por suas irmãs.

Os participantes da terceira geração, totalizando 26 sucessores (dos filhos acionistas e filhos das irmãs) desejavam participar da sociedade, no entanto, teoricamente, nem todos tinham este direito e nem todos estavam profissionalmente preparados para isso.

Foi por este motivo, pela má distribuição das ações aos filhos dos fundadores e ao grande crescimento da família que os três proprietários da S.A. optaram por reorganizar o grupo.

Inicialmente a consultoria contratada para estudar esta reestruturação se reuniu com toda a família para determinar um plano de ação. Após muitas negociações, os componentes da segunda geração que discutiam a distribuição da sucessão da primeira para a segunda geração chegaram a um acordo para uma distribuição do controle acionário do grupo empresarial:

Tabela 1: Distribuição de participação entre as famílias

FAMÍLIA A		FAMÍLIA B		FAMÍLIA C	
Senhor A.1	20%	Senhor B.1	28%	Senhor C.1	25%
Família A.2	2,6%	Senhor B.2	5%	Família C.2	4%
Família A.3	2,6%			Família C.3	4%
Família A.4	2,6%				
Família A.5	2,6%				
Família A.6	2,6%				
Grupo nº 01	33%	Grupo nº 02	33%	Grupo nº 02	33%

Após esta repartição, cada Grupo tornou-se uma *holding* familiar:

Tabela 2: Composição dos grupos familiares

GRUPO Nº 01		GRUPO Nº 02		GRUPO Nº 03	
<i>HOLDING FAMILIAR A</i>		<i>HOLDING FAMILIAR B</i>		<i>HOLDING FAMILIAR C</i>	
Casal A.1	60,61%	Casal B.1	84,85%	Casal C.1	75,76%
Casal A.2	7,88%	Casal B.2	15,15%	Casal C.2	12,12%
Casal A.3	7,88%			Casal C.3	12,12%
Casal A.4	7,88%				
Casal A.5	7,88%				
Casal A.6	7,88%				

Cada *holding* familiar controla um terço da *holding* controladora, a mais alta instância do grupo econômico reorganizado. Por maioria de votos, cada *holding*

familiar iria eleger um representante para que a representasse no conselho deliberativo da *holding* controladora.

O próximo passo consistiu em organizar e agrupar os diferentes empreendimentos do grupo de forma coesa e simétrica, para favorecer a viabilidade econômica de sua manutenção, assim como sua administração, já que atividades semelhantes seriam agrupadas juntas, possibilitando uma maior especialidade por parte da direção daquele grupo.

Por esse motivo, os empreendimentos foram divididos em cinco grupos:

(i) Engenharia civil: construtora; portos de areia, mineração de pedras, pavimentação com usinas de asfalto; 27 usinas de concreto.

(ii) Prestação de serviços: imobiliária; transportadora; empresa de transporte a táxi aéreo.

(iii) Industrial: duas usinas de álcool; fábrica de papel e de embalagem de papel ondulado, indústria de fertilizantes.

(iv) Atividade agrícola: fazendas de plantio, de criação de gado e condomínios de cana-de-açúcar;

(v) Atividade comercial: supermercados; rede de lojas de roupas masculinas; rede de postos de gasolinas.

A partir da reunião por semelhança destes empreendimentos, foi desenvolvida a seguinte estrutura societária:

(i) Na área de engenharia civil, foi constituída a Construtora 'X' S.A, uma *holding* que possui as seguintes coligadas: Portos de Areia 'X' Ltda; Mineração 'X' S.A.; 'X' S.A. Engenharia, Indústria e Comércio (incluindo as usinas de asfalto); Concreto 'X' S.A.

(ii) Na área industrial, foi constituída a Agroindustrial 'X' S.A, uma *holding* que possui as seguintes coligadas: Papel e Embalagem 'X' S.A; Rações 'X' Ltda; Fertilizantes 'X' Ltda; Fazendas e Condomínios 'X'.

(iii) Na área comercial, foi constituída a Supermercados 'X' Ltda, uma *holding* que possui as seguintes coligadas: Lojas 'X' Ltda e Postos 'X' Ltda.

(iv) O restante das empresas, que não participaram desta fase da estruturação, foi consolidado pela empresa mãe. O objetivo era, no futuro, com a consolidação da organização planejada e inserida no grupo econômico, que estas fossem controladas por sua própria *subholding*.

A organização de gestão deste grupo se daria da seguinte maneira: Cada *holding* familiar seria acionista da empresa mãe, uma *holding* de participações e administração que foi constituída na forma de sociedade anônima fechada, que seria a sociedade controladora do grupo econômico, tanto das *subholdings* quanto das empresas coligadas.

A *holding* familiar não administra o grupo, ela elege o seu representante que participará do conselho deliberativo da empresa mãe.

A empresa mãe reúne todo o patrimônio, controle acionário e controle operacional do grupo econômico; controlando as *subholdings* que controlam as empresas coligadas.

Cada *subholding* guarda as atividades administrativas das empresas coligadas, como a contabilidade mercantil, recursos humanos, plano estratégico do grupo, e etc. Sempre tendo seus objetivos norteados conforme o plano estratégico determinado pela empresa mãe. A empresa coligada é controlada pelo grupo econômico em que, pelo menos, a maioria absoluta de suas ações/quotas são de sua propriedade.

4.3.2. Case da empresa Grupo Lwart

Conforme apresenta a matéria do jornal “Valor Econômico”⁸⁴, o grupo Lwart iniciou suas atividades em 1975 e atualmente atua em três áreas: reciclagem de óleo usado, fabricação de celulose e de produtos para impermeabilização. O grupo possui 3,3 mil funcionários diretos e indiretos e faturou R\$ 732 milhões (dados do ano de 2012). Foi fundado por quatro irmãos que originou 51 pessoas e destas, 31 são sócios.

A reportagem explica que “para garantir que tantas gerações decidam sobre o futuro da empresa sem criar ineficiências, o grupo Lwart criou uma estrutura com quatro *holdings*. Cada uma representa um ramo familiar, com 25% do grupo Lwart.”. E o grupo também optou por implementar diversos conselhos, entre eles, o de administração, que possui 4 membros e 4 suplentes, indicados pelas *holdings* familiares. Na reportagem, o grupo informou que até o ano de 2013 iria incluir no Conselho de Administração conselheiros independentes.

⁸⁴ SEABRA, Luciana. Governança garante convivência pacífica entre várias gerações. Valor Econômico. São Paulo, set/2012. Estratégia.

5 CONCLUSÃO

A *holding* é a forma em que é organizado o objeto social da sociedade, sociedade esta que pode assumir qualquer tipo societário permitido pelo direito brasileiro, e seus sócios podem ser pessoas físicas ou pessoas jurídicas. É uma sociedade que tem como objeto social a administração de bens, participar e/ou administrar outras sociedades, não possuindo objeto comercial ou industrial.

Apesar de possuir diversas finalidades, aprofundou-se o estudo sobre a hipótese de utilizar a *holding* como instrumento para organizar de forma otimizada estruturas societárias.

São quatro os princípios que baseiam a governança corporativa: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas; (iv) responsabilidade corporativa. E ao serem aplicados na sociedade têm o potencial de trazer benefícios para a sua gestão, mais transparência perante seus acionistas, colaboradores e investidores, bem como deixar sua atividade mais perene e longa, assim como otimizar a imagem e valor que possui perante o mercado.

Para a implementação da governança corporativa é prudente que a sociedade implemente diversos órgãos, entre eles o conselho de administração e que realize reunião de proprietários regularmente, por meio de assembleia geral.

A assembleia geral é formada pelos acionistas/sócios, e cabe somente a ela discutir questões como eleger e destituir os membros do conselho de administração, verificar as contas apresentadas pelo conselho de administração e deliberar sobre as demonstrações financeiras, e sobre outros assuntos relacionados ao gerenciamento da sociedade.

A governança corporativa sugere que a assembleia ocorra regularmente, e a lei 6404/76 determina que pelo menos um administrador deverá participar desta reunião, mas que este não deve ser o único contato entre o conselho e os proprietários, devem ser criados outros meios de comunicação entre eles.

O conselho de administração deve se comunicar com os sócios/acionistas para que possa absorver suas orientações e valores e utilizá-los como bússola para gerir a sociedade, instaurando metas e criando estratégias, sempre buscando alcançar o interesse da sociedade, não o particular dos sócios. E por ser um órgão de grande importância e poder deve prestar contas de suas realizações e atividades à assembleia geral.

De forma breve, a empresa familiar possui como proprietários membros de uma mesma família, e este relacionamento pode ter influência na nomeação para cargos de gerência. E o que a diferencia de uma empresa não familiar são justamente estes laços emocionais que unem seus proprietários.

O fato da empresa ser familiar traz algumas vantagens, como seus proprietários, que se identificam com os valores da empresa e têm orgulho de se dedicar ao crescimento do patrimônio de sua família; os investimentos realizados tendem a ser de longo prazo, pois o objetivo é beneficiar os negócios da família, e não buscar o lucro imediato; são leais aos *stakeholders* pois desejam preservar a imagem da família, entre outros.

No entanto também possui alguns pontos vulneráveis como lealdade a antigas fórmulas e receio de mudar para uma nova estratégia; falta de compartilhamento de informações; indicações de familiares, que nem sempre são competentes, à cargos de grande importância; e ocorrência de conflitos familiares que abalam a saúde da sociedade e da família.

A empresa familiar passa por ciclos de vida, ela inicia com os fundadores, que trabalham arduamente para fazer a empresa crescer e se estabelecer no mercado, depois os filhos dos fundadores a assumem e buscam o seu crescimento e reconhecimento no mercado, e na terceira geração, o chamado consórcio de primos, o objetivo ainda é crescer e também há a adição dos netos dos fundadores ao quadro societário da empresa e que podem atuar como seus funcionários.

E é com o crescimento da quantidade de membros da família que participam da sociedade que aumentam as chances de as vulnerabilidades prejudicarem a saúde da empresa. Como muitas pessoas com costumes e visões diferentes se reúnem, ocorrem desavenças entre os membros que nem sempre são bem resolvidas. E para evitar que estas vulnerabilidades ameacem a vida da empresa, ela tem adotado as práticas da governança corporativa.

Este trabalho estudou a *holding*, como ferramenta da governança corporativa, cuja estruturação reflete na organização da assembleia geral, o que reflete na sua comunicação com o conselho de administração. E por meio de exemplos, da família Sazasaki, do Grupo Lwart e do apresentado pelo doutrinador Rasmussen, verificou-se que é possível utiliza-la para alcançar este objetivo.

Com o crescimento da participação dos membros da família na empresa, é preciso organiza-los para que a sua administração ocorra de forma tranquila e

eficiente e de forma que não ocorram brigas internas entre os familiares, desavenças que prejudicam a evolução das atividades da sociedade.

Visando proteger o negócio e os relacionamentos intrafamiliares, os operadores do direito societário criaram formas de estruturar a sociedade: constituindo *holdings* para agrupar pessoas conforme o seu núcleo familiar. Por exemplo, o fundador possui filhos, então cria-se uma *holding* para cada filho e sua família, e esta *holding* participará do quadro societário da empresa mãe. Desta forma, quando houverem questões para serem deliberadas, a família as discutirá dentro do âmbito privado da *holding* e elegerá um representante para comparecer á assembleia geral para expor as ponderações sobre os assuntos.

Com isso, a assembleia geral fica mais enxuta e os pontos da pauta podem ser discutidos com mais profundidade. Se todos os herdeiros fossem proprietários de participações da empresa mãe, diversas pessoas participariam da assembleia, o que tornaria a reunião longa e cansativa, aumentaria as chances de ocorrerem brigas, nem todos poderiam externalizar sua opinião e os assuntos não seriam analisados com a profundidade necessária.

Com uma assembleia geral enxuta, o representante consegue expor o ponto de vista de sua família, os participantes conseguem debater o assunto com profundidade e cuidado, e a decisão final será profunda e completa, o que facilitará a sua comunicação ao conselho de administração e este terá um melhor entendimento sobre como gerir e executar as atividades da empresa.

Outros benefícios são: a não pulverização das ações/quotas da empresa mãe; as discordâncias intrafamiliares tendem a ficar no âmbito familiar, não se espalhando pelos corredores da empresa, assim, a sociedade mãe passa uma imagem de grupo coeso aos *stakeholders*, de união dos seus proprietários e de certeza do seu planejamento estratégico, o que é benéfico para sua imagem e valorização perante o mercado; e também incentiva a resolução conflitos entre os participantes da holding, pois uma vez que a decisão tem que ser tomada em conjunto, eles se sentem compelidos a discutir o assunto até alcançar um consenso.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Felix Ruiz, "Holding" no Brasil. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v.68, n.1, p 341-382, 1973. Disponível em < <http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66703/69313>>. Acessado em 01/03/2015
- BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. **Curso Avançado de Direito Comercial**. 8 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. 859p.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2007, 182 p.
- BRASIL, **Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976**. Lei das Sociedades por Ações.
- BRASIL, **Lei 10406, de 10 de janeiro de 2002**. Código Civil.
- BRASIL, PricewaterhouseCoopers. **Empresa familiar, o desafio da governança**. Pesquisa Global sobre Empresa Familiares 2014. 2014. 23p.
- CARVALHOSA, Modesto; EIZIRIK, Nelson. **Estudos de direito empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010, 578 p.
- CHEHAB, Eduardo. **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?** Artigo disponível em <<http://www.ibefsp.com.br/artigos/por-que-tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>> Acessado em 04/05/2015
- CVM. Comissão de Valores Mobiliários, **Parecer/CVM/SJU/Nº 060 – 24.06.83**, disponível em <http://docvirt.com/docreader.net/DocReader.aspx?bib=juris_cvm_wi&pagfis=7476&pesq=>>. Acessado em 22/02/2015
- CVM. Comissões de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Junho 2002. 11p. <http://www.cvm.gov.br/menu/aceso_informacao/institucional/sobre/cvm.html> Acessado em 01/05/2015.
- CVM. Comissões de Valores Mobiliários <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/investidor-em-acao/files/2011/04/cartilha-CVM-Governan%C3%A7a-Corporativa.pdf>> Acessado em 21/04/2015.
- DAVIS. John A. Seminário HSM Estratégias de Crescimento e Continuidade da Empresa de Controle Familiar, em Porto Alegre/RS, em 03/12/2014
- DAVIS. John A. **Estratégia de Crescimento e Continuidade da Empresa de Controle Familiar**. HSM. (2014). 164 slides, color.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18056>> acessado em 01/05/2015.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**. São Paulo: IBGC, 2014, 71p. Disponível em <

http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF>
Acessado em 18/03/2015.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Casos de Empresas Familiares Não-Listadas**: Experiências na aplicação de práticas de Governança, Região São Paulo. São Paulo: IBGC, 2011, 80p. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Estudos_Casos_4.pdf> Acessado em 24/05/2015.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ed. São Paulo: IBGC, 2009. 73p. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>, acessado em 08/03/2015.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar**: casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2007. 359p.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa em Empresas Familiares**. São Paulo: Saint Paul. 2011. 273p

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente**. São Paulo: IBGC. 2011. 65p. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/10.pdf>> Acessado em 18/03/2015

IFC, Corporação Financeira Internacional. **Manual IFC de Governança para empresas familiares**. 2ed. 2008. 62p <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/05bbcc80485831a18931e9fc046daa89/Portuguese_Family_Business_Final_2008.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&id=1335904808664> Acessado em 18/03/2015

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires. **Holding**. São Paulo:Pioneira, 1987. 136p.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires. **Holding**. 4ed. São Paulo:Cengage Learning, 2011. 191p.

LUZIA, Vítor Rinaldi de. **Holding como estrutura de sociedades familiares**. 2013. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, 2013. (53)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. *Apud* LUZIA, Vítor Rinaldi de. **Holding como estrutura de sociedades familiares**. 2013. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, 2013. (53)

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2010, 167p.

MOREIRA JR., Armando Lourenzo; NETO, Adelino De Bortoli. **Empresa Familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva. 2007. 79p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2010. 150p. Livro Eletrônico.

PRADO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico Marcos Diniz, coord. **Direito Societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório**. São Paulo: Saraiva. 2011. 499p.

RASMUSSEM, Uwe Waldemar. **Holdings e joint ventures: Uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1991. 214 p.

RODRIGUEZ, Gregorio Mancebo; BRANDÃO, Mônica Masur. **Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva. 2010. 140p.

SEABRA, Luciana. **Governança garante convivência pacífica entre várias gerações**. Valor Econômico. São Paulo, set/2012. Estratégia. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/BibliotecaDetalhes.aspx?CodAcervo=5513>>. Acessado em 24/05/2015

SIGNOLFI, Ricardo Rossi; GAGLIARDI, Maria Aparecida; VIANNA, Paulo Sérgio. **Holding: Planejamento patrimonial**. Disponível em <http://facnopar.com.br/revista/arquivos/8/8_holding.pdf>. Acessado em 15/02/2015.

SILVA, André Luiz Carvalhal. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006. 98p.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3ed. São Paulo: Atlas. 2012.391p

UMA radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**. Nov./dez 2003. Disponível em <http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/empresa_familia_propriedade.pdf> Acessado em 03/05/2015.

WALKER, Priscila Banelli . **Empresa familiar e os mecanismos para exercício do controle**. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho”, Franca, 2011.