

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ANDREIA FENILI FERRAZ CAZARIM  
BIANCA MARTINS DA SILVA  
BRUNO FRANCO DE LIMA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA  
APLICADA A EMPRESA FAMILIAR**

MARÍLIA  
2014

**ANDREIA FENILI FERRAZ CAZARIM  
BIANCA MARTINS DA SILVA  
BRUNO FRANCO DE LIMA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA  
APLICADA A EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof.: Khristóferson Teixeira da paz

MARÍLIA  
2014

Cazarim, Andréia Fenili Ferraz; Silva, Bianca Martins da; Lima, Bruno Franco de.

Governança Corporativa aplicada a empresa familiar/ Andréia Fenili Ferraz Cazarim, Bianca Martins da Silva; orientador: Khristóferson Teixeira da Paz. Marília, SP:[s.n.], 2014.

69 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2014.

1. Governança Corporativa2. Gestão3. Processo de Sucessão

CDD: 469.78



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"  
Mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília - UNIVEM  
Curso de Ciências Contábeis.

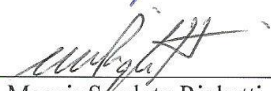
Bianca Martins da Silva - 47549-1  
Andréia Fenili Ferraz Cazarim - 47550-5  
Bruno Franco de Lima - 45631-4

TÍTULO "Governança Corporativa - Aplicada a empresa familiar. "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Nota: 9,5

ORIENTADOR:   
Khristóferson Teixeira da Paz

1º EXAMINADOR:   
Moacir Spadoto Righetti

2º EXAMINADOR:   
Rogério Canaciro

Marília, 05 de dezembro de 2014.

*O valor das coisas não está no tempo em elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.*

*Fernando Pessoa*

CAZARIM, Andréia Fenili Ferraz; SILVA, Bianca Martins da ;LIMA, Bruno Franco de. **Governança Corporativa aplicada a empresa familiar**. 2014. 69f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2009.

## RESUMO

No desenvolvimento do trabalho buscamos uma abordagem sobre as vantagens da adoção do processo da governança corporativa e sua contribuição para o desenvolvimento das organizações. A governança corporativa tem como objetivo principal proteger o patrimônio das empresas de possíveis conflitos de interesse ou abuso de poder, fraudes, erros estratégicos. Sua aplicabilidade independe do porte da empresa, podendo ser empregado em pequenas, médias e grandes organizações, sendo atualmente muito utilizada nas organizações de caráter familiar. Com a adoção destas práticas a organização ganha mais credibilidade na visão de seus investidores e agentes financeiros, aumentando seu acesso ao capital e amplia a igualdade entre os acionistas sobre tudo os menores. Por se tratar de um processo de mudanças na gestão as organizações enfrentam resistências para implantar normas de governança, É fundamental que a empresa se prepare com antecedência para esse processo, será necessário uma mudança de cultura e alteração dos processos internos de gestão e uma mudança comportamental de todos os envolvidos. A garantia de continuidade converge para uma visão do novo e a profissionalização da gestão da organização. Após uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, buscamos informações de três empresas para uma análise real, duas organizações em fase de implantação de governança e com o auxílio de profissionais e pesquisa histórica das empresas A,B e C apresentamos uma análise sobre os resultados com os pontos fracos e fortes detectados no decorrer da pesquisa, informações extraídas por relatos de profissionais que participaram do processo de implantação de governança corporativa dessas organizações. Tal análise permitiu uma comparação das duas empresas que estão em fase de implantação com outra do mercado representada por um grande grupo onde na análise foi evidenciada os motivos que levaram ao encerramento das atividades pela consequência de uma gestão inadequada e erros no processo sucessório.

**Palavras-Chave:** Governança Corporativa. Gestão. Processo de Sucessão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura .....	17
Figura 2 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar .....	38
Figura 3 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento .....	39
Figura 4- Árvore Genealógica da Família Matarazzo .....	61
Figura 5 - A divisão da Legítima .....	61
Figura 6 - Estrutura Empresa I.....	64
Figura 7 – Estrutura Empresa II.....	64
Figura 8 - Estrutura Empresa II – Segunda Situação.....	65
Figura 9 – Estrutura Empresa III.....	66

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC: Governança Corporativa

IBGC: Instituto brasileiro de Governança Corporativa

CVM: Comissão de Valores Mobiliários

GM: Governança no Mundo

EUA: Estados Unidos da América

IBCA: Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Bovespa: Bolsa de Valores de São Paulo

IGC: Índice de Governança Corporativa

S/A: Sociedades Anônimas

SOX: Sarbanes – Oxley

SEC: Securities and Exchange Commission

CCR: Companhia de Concessões Rodoviárias

Sabesp: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

Nasdaq: National Association of Securities Dealers Automated Quotations – Associação Nacional de Corretores de Títulos de Cotações Automáticas

FTSE: Financial Times Stock Exchange

ISS: Institutional Shareholder Services

AASB: Amendments to Accounting Standard

ICGN: International Corporate Governance Network

IPOs: Retomada do movimento de ofertas públicas iniciais



CEO: Chief Executive Officer -DiretorExecutivo

UK: Combined Code

OPA: Oferta Pública de Aquisição

LAI: Lei de Acesso a Informação

GPA: Grupo Pão de Açúcar

IGCN: Índice de Governança Corporativa Novo Mercado

CAF: Comitê de Aquisições e Fusões

Anbima: Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais

Amec: Associação de Investidores no Mercado de Capitais

U.s. GAAP: Generally Accepted Accounting Principles

Iasb: InternationalAccounting Standards Board

FEAUSP: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

ITBI: Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis

ITCMD: Imposto Sobre Transmissão Causa Mortis e Doação

CRA: Conselho Regional de Administração

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	13
CAPITULO 1 - Governança Corporativa .....	14
1.1 Definição .....	14
1.2- Princípios Básicos .....	15
1.2.1 - Transparência .....	15
1.2.2 - Equidade .....	15
2.3 - Prestação de Contas (accountability) .....	16
<b>2.4 - Responsabilidade Corporativa</b> .....	16
1.3 - Origens da Governança Corporativa .....	17
1.4 - Principais Modelos.....	18
1.4.1 - Outsider System (Sistema Outsider).....	18
1. 4.2 - Insider System (Sistema Insider) .....	18
1.5 - Governança ao Longo do Tempo.....	19
1.6 - Governança Corporativa no Brasil.....	26
1.6.1 - Código de Governança Corporativa do IBGC .....	27
1.6.2 - Lei das Sociedades Anônimas – S/A .....	28
1.6.3 - Assembleia Geral de Acionistas .....	28
1.6.4 - Diretoria .....	29
1.6.5 - Auditores Independentes.....	29
1.6.6 - Comissão de Valore Mobiliários – CVM .....	30
1.6.7 - Bovespa.....	30
1.6.7.1 - Novo mercado .....	31
1.6.7.2 - Nível 2.....	31
1.6.7.3 - Nível 1.....	32
1.7- ESTRUTURA DE CONTROLE E PROPRIEDADE .....	32
1.8 - MELHORES PRÁTICAS.....	33
1.8.1 - Propriedade .....	34
1.8.2 - Conselho de administração .....	35
1.8.3 - Gestão .....	35
1.8.4 - Auditoria Independente.....	35
1.8.5 - Conselho Fiscal.....	35
1. 8.6 - Conduta e Conflito de Interesses .....	36
2 - CAPITULO 2 – PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO .....	37

2.1 - Ciclo de vida das empresas .....	37
2.2 - Conceito de empresa familiar .....	39
2.3 - Planejamento Patrimonial Familiar.....	40
2.4 - Sucessão na Empresa Familiar.....	41
2.6 - Sucessão Familiar .....	42
2.7 - Sucessão Profissional.....	43
2.8 - Problemas da Sucessão .....	44
2.9 - Papel do Fundador na Sucessão.....	44
2.10 - HOLDING .....	45
2.10.1 - HOLDING NO BRASIL - HISTÓRICO.....	45
2.10.2 - CONCEITOS .....	47
2.10.3 - PRINCIPAIS FINALIDADES DA HOLDING .....	48
2.10.3.1 - Manter majoritariamente ações em outras empresas .....	48
2.10.3.2 - Poder de controle .....	48
2.10.3.3 - Internacionalidade.....	48
2.10.3.4 - Mobilidade .....	48
2.11 - PORQUE PASSAR O COMANDO DO GRUPO PARA UMA HOLDING.....	48
2.11.1 - Separar operação e controle.....	48
2.11.2 - Manter equidistância.....	49
2.11.3 - Favorece a Sucessão .....	49
2.11.4 - Profissionalizar a direção.....	49
2.12 - HOLDING E SUCESSÃO .....	49
2.13 - RAZÕES PARA FORMAÇÃO DA HOLDING.....	50
2.11.1 - Vantagens da holding familiar em relação aos inventários.....	50
2.12 - ELABORAÇÃO DO CONTRATO SOCIAL .....	51
2.13 - DOAÇÃO DE QUOTAS.....	52
2.14 - VANTAGENS DE UMA HOLDING .....	53
2.15 - DESVANTAGENS DE UMA HOLDING.....	55
3 - CAPITULO 3 – ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS I, II E III.....	56
3.1 – ANÁLISE DA EMPRESA I .....	56
3.2 – ANÁLISE DA EMPRESA II.....	57
3.3 - Terceiro Caso - Indústrias Matarazzo.....	59
3.4 – ANÁLISE DOS CASOS I, II E III .....	61

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
Referências Bibliográficas .....	66

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta a governança corporativa e a holding familiar como ferramentas de gestão no planejamento sucessório dentro das empresas, onde o objeto seria proteger o patrimônio e garantir que o mesmo passe por várias gerações.

No primeiro capítulo sobre a Governança Corporativa, que é um tema recente, mas com um campo imenso a ser explorado, onde muitas empresas estão passando por esse processo. Sua finalidade é melhorar as tomadas de decisões, visando à proteção do patrimônio da empresa, trabalhando sempre com transparência e equidade. A interação da família com a instituição pode trazer reflexos positivos e negativos. Na governança corporativa, existe uma separação da família e empresa, a profissionalização da gestão permite esta melhor definição dos papéis, onde os conselheiros tomam as decisões necessárias, com foco nos interesses de todas as partes envolvidas.

O segundo capítulo apresenta uma síntese do planejamento sucessório nas empresas familiares, que representam grande parte do mercado, é neste modelo de negocio que a holding pode e deve ser usada para facilitar sua administração e sucessão. Para criação de uma holding é necessário que haja planejamento, feito a partir da preocupação do empresário quanto a escolha de seu sucessor, melhor gestão do negocio e a continuidade das atividades empresariais. A holding tem em sua atividade a participação em outras empresas, com uma estrutura própria que evita que problemas entre seus sócios respinguem na participada.

No capítulo terceiro de forma simples e objetiva apresenta análises da aplicação da governança corporativa, onde profissionais da área, que atuam em empresas que estão aplicando este modelo de gestão, compartilharam suas experiências. São três realidades diferentes, onde mostra claramente a interação da família diretamente com a empresa e o resultado de fazer ou não o planejamento sucessório usando as ferramentas de Governança Corporativa.

O objetivo é mostrar a realidade destes negócios frente suas escolhas por um planejamento sucessório, e o porque muitas das empresas familiares não chegam as próximas gerações. A problemática apresentada está em aderir ou não as práticas de Governança Corporativa, em fazer ou não o planejamento sucessório, em constituir ou não a holding, é preciso abrir-se ao novo.

## 1 - CAPÍTULO 1 - Governança Corporativa

### 1.1 Definição

Governança Corporativa é um sistema de monitoramento e direção utilizado pelas organizações para controle e incentivos, é um modelo de comunicação entre proprietário, administração, conselheiros 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. (IBGC, 2014)

[...] A governança corporativa é um dos pilares mais importantes da economia global e um dos instrumentos determinantes da sustentabilidade das empresas. No Brasil, a adoção de boas práticas de governança tornou-se um dos requisitos básicos exigidos pelos investidores e instituições do mercado. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2014)

São muitas as definições desta prática de gestão, cujo conceito principal é um controle harmônico da organização com um relacionamento claro entre acionistas, sendo eles controladores ou não, deste o com maior número de ações ao minoritário.

O termo governança corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores. (GARCIA, 2014)

Este conceito é novo no Brasil, e a terminologia é motivo de controvérsias, para o Professor Arnold Wald apud Garcia (2014), o correto seria “governo de empresas”, defende o jurista:

descabe caracterizar a sociedade anônima como corporação, tratando-se de anglicanismo condenável, não só por respeito à língua nacional como também pela associação de ideias que pode acarretar. Na língua portuguesa, corporação tem sentido de associação profissional, sendo inclusive uma reminiscência medieval... Acresce que os adjetivos corporativo e corporativista tem sentido pejorativo, dando ideia de prevalência de interesses de um grupo ou de uma classe. Ao contrário desta noção, o termo governança das empresas pretende denominar a renovação da entidade, atendendo aos interesses de todos aqueles que a integram ou com ela colaboram.

Cabe citar definições de outros autores destacadas pelo IBCG para este conceito:

- governança corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento (SHLEIFER E VISHNY, 1997)
- governança corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores) (LA PORTA *et al.*, 2000)
- governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros (JENSEN, 2001)

## **1.2- Princípios Básicos**

É necessário observar alguns princípios que fundamentam os processos da governança corporativa, são passos fundamentais para prática deste modelo de gestão.

### **1.2.1 - Transparência**

A transparência ultrapassa a obrigação de informar, é o desejo de tornar disponível aos interessados as informações que sejam interessantes aos mesmos, e não apenas fornecê-los aquelas que por disposições legais ou regulamento são obrigatórias. Esta transparência cria um clima de maior confiança, não só num ambiente interno quanto nas relações com terceiros.

Não pode ser restrita ao desempenho financeiro-econômico, mas contempla dentre outros o intangível e os demais fatores que norteiam as ações gerenciais e que conduzem à criação de valor.

### **1.2.2 - Equidade**

É o tratamento justo dos sócios e demais partes (Stakeholders). Políticas e atitudes que promovam a discriminação, seja qual for o pretexto, são inaceitáveis neste modelo de gestão.

### 1.2.3 - Prestação de Contas (accountability)

Cada agente de Governança deve prestar contas de sua atuação, sendo integralmente responsável pelas consequências de seus atos ou omissões.

### 1.2.4 - Responsabilidade Corporativa

Cada agente da Governança deve obrigatoriamente zelar pela sustentabilidade da organização, focado em sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e de cunho ambiental na definição das operações e negócios.

Figura 1 – Estrutura



Fonte: IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa



### 1.3 - Origens da Governança Corporativa

No decorrer do tempo, uma necessidade natural de reestruturação das organizações levou a uma separação do ser proprietário e a gestão empresarial.

Ao longo do século 20, a economia dos diferentes países tornou-se cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, assim como pela expansão das transações financeiras em escala global. Neste contexto, as companhias foram objeto de sensíveis transformações, uma vez que o acentuado ritmo de crescimento de suas atividades promoveu uma readequação de sua estrutura de controle, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. A origem dos debates sobre Governança Corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa.

A vertente mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar. Este tipo de conflito é mais comum em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra, onde a propriedade das companhias é mais pulverizada. (IBGC, 2014)

No Brasil, predomina a propriedade concentrada, assim os conflitos intensificam-se à medida que o crescimento da empresa exige mudanças, e também com a entrada de novos sócios, estes herdeiros ou investidores. Em cenários assim, a Governança busca equacionar as questões em benefício da empresa.

Sendo assim, a Governança Corporativa preocupa-se em criar um eficiente conjunto de mecanismos, sendo esses para incentivo quanto monitoramento, assegurando que o comportamento de seus administradores alinhem-se sempre com melhor interesse da empresa.

Segundo IBGC:

Na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

Conceitualmente, a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

A boa Governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente.

A ausência de conselheiros qualificados e de bons sistemas de Governança Corporativa tem levado empresas a fracassos decorrentes de:

- Abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros);
- Erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal);
- Fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

## **1.4 - Principais Modelos**

Não é possível a definição de todos os modelos de governança vigentes no mundo, pois cada país institui suas melhores práticas de Governança Corporativa, com influência do ambiente social, econômico, regulatório e corporativo.

Porém, observando as práticas nos mercados com maior desenvolvimento pode-se dividir os sistemas de governança, os quais são tomados por referência para os demais países.

Dois grandes categorias abrigam os modelos principais adotados no mundo, são eles:

### **1.4.1 - Outsider System (Sistema Outsider)**

Acionistas Pulverizados, grande números e pequenas quotas, fora do comando das operações do dia a dia da companhia.

Sistema de Governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido):

- Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas;
- Papel importante do mercado de ações na economia;
- Ativismo e grande porte dos investidores institucionais;
- Foco na maximização do retorno para os acionistas (shareholderoriented). (IBGC, 2014)

### **1.4.2 - Insider System(Sistema Insider)**

Grandes acionistas, maior número de quotas, com poder de comandar, diretamente ou por sua indicação, participa das decisões diárias da companhia.

Sistema de Governança da Europa Continental e Japão:

- Estrutura de propriedade mais concentrada;
- Presença de conglomerados industriais-financeiros;
- Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais;
- Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros stakeholders não-financeiros, principalmente funcionários (stakeholderoriented). (IBGC, 2014)

No Brasil, o modelo se aproxima mais do Insider System, com predomínio das propriedades concentradas. Grande presença de empresas familiares e por controle do Estado.

Entretanto, com a abertura do mercado de capitais, e a possibilidade da captação de recursos pelas empresas com a venda de ações, para financiamento de suas atividades, estas vem aos poucos adquirindo características do modelo anglo-saxão, fruto do surgimento de empresas com capital disperso e ativismo de acionistas.

### 1.5 - Governança ao Longo do Tempo

No decorrer dos anos, a prática da governança corporativa passou por mudanças, e a cada ano se fortaleceu e conquistou um espaço de destaque se tornando uma forte aliada na defesa do patrimônio.

É possível acompanhar por uma linha evolutiva seus diferentes estágios, desde os primeiros registros, ao que vemos hoje consolidado é comum em instituições de diferentes atuação no mercado.

São diferentes estágios no Brasil e no mundo.

Os principais acontecimentos ligados a Governança são:

ANO	GOVERNAÇA NO MUNDO	GOVERNAÇA NO BRASIL
1992	Publicação do Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa. O documento, elaborado por uma comissão coordenada por Sir Adrian Cadbury, surgiu como resposta aos escândalos registrados no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final dos anos 1980. O Relatório influenciou as publicações dos futuros códigos de diversos países. GM divulga suas "Diretrizes de Governança Corporativa", considerado o primeiro código de governança	Não houve registro sobre governança neste período.

	elaborado por uma empresa.	
<b>1994</b>	Em pesquisa realizada pelo Calpers (CaliforniaPublicEmployeesRetirement System), observou-se que mais da metade das 300 maiores companhias dos EUA tinham desenvolvido manuais próprios de recomendações de governança corporativa.	Não houve registro sobre governança neste período.
<b>1995</b>	Publicação do Relatório Vienot, marco da governança na França.	Fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual IBGC.
<b>1996</b>	Não houve registro sobre governança neste período	O primeiro evento público do IBCA, no Museu de Arte Moderna, abre ciclo de debates inédito no País sobre conselheiros de administração e governança corporativa.
<b>1997</b>	Criação do novo mercado (NeuerMarkt) da Bolsa de Frankfurt, Alemanha. No mesmo ano, a Federação Japonesa das Organizações Econômicas lança relatório com recomendações sobre governança corporativa. Em setembro, ocorre a crise asiática, fomentada, entre outras coisas, por má práticas de governança corporativa.	É aprovada a Lei 9.457, reformando a Lei das Sociedades Anônimas original (Lei 6.404/1976). A Lei revoga o <i>TagAlong</i> de 100% para ordinaristas, sendo considerada um retrocesso na questão do direito dos acionistas minoritários.
<b>1998</b>	Em Julho é lançado o relatório britânico produzido pelo Comitê Hampel, intitulado <i>CombinedCode</i> . O Comitê de Governança Corporativa, estabelecido pelo Fórum de Governança Corporativa do Japão, elabora "Os Princípios de Governança Corporativa - Uma Visão Japonesa". O documento baseou-se no relatório britânico, porém com diretrizes mais modestas. No mesmo ano, a OCDE cria o Business Sector Advisory Group on Corporate Governance.	Primeiro fundo voltado para a governança (Dynamo Puma), no programa de Valor e Liquidez do BNDESPar. JC Penney adquire controle da Lojas Renner por meio de oferta hostil, sem <i>tagalong</i> . IBCA realiza primeiro curso para conselheiros.
<b>1999</b>	O grupo de governança corporativa da OCDE abre caminho para a consolidação dos Principles of Corporate	O Instituto - IBCA - passa a se denominar IBGC (Instituto Brasileiro de Governança

	Governance, divulgado em maio, contendo diretrizes e recomendações sobre as boas práticas de governança.	Corporativa). Lançado o primeiro código brasileiro sobre governança corporativa, o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", de autoria do IBGC. CVM lança Instrução 299, sobre ofertas públicas, e rodízio de auditorias
<b>2000</b>	Banco Mundial e Mckinsey concluem em estudo que investidores estão dispostos a pagar entre 18% a 28% a mais por empresas com governança. Em São Paulo, acontece a primeira mesa redonda na América Latina, cujo resultado foi a produção de um relatório com as conclusões da realidade de cada região.	Em novembro, o IBGC realiza o 1º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa, em comemoração ao 5º aniversário do Instituto, com a intenção de divulgar os conceitos e práticas de governança. Em dezembro, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lança oficialmente os segmentos diferenciados de governança corporativa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. CVM multa JC Penney pelo episódio com a Lojas Renner
<b>2001</b>	Em novembro, é divulgado ao mundo os problemas de fraude contábil na Enron. Na sequência, diversas empresas norte-americanas são obrigadas a refazer suas demonstrações financeiras. Como uma das consequências, a empresa de auditoria norte-americana Arthur Andersen cessa suas operações, após ser acusada de obstruir os trabalhos da justiça. O código produzido pela OCDE é revisado e incorpora o resultado de debates internacionais.	Bovespa cria o Índice de Governança Corporativa (IGC) cujo objetivo é medir o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança. A Lei das S/As é reformada, sendo promulgada a Lei 10.303/2001, apresentando avanços, embora tímidos em relação ao projeto inicial.
<b>2002</b>	O congresso norte-americano aprova a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em julho, como resposta aos escândalos corporativos envolvendo grandes empresas do país, como Enron, Worldcom e Tyco, entre outras. No mês seguinte, a Securities and Exchange Commission (SEC) edita algumas normas complementares e a Bolsa de Valores de Nova York aprova novos requisitos de governança corporativa como condição para listagem de empresas.	Em junho, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lança sua cartilha sobre governança: "Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa", voltada para as companhias abertas. A autarquia lança ainda as instruções 358 e 361 sobre informações relevantes e fechamento branco, respectivamente. CCR e Sabesp ingressam pioneiramente no Novo Mercado.
<b>2003</b>	Em maio, a Nasdaq anuncia normas	1ª edição do Prêmio IBGC de

	<p>semelhantes à Bolsa de Nova York. Em dezembro, ocorre um escândalo corporativo na Parmalat, sendo o primeiro de muitos problemas de governança corporativa com grandes empresas da Europa Continental. Na Inglaterra, é lançado o <i>HiggsReport</i>, contendo recomendações sobre o papel dos conselheiros externos. É lançado o <i>RevisedCombinedCode</i>, uma revisão do código de governança britânico. As empresas do país passam a ser sujeitas à regra do "<i>complyorexplain</i>" (pratique ou explique), sendo obrigadas a divulgar de forma clara as eventuais práticas de governança não adequadas às recomendações do código do país. Na Alemanha, é lançado o código de governança alemão, seguindo de forma similar a abordagem do "<i>complyorexplain</i>".</p>	<p>Monografias. Lançada a pesquisa Panorama Atual da Governança Corporativa no Brasil, objeto de parceria entre o IBGC e a Booz Allen Hamilton. CVM lança instrução 381 sobre serviços oferecidos pelas auditorias.</p>
<b>2004</b>	<p>A partir de recomendação da quinta Mesa Redonda de Governança Corporativa da América Latina, a OCDE cria o Círculo de Companhias. FTSE e ISS lançam índice internacional de Governança. AASB 1046 - Austrália exige divulgação de remuneração dos administradores.</p>	<p>Retomada do movimento de ofertas públicas iniciais (IPOs) no Brasil com listagem da Natura no Novo Mercado. A grande maioria das empresas listadas ingressa diretamente no Novo Mercado, segmento mais avançado de governança corporativa da Bovespa. O IBGC lança, em edição revista e ampliada, a 3ª terceira versão do "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", abordando de forma didática e detalhada o papel dos diferentes públicos-alvo da governança.</p>
<b>2005</b>	<p>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) lança documento contendo diretrizes de boa governança para empresas de controle estatal. ICGN lança seu código de melhores práticas de Governança Corporativa: <i>Global Corporate Governance Principles</i>.</p>	<p>É realizada a oferta de ações da primeira companhia brasileira de capital amplamente disperso (Lojas Renner), uma inovação no modelo brasileiro de governança corporativa. O IBGC completa 10 anos e lança o livro "Uma década de Governança Corporativa - História do IBGC, marcos e lições da experiência". 1ª edição do Prêmio IBGC de Governança Corporativa.</p>
<b>2006</b>	<p>Mais um problema de governança</p>	<p>1ª edição do Prêmio IBGC/Itaú de</p>

	corporativa é anunciado no mercado norte-americano: mais de 130 empresas são acusadas de manipular as datas de concessão dos planos de opções de ações dos seus executivos, visando aumentar seus ganhos pessoais. O escândalo, conhecido como <i>optionsbackdating</i> , causa a demissão de mais de 50 CEOs e conselheiros. 2ª revisão do CombinedCode (UK) com a adoção do <i>proxyvoting</i> . ICGN lança o guia ExecutiveRemunerationGuidelines, cujo foco está na estruturação de pagamento dos executivos no longo prazo e nas políticas de divulgação da remuneração.	Jornalismo. Bovespa amplia regras para os níveis diferenciados de listagem. Neste mesmo ano, um caso de <i>insider trading</i> ocorrido durante a tentativa pioneira de aquisição hostil da Perdigão pela Sadia causa grande repercussão no mercado, aumentando a atenção do órgão regulador em operações similares.
<b>2007</b>	ICGN lança guia sobre responsabilidade dos acionistas: Statement of Principles on Institutional Shareholder Responsibilities.	Não houve registro sobre governança neste período.
<b>2008</b>	Crise financeira expõe problemas de gestão de riscos e o papel dos conselhos de administração.	Escândalo Agreco. IBGC lança a primeira Carta-Diretriz, se posicionando sobre o tema: Independência dos Conselheiros de Administração - Melhores Práticas e o Artigo 118 da Lei das Sociedades Anônimas.
<b>2009</b>	Ostrom e Williamson levam Nobel de Economia por estudos relacionados à governança; Em janeiro, o fundador e presidente do Conselho de Administração da companhia indiana de tecnologia da informação Satyam admitiu ter manipulado os balanços da empresa: 94% do caixa não existia.	Em iniciativa inédita no Brasil, Usiminas divulga remuneração dos administradores em seu relatório anual de 2008. IBGC lança a quarta versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. CVM lança a instrução 480, nome oficial daquela que ficou conhecida como 'nova 202', referência à principal norma reformada. A 480 revoga 16 instruções, 3 deliberações e altera, de alguma forma, 28 normas de mercado, trazendo como uma das principais mudanças o aumento no nível de informações prestadas pelas companhias.
<b>2010</b>	Aprovado em julho o Dodd-Frank Act.	No dia 1º de janeiro, entram em vigor as Instruções da CVM 480 e 481, com o primeiro ano de uso do Formulário de Referência. Alteradas as regras da Instrução

		<p>361, que trata de OPA. Início das discussões sobre o projeto de Lei 6.826/2010, que responsabiliza as empresas por crimes de corrupção.</p> <p>Revisão do regulamento de governança corporativa proposta pela BM&amp;FBovespa.</p> <p>A fraude bilionária no Banco Panamericano vem a público. Realizada capitalização de ações pela Petrobras.</p> <p>Comemoração dos 10 anos de Novo Mercado.</p>
<b>2011</b>	Caso Steve Jobs na Apple: ocorre maior atenção e debates sobre sucessão nas organizações.	<p>Promulgada a Lei nº 12.527 - Lei de Acesso à Informação (LAI), importante instrumento de ampliação da transparência e do controle social.</p> <p>Caso GPA e Odebrecht-Gardin: Repercussão sobre temas da Governança.</p> <p>Lançado site que discute direitos de minoritários nas assembleias.</p> <p>Criada a Instrução nº509 que aumenta o prazo de rodízio de auditorias nas empresas que mantiverem Comitê de Auditoria Estatutário.</p>
<b>2012</b>	Facebook abre capital com ações sem direito a voto.	<p>Realizada a 18ª Conferência Mundial da IGCN no Brasil, quando foram debatidos e questionados os avanços em Governança no País.</p> <p>Lançamento do Comitê de Aquisições e Fusões (CAF), formado pela Anbima, Amec, IBGC e BM&amp;FBovespa.</p> <p>Aprovada Lei nº 12.683, que alterou a Lei de Lavagem de Dinheiro, trazendo impactos para organizações.</p> <p>Caso Cosan e minoritários da Petrobras: Repercussão sobre temas da Governança.</p> <p>Movimento de fechamento de capital de empresas recentemente listadas em bolsa.</p> <p>Realizada a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento</p>



		Sustentável, a Rio +20. Debate no Senado Federal sobre cotas para mulheres nos conselhos de empresas públicas.
--	--	--

Fonte: IBGC alterado pelos autores.

Algumas considerações segundo o IBGC:

Glossário Governança Corporativa:

**Ação ordinária:** ação que confere a seu titular os direitos de voto nas instâncias decisórias da sociedade, além do direito de participar dos resultados da companhia. A cada ação ordinária corresponde um voto nas deliberações da Assembleia Geral.

**Ação preferencial:** classe de ações que confere aos seus detentores determinadas vantagens de natureza financeira ou política em troca de restrições parciais ou totais no exercício do poder de voto. As vantagens podem incluir prioridades na distribuição de dividendo e/ou reembolso de capital, *tagalong*, dividendos 10% superiores aos das ações ordinárias, dentre outros. O estatuto deve definir as situações nas quais as ações preferenciais têm direito de voto.

**Acionista majoritário:** pessoa física ou jurídica, ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: a) seja titular de direitos de sócio que lhe assegurem a maioria dos votos nas deliberações da assembleia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; b) use efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

**Acionista minoritário:** proprietário de ações, cujo total não lhe permite participar do controle da companhia.

**Auditoria independente:** órgão externo à organização e isento de conflito de interesses, que tem a atribuição básica de verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da organização.

**Código de conduta:** manual elaborado pela diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo conselho de administração, visando orientar administradores e funcionários na sua forma de conduta profissional cotidiana. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

**Comitê de auditoria:** órgão estatutário formado por conselheiros de administração, e que se reporta ao colegiado integral do conselho de administração, para tratar dos assuntos relacionados às normas a serem cumpridas pelos auditores independentes contratados por essas instituições. O comitê é instituído para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a diretoria desenvolva controles internos confiáveis e que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel, selecionar, fixar a remuneração, acompanhar o trabalho e, sendo o caso, decidir pela destituição dos auditores independentes, zelando para que estes façam uma correta revisão das práticas da diretoria e da auditoria interna.

Conflito de interesses: há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização.

*Freefloat* (Ações em Circulação): quantidade de ações de uma empresa disponível para negociação livre em mercado de capitais, ou seja, são todas as ações de emissão da companhia exceto aquelas: (i) de titularidade do acionista controlador, de seu cônjuge, companheiro(a) e dependentes incluídos na declaração anual de imposto de renda; (ii) em tesouraria; (iii) de titularidade de controladas e coligadas da companhia, assim como de outras sociedades que com qualquer dessas integre um mesmo grupo de fato ou de direito; (iv) de titularidade de controladas e coligadas do acionista controlador, assim como de outras sociedades que com qualquer dessas integre um mesmo grupo de fato ou de direito; e (v) preferenciais de classe especial que tenham por fim garantir direitos políticos diferenciados, sejam intransferíveis e de propriedade exclusiva do ente desestatizante.

Regimento interno do Conselho: conjunto de normas e regras que explicita as responsabilidades, atribuições, funcionamento, rotinas de trabalho e interação entre os principais órgãos da empresa, entre eles o conselho de administração, seus comitês, diretoria, conselho fiscal e conselho consultivo, se existente, prevenindo situações de conflito, notadamente com o executivo principal (CEO).

Sessão Executiva: parte da reunião do conselho de administração na qual o executivo principal ou integrantes da diretoria não participam.

*Stakeholders* (Partes interessadas): indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da sociedade. São elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros.

*Tagalong*: é a extensão parcial ou total, a todos os demais sócios das empresas, das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle de uma sociedade.

## 1.6 - Governança Corporativa no Brasil

A Governança Corporativa surgiu no Brasil em resposta ao movimento pelas boas práticas de Governança Corporativa, e pela necessidade de as empresas melhorarem sua gestão.

O avanço da Governança Corporativa no Brasil aumentou nas últimas décadas deixando o ambiente corporativo mais competitivo, devido à abertura da economia brasileira que permitiu a entrada de capital estrangeiro no país, devido à aceleração dos processos de globalização, devido aos processos de privatização e empresas estatais, devido ao acesso de empresas nacionais ao mercado internacional, devido à desregulamentação da economia.

A entrada de capital estrangeiro no país fez com que as empresas nacionais se adaptassem as exigências e normas internacionais.

A abertura e consequente modificação na estrutura societária das empresas também ocorreu no mercado financeiro. Houve aumento de investimentos de estrangeiros no mercado de capitais, o que reforçou a necessidade das empresas se adaptarem às exigências e padrões internacionais. Em resumo, as práticas de Governança Corporativa tornaram-se prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores. (IBGC, 2014)

Com o processo de privatização ocorreu o controle compartilhado onde os investidores dividiram o comando da empresa.

As privatizações ensejaram as primeiras experiências de controle compartilhado no Brasil, formalizado por meio de acordo de acionistas. Nessas empresas os investidores integrantes do bloco de controle passaram a dividir o comando da empresa, estabelecendo contratualmente regras. (IBGC, 2014)

As características predominantes de Governança Corporativa no Brasil se dão pela alta concentração da propriedade acionária, proteger o acionista minoritário, igualdade do controle acionário, proporcionar transparência nas informações divulgadas.

Após sucessivos escândalos em que os controladores beneficiaram-se em detrimento dos minoritários, o movimento atual de Governança Corporativa no Brasil levou a uma mudança na estrutura da empresa: ativismo dos investidores institucionais; maior proteção e respeito aos acionistas minoritários; fragmentação e compartilhamento do controle acionário; e foco na eficiência econômica e na transparência de gestão. (SILVA,2014,p.35)

Com tudo, houve a necessidade de adoção das Boas Práticas de Governança Corporativa, quando em 1.999 foi publicado primeiro código de Governança Corporativa, elaborado pelo IBCG.

Em 2.001, foi formulada a Lei das Sociedades Anônimas – S/A.

Em 2.002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), lançou a cartilha sobre Governança Corporativa.

A Bolsa de valores de São Paulo, além do mercado tradicional, criou os três segmentos de Governança: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

### **1.6.1 - Código de Governança Corporativa do IBGC**

Em 1.995 surgiu o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), contribuindo para o desenvolvimento de Governança Corporativa no Brasil. Em 1.999, o IBCA passou a ser o IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. No mês de maio do mesmo ano foi divulgado o primeiro código de melhores práticas de governança.

O objetivo do código é ajudar todos os tipos de sociedades por ações de capital aberto ou fechado.

O objetivo deste código é indicar caminhos para todos os tipos de sociedade por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis, visando a:

- Aumentar o valor da sociedade;
- Melhorar seu desempenho;
- Facilitar seu acesso a capital a custos mais baixos (por acesso a capital devemos entender a oferta pública ou privada de ações, financiamentos de longo prazo ou a própria reinversão de recursos oriundos do fluxo de caixa (IBGC));
- Contribuir para sua longevidade.

## **1.6.2 - Lei das Sociedades Anônimas – S/A**

A sociedade por ações é dividida em diversos órgãos, como assembleia geral de acionista, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Esses órgãos são classificados em categorias, que são: a deliberativa (Assembleia Geral), que expressa à vontade social; a executiva (Administração) que realiza a vontade social; e a controladora que através do conselho fiscal fiscaliza a execução da vontade social.

### **1.6.2.1 - Assembleia Geral de Acionistas**

A Assembleia Geral de Acionistas é o órgão máximo de uma sociedade por ações, ela tem poder para decidir e tomar decisões referentes a assuntos da companhia.

Compete privativamente a assembleia geral: reformar o estatuto social; eleger ou destituir, a qualquer tempo, os administradores e os fiscais da companhia; tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; autorizar a emissão de debêntures; suspender o exercício dos direitos do acionista; definir a avaliação de bens com que o acionista concorrer para a formação do capital social; autorizar a emissão de partes beneficiárias; deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da companhia; autorizar os administradores a confessarem falência e pedirem concordata. (SILVA,2014,p.37)

É convocada pelo conselho de administração ou pela diretoria, em alguns casos é convocada pelo conselho fiscal e acionistas.

A Assembleia Geral pode ser Ordinária, ela é convocada anualmente e trata de assuntos como contas dos administradores, aprovação das demonstrações financeiras, destinação de lucros e distribuição de dividendos entre outros.

Ou pode ser convocada por Assembleia Geral Extraordinária que trata de todos os demais assuntos.

A primeira convocação de Assembleia Geral se dá com 25% do capital volante no mínimo da presença de acionistas, e segunda convocação se dá com o número de acionistas presentes. Quando se trata de reforma de estatuto, a assembleia ocorre com 2/3 de acionistas que represente o capital volante, somente em primeira convocação. A decisão é tomada por maioria absoluta de votos, sem contagem dos votos em branco.

Em relação à quantidade dos acionistas favoráveis à aprovação da proposta discutida (quorum de deliberação), as deliberações da assembleia, ressalvadas as exceções de quorum qualificado, previstas na lei, serão tomadas por maioria absoluta de votos, em que não se computam os votos em branco. Dos trabalhos e das deliberações da assembleia será lavrada ata assinada pelos membros da mesa e pelos acionistas presentes. (SILVA,2014,p.37)

#### **1.6.2.2 - Diretoria**

A diretoria se forma com o conselho de administração e o órgão de administração. Sua função é desempenhar atividades executivas, seguindo orientações do conselho de administração.

É formada por dois ou mais diretores que são eleitos em assembleia geral ou pelo conselho de administração.

Deve conter no estatuto o número de diretores, como serão substituídos, a vigência do cargo e suas atribuições.

Caso os conselheiros ou diretores causarem prejuízo a sociedade, responderão civilmente pelos mesmos.

Os administradores, tanto conselheiros como diretores, não são responsáveis, pessoalmente, pelas obrigações que contraem em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão. Entretanto, respondem, civilmente, pelos prejuízos que causarem, quando procederem, nas suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo e com violação da lei ou do estatuto. (SILVA,2014,p.39).

#### **1.6.2.3 - Auditores Independentes**

Os auditores independentes devem ser registrados no seu órgão responsável, o CVM (Conselho de valores Monetários).

Devem averiguar se as demonstrações contábeis e financeiras refletem a realidade da empresa.

A auditoria independente, cuja principal atribuição é apurar a veracidade e a autenticidade das demonstrações financeiras, é obrigatória nas companhias de capital aberto. (SILVA,2014,p.41).

### **1.6.3 - Comissão de Valore Mobiliários – CVM**

A cartilha lançada pela CVM em 2.002 objetivou estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. A cartilha não tem poder de norma, ela tem recomendações relativas a boas práticas de governança corporativa. A comissão pretendia exigir que houvesse nos relatórios anuais das empresas, as adesões das normas e suas explicações, podendo a companhia explicar as razões pela qual não adotou alguma prática.

A cartilha lançada pela CVM contém alguns dos conceitos de governança que já estão no Código do IBGC e na Bovespa.

A cartilha da CVM apresenta diversos conceitos de governança dispostos no Código do IBGC e nas regras do Novo Mercado da Bovespa, além de recomendações que superam as exigências da Lei. Os pontos mais importantes são:

- adoção dos princípios da contabilidade em vigor no Brasil e das normas internacionais de contabilidade (U.s. Gaap ou Iasb), atestada por auditor independente;
- plena acessibilidade dos acordos de acionistas a todos os proprietários de ações;
- resolução por arbitragem das divergências entre acionistas e companhia ou entre acionistas controladores e acionistas minoritários; formação de comitê de auditoria, composto de membros de conselho de administração com experiência em finanças e por, pelo menos, um representante dos minoritários; (SILVA,2014,p.58).

### **1.6.4 - Bovespa**

A Bovespa criou níveis de classificação de acordo com as práticas de governança adotadas pela empresa, são eles:

- Novo mercado;
- Nível 2;
- Nível 1.

#### 1.6.4.1 -Novo mercado

A Bovespa criou o Novo Mercado e seus demais níveis para melhorar o processo de governança corporativa nas companhias brasileiras. Mas deixa claro que qualquer princípio ou lei só terá valia se for implementado e cobrado pelos seus investidores e reguladores.

O Novo Mercado é um grande avanço de Governança Corporativa no Brasil, mas sua adesão é voluntária por parte da companhia e de seus controladores.

Quanto à empresa-alvo, não há restrições.

Não há restrições quanto ao porte ou setor de atuação da empresa. Toda empresa que implemente as boas práticas de governança corporativa fixadas no Regulamento de Listagem pode ter suas ações negociadas neste segmento.

São consideradas empresas-alvo:

- As que venham abrir o capital.
- As listadas na Bolsa que tenham apenas ações ordinárias ou que possam, no caso de existência de ações preferenciais, convertê-las em ações ordinárias. (BOVESPA, 2014).

#### 1.6.4.2 - Nível 2

O nível 2 proporciona um ambiente de negociação, o interesse dos investidores e a valorização da companhia.

A diferença entre o Novo Mercado e o Nível 2 está nas ações preferenciais, pois o Novo Mercado possui apenas ações ordinárias com direito a voto e o Nível 2 tem ações preferenciais.

Quanto a adesão de uma empresa ao Nível 2, é voluntária, depende de contrato onde as partes passam a cumprir o Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa.

A Adesão de uma empresa ao Nível 2 é voluntária e concretiza-se com a assinatura de um contrato entre a companhia, seus controladores, administradores e a BM & BOVESPA. Pelo contrato, as partes acordam em cumprir o Regulamento de Práticas Diferenciadas De Governança Corporativa Nível 2, que consolida todos os requisitos adicionais desse segmento, e também adotam a arbitragem para a solução de eventuais conflitos societários que possam surgir. (BOVESPA, 2014).

### 1.6.4.3 - Nível 1

Como o Nível 2, o Nível 1 também apresenta um ambiente de negociação, e de interesse dos investidores e a valorização da companhia.

As empresas não são cadastradas automaticamente ao Nível 1, é necessário a adoção do Contrato de Adoção de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 1 assinado entre as partes.

Enquanto o contrato estiver em vigor, os requisitos do Nível 1 são obrigatórios, cabendo a BM & BOVESPA fiscalizar, e quando necessário, punir os infratores.

A Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM & BOVESPA) não registra automaticamente as empresas do Nível 1, mesmo que, voluntariamente, as companhias atendam a todos os requisitos de listagem desse segmento. É necessária a assinatura do Contrato de Adoção de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 1, celebrado entre, de um lado BM & BOVESPA e, do outro, a companhia, os administradores e o acionista controlador. (BOVESPA,2014).

O Brasil tem feito grandes avanços quanto a Governança Corporativa, mas ainda tem-se um grande caminho a percorrer.

## 1.7- ESTRUTURA DE CONTROLE E PROPRIEDADE

Podemos definir por estrutura de controle o direito de voto, e propriedade o direito ao fluxo de caixa das empresas.

Segundo IBGC, nas palavras do Professor Alexandre Di Miceli da Silveira (FEA/USP):

Correspondem à estrutura societária da empresa. A estrutura de propriedade mostra percentual de ações de um determinado acionista em relação ao total de ações emitidas pela companhia; enquanto a estrutura de controle corresponde ao percentual de ações com direito a voto, em posse de um determinado acionista, em relação ao total de ações com direito a voto.

Para Thomsen e Pedersen a concentração da propriedade por parte de grandes acionistas impulsiona a uma posição mais ativa, e um interesse maior no desempenho da firma. Uma vez acontecendo a separação entre controle e propriedade, incentiva a expropriação dos acionistas minoritários.



A ideia de estrutura de propriedade diluída é uma ideia com ampla adoção nas economias modernas.

Estes posicionamentos em relação à separação de controle e propriedade possibilitam uma abertura de capital sem que se perca o controle da empresa.

São três as principais formas de reduzir a propriedade sem perder o controle.

A primeira é a emissão de ações sem direito a voto, ou com direitos restritos.

O segundo são mecanismos de acordo de acionistas sobre o poder de voto, sobre o poder de controle.

E por fim, mecanismo de participações cruzadas, onde a empresa controlada possui ações da controladora.

Pode acontecer o controle direto e indireto, onde a empresa A tem controle sobre a empresa B, e a empresa B tem controle sobre a C, assim a empresa tem controle direto sobre a B e indireto sobre a empresa C.

## **1.8 - MELHORES PRÁTICAS**

Em 1999, o IBGC lançou o código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, este código passou por várias alterações, sendo que a última foi em 2009. Foi dividido em seis partes: 1º Propriedade; 2º Conselho de Administração; 3º Gestão; 4º Auditoria Independente; 5º Conselho Fiscal e 6º Conduta e Conflito de Interesses.

A primeira edição, lançada em 1999, era focada somente no Conselho de Administração e foi revisada em 2001, passando a incluir recomendações para os demais agentes de Governança Corporativa, como sócios, gestores, auditores e Conselho Fiscal. O documento foi novamente revisado em 2004, com a atualização do seu conteúdo voltada para as demandas do mercado à época do País. (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 2009, p. 13)

Em 1999, o IBGC, com base na análise de dezenas de codificações internacionais, publicou o primeiro código de melhores práticas no Brasil, cuja primeira versão focava a estrutura e a formação dos conselhos e a minimização de conflitos de interesse. Em 2001, 2004 e 2009, foram lançadas a segunda, a terceira e a quarta edição do código do IBGC, que englobaram outros temas relevantes, tais como propriedade, auditoria independente, conselho fiscal, transparência e ética. (SILVA, 2014,p. 57)

O código das Melhores Práticas foi criado para atender as necessidades de qualquer tipo de empresa, ajudando-as a traçar melhores caminhos e conseguir capital com mais

facilidade, mas no Brasil seu uso é voluntário, pois cada empresa pode elaborar seu próprio código.

De acordo com o IBGC (2009, p. 15)

Os princípios e práticas de boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle [...].

Todavia, estas práticas são muito interessantes para empresas que pretendem atrair investidores, pois elas agem de forma que possa proteger seus acionistas e stakeholders.

O objetivo Central do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é trilhar caminhos para empresas de todos os tipos – sociedades de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis, visando: melhorar seu desempenho, facilitar o acesso ao capital, aumentar o valor da sociedade e contribuir para sua perenidade. (FURLAN,2006, p. 53)

Boas práticas de governança corporativa aumentam a eficiência da gestão, reduzem o custo do capital, atraem novos investimentos e possibilitam o crescimento das empresas. A maior transparência resulta em menor risco para investidores e, conseqüentemente, aumenta a valorização da empresa. (MATIAS,2007, p. 217).

Sendo assim, podemos ver a grande importância da aplicação deste código nas organizações, pois estima o crescimento de seus valores e aumenta o interesse de investidores.

A seguir serão citadas as seis partes do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

### **1.8.1 - Propriedade**

O código defende que todos os sócios precisam ter direito ao voto e possuem somente ações ordinárias emitidas pelas sociedades. As regras para votação devem ser muito bem elaboradas para facilitar as votações e deve ficar acessível a todos os sócios.

Todos os sócios devem ter direito de voto, independentemente da espécie ou da classe de suas ações. Portanto, as sociedades devem emitir apenas ações ordinárias, e as sociedades com ações preferenciais já emitidas devem transformá-las em ações ordinárias. (SILVA,2014, p.62)

As ações preferenciais devem sempre ser transformadas em ações ordinárias, caso isso não ocorra o sócio ganha direito do voto pleno.

De acordo com Silva (2014, p. 63)

O órgão soberano da sociedade é a assembleia geral, que tem competência exclusiva para: eleição ou destituição de conselheiros de administração e de conselheiros

fiscais, análise das contas dos administradores, aumento ou redução do capital social, reformas do estatuto social e deliberação sobre as demonstrações financeiras, transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade.

### **1.8.2 - Conselho de administração**

De acordo com o código das melhores práticas, a organização deve ter um conselho de administração, independente do seu porte, que deve ser responsável por proteger o patrimônio e aumentar o retorno de investimento dos sócios.

O conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta conta a eles. (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 2009, P.29)

### **1.8.3 - Gestão**

O responsável pela gestão das organizações é o diretor - presidente ou CEO (Chief Executive Officer), sua principal função é ligar a Diretoria ao Conselho de Administração e prestar contas a estes órgãos.

Cada um dos diretores é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão. Deve prestar contas ao diretor-presidente e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, com a anuência do diretor-presidente. (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 2009, P.54)

O CEO e os diretores são responsáveis pela transparência no relacionamento com as partes interessadas (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros). (SILVA, 2014, p.71)

### **1.8.4 - Auditoria Independente**

A auditoria independente é uma ferramenta indispensável para uma boa prática de governança corporativa, pois as demonstrações financeiras precisam sempre ser auditadas com o intuito de verificar se correspondem com a realidade da organização.

Toda sociedade deve ter auditoria independente que expresse opinião sobre as demonstrações financeiras elaboradas pela diretoria. Cabe ao Conselho de Administração ou ao comitê de auditoria estabelecer o plano de trabalho e os honorários dos auditores independentes. (SILVA, 2014, p.73)

### **1.8.5 - Conselho Fiscal**

O conselho fiscal tem a função de fiscalizar os atos da administração. Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 62) seus principais objetivos são:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidos a Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

### **1. 8.6 - Conduta e Conflito de Interesses**

A diretoria deve elaborar um código de conduta ou ética que envolva toda a organização, desde os administradores até os funcionários. De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 66) o código de conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- Cumprimento das leis e pagamento de tributos;
- Operações com partes relacionadas;
- Uso de ativos da organização;
- Conflito de interesses;
- Informações privilegiadas;
- Política de negociação das ações da empresa;
- Processos judiciais e arbitragem;
- Whistle-blower;
- Prevenção e tratamento de fraudes;
- Pagamento ou recebimentos questionáveis;
- Recebimento de presentes e favorecimentos;
- Doações;
- Atividades políticas;
- Direito a privacidade;
- Nepotismo;
- Meio ambiente;
- Discriminação no ambiente de trabalho;
- Assédio moral ou sexual;
- Segurança no trabalho;
- Exploração do trabalho adulto ou infantil;
- Relações com a comunidade; e
- Uso de álcool e drogas.

Um conflito de interesse é causado quando uma pessoa pode influenciar ou tomar decisões contrárias aos interesses da organização. Quando isto ocorre à pessoa em questão deve se manifestar e pedir afastamento, caso isso não ocorra, qualquer outra pessoa pode manifestar o conflito. O afastamento deve ser registrado em ata.

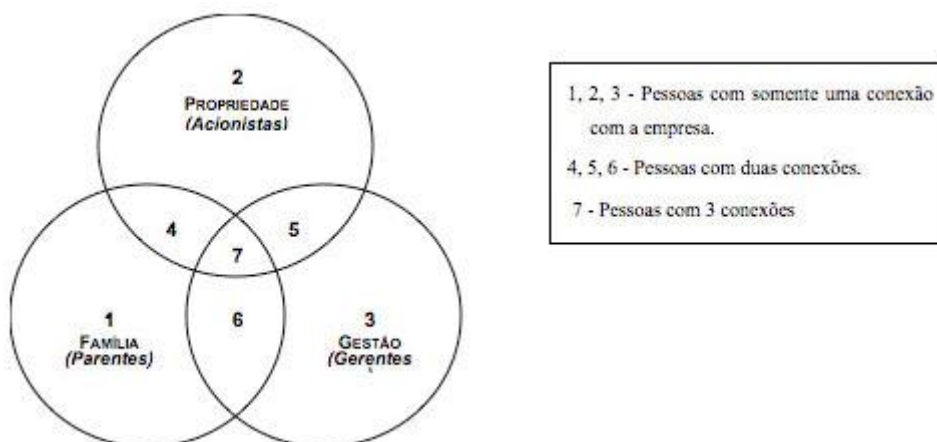
O conflito de interesses ocorre quando alguém não é independente no que diz respeito à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos aos da sociedade. Nesse caso, a pessoa deve manifestar imediatamente seus conflitos de interesse e afastar-se das discussões e deliberações. O conselho de administração tem o dever de monitorar e de administrar potenciais conflitos de interesse dos conselheiros, da diretoria e dos sócios. (SILVA, 2014,p.76)

## 2 - CAPÍTULO 2 – PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

### 2.1 - Ciclo de vida das empresas

Para tentar por um fim nos problemas das empresas familiares, na década de 80 surgiu o Modelo dos 3 Círculos da empresa familiar. Este modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes e superpostos: gestão, propriedade e família

Figura 2 -Modelo dos 3 Círculos da empresa familiar



Fonte: <http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=289>

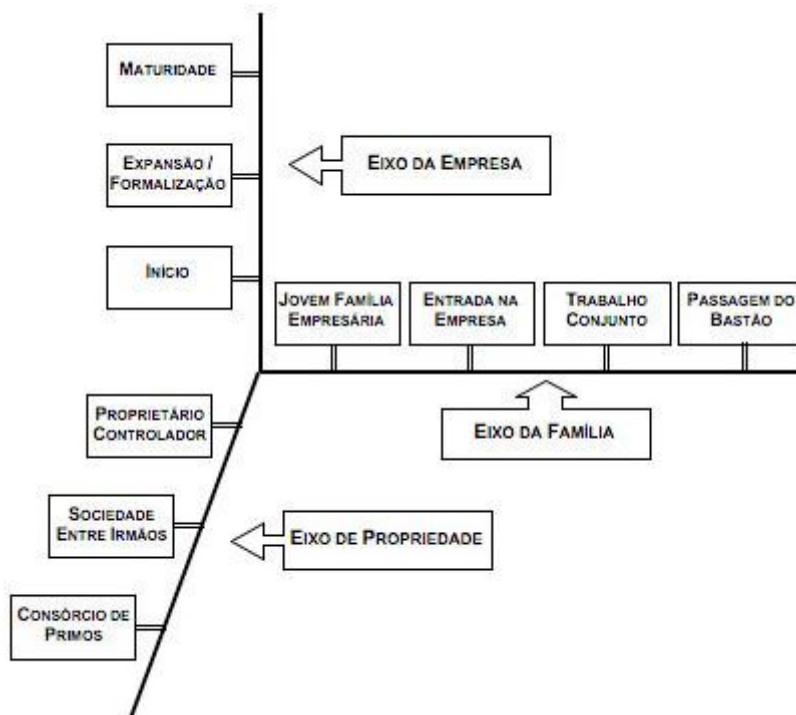
O modelo mostra ainda que cada indivíduo pode estar localizado em mais de um subsistema, podendo influenciar o desenvolvimento da empresa, e que se torna uma ferramenta útil quanto aos conflitos interpessoais, prioridades e limites dentro da empresa.

(...) o modelo de três círculos ajuda todos a ver como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação. (Gersick e cols, 1997, pp. 7-8)

Mas com o passar do tempo, as famílias mudam, elas tendem a aumentar, assim aumentando a participação dentro da empresa. O que antes era apenas de único dono passa a ser de filhos, primos, tende a aumentar conforme entra as próximas gerações.

Diante da situação, acrescentou-se ao modelo dos 3 círculos da empresa, o modelo tridimensional, sugerindo que cada subsistema tenha seu próprio desenvolvimento individual.

Figura 3 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: <http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=289>

Muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade (GERSICK, 2006, p. 16).

Pode-se observar tais alterações, acrescentou-se ao eixo propriedade o proprietário controlador, associação de irmãos e consórcio de primos.

- Proprietário controlador é quem tem o controle da propriedade;
- Sociedade entre irmãos é quando ações da empresa já se encontram nas mãos de uma nova geração;
- Consórcio de primos é quando já surgem mais gerações, podendo ter a presença de sócios funcionários e não funcionários.

Ao eixo da família acrescentou-se a jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e a passagem do bastão (passagem de poder).

- Jovem família empresária é constituída pela geração adulta e filhos quando houver;
- Entrada na empresa é quando os jovens empresários estão entrando na empresa na tentativa de sucessão;
- Trabalho conjunto é quando se passa alguns poderes para as gerações mais jovens, com o intuito de encorajá-los para a administração.
- Passagem do bastão se passa o poder para as gerações mais jovens, quando a geração mais velha se desliga da empresa e a geração mais jovem passa para os negócios da empresa.

E o eixo da empresa divide-se em início (fundação), expansão e formalização e a maturidade.

- Início é quando se tem um sócio gerente e provavelmente apenas um segmento de mercado, quando o proprietário busca apenas a sobrevivência da empresa;
- Expansão e formalização é o desenvolvimento da estrutura da empresa, o desafio está em sua evolução;
- Maturidade é quando a empresa já se encontra sustentável e estruturada, e é administrada por uma equipe de trabalho. O desafio é o planejamento para garantir sempre o seu desenvolvimento.

## **2.2 - Conceito de empresa familiar**

Empresas familiares são as que passam seu patrimônio de pai para filho, de geração para geração.

A falta de preparo de seus sucessores pode vir a trazer graves consequências à vida útil da empresa.

Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmitida, aos seus dependentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham, participam e dela se beneficiam. 1986, CASILLAS, VÁZQUEZ E DÍAZ, 2007

Grande parte das empresas brasileiras são empresas familiares, sendo assim ligadas diretamente com a economia do país. Mas o histórico de empresas familiares que chegam as próximas gerações não é o mesmo de quando foram abertas por seus fundadores.

As empresas familiares fazem parte do cenário econômico em todo o mundo e sua importância para geração de emprego e renda é inegável. No Brasil, representam cerca de 85% do parque empresarial. No entanto, segundo estatísticas, de cada 100 empresas familiares que são abertas apenas 30% chegam à segunda geração e só 5% à terceira, grande parte em função de conflitos familiares pelo poder. (RICCA, Marcos 2013)

A partir daí vem à ideia de um planejamento familiar sucessório, tendo em vista precaver o bom funcionamento da empresa, garantindo sua competitividade e continuidade.

### **2.3 - Planejamento Patrimonial Familiar**

Para que haja um planejamento familiar é necessário que as organizações usem do benefício de se avaliar, que olhe cada pedaço da organização, desde sua estrutura, suas necessidades, suas falhas, deve ser feita uma análise geral, vendo a realidade da organização, preparando-a e preparando a futura geração para receber os objetivos futuros.

...é possível e mesmo recomendável que as organizações produtivas, principalmente as empresas familiares, reconheçam os benefícios de uma análise séria de sua organização, sua estrutura, seus métodos de funcionamento etc. Dessa análise pode resultar a concepção de uma arquitetura societária que, incluindo ou não constituição de uma holding (conforme o caso que se apresente e suas características individuais), melhor atenderá à realidade atualmente vivenciada ela (s) empresa(s), bem acolherá e expressará seus planos e desejos futuros. É um enredo proveitoso para que se prepare o ingresso das novas gerações na organização... (MAMEDE E MAMEDE, 2012, p. 58)

A constituição de uma holding está ligada a não existência de conflitos familiares, em não ter a busca pela vitória de um dos herdeiros, onde um dos riscos pode ser todos perderem. A Holding familiar veio para amenizar, ou melhor, para por um fim em todas essas situações. A holding nasce de um planejamento, onde constitui-se a disciplina na convivência dos seus sócios.



A constituição de uma holding familiar implica na transmutação da natureza jurídica na relação familiar. Passaram de Direito da Família para Direito Societário, onde visa o bem da sociedade e a boa convivência entre os sócios. Com regras no contrato social (sociedade por quotas) e no estatuto social (sociedade por ações) onde define e orienta a convivência dos mesmos, passa a sociedade holding o controle da empresa, deixando de fora eventuais conflitos familiares.

A constituição de uma holding exige uma instancia societária ara acomodar, segundo as regras do Direito Empresarial, eventuais conflitos familiares, fazendo com que, ao final, a família vote unida nas deliberações que sejam tomadas nas sociedades de que participa ou que controla. (MAMEDE E MAMEDE, 2012,pg. 63) A criação de uma holding auxilia a estruturação empresarial, transformando as varias empresas de uma família em um só grupo econômico, o que implicará um melhor controle e planejamento empresarial, com consequente aumento de produção. (BARROS, Tiago Pereira, 2013)

## **2.4 - Sucessão na Empresa Familiar**

Em sua constituição, a empresa familiar é a visão de seu fundador, tudo parte de seu planejamento, dando continuidade a seus projetos.

A fase inicial, a garra e a visão de mercado do fundador são traços predominantes. O perfil, os valores e as crenças do fundador são passados à empresa e aos funcionários iniciando, assim, a formação da cultura organizacional. (RICCA, Domingos, 2013)

A empresa familiar se dá inicialmente por seu fundador, se o mesmo não fizer um bom planejamento familiar, a luta dos herdeiros no processo sucessório pode trazer vários problemas para administração da empresa.

A questão da sucessão tem uma posição ambígua: pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação ou pode ser a destruição aliada à falta de profissionalismo.(RICCA, Domingos, 2013)

Para Macedo (2006), sucessão tem a seguinte definição:

Sucessão é a substituição do criador da empresa para que possa ser dado prosseguimento ao empreendimento criado pelo pioneiro, porém com estilos de liderança e formação teórica e práticas diferentes, uma vez que os modelos e ferramentas de gestão de uma geração para outra mudam muito rapidamente nos dias de hoje.

O processo sucessório da empresa pode ocorrer em vida ou pós morte.

Quanto ao processo em vida pode ocorrer pela sucessão profissional, onde executivos ocupam cargos de direção, ou pela sucessão familiar, onde a gestão da empresa fica nas mãos da família.

O processo de sucessão da empresa ocorre de duas maneiras:

**Por sucessão:** Tomando a iniciativa de iniciar o processo de sucessão, o sucedido poderá escolher um ou mais membros de sua família ou de sua equipe de trabalho, que serão preparados para assumir o comando dos negócios, podendo desta forma, conciliar os interesses da família e contribuir na formação do sucessor, evitando possíveis erros, que poderão ser cometidos por falta de experiência.

**Falecimento do Sucedido:** Quando a sucessão ocorre desta forma, e o sucedido não tinha iniciado o processo antes de seu falecimento, é muito comum que as brigas familiares muitas vezes se inicie no próprio velório, terminando nos tribunais com demoradas demandas judiciais, elevados prejuízos e, em muitos casos, com a falência ou venda das empresas. (JUSTE, 2004, p. 04),

Independentemente do processo de sucessão da empresa familiar, é aconselhável que se tenha um ótimo Planejamento Patrimonial Familiar.

## 2.5 - Sucessão Familiar

Quando ocorre a sucessão, quando a empresa passa para outra geração, é comum que haja novos métodos de administração pelo sucessor, que alguns métodos se distingue do sucedido, esses fatos ocorrem devido a gerações diferentes, no fato de não pensarem da mesma maneira.

[...]as perspectivas do fundador e do sucessor sobre a vida em geral e a empresa, em particular, normalmente são completamente diferentes, pois pertencem a gerações distintas, muito longínquas e muitas vezes, inclusive, distante no tempo. Por conseguinte, para encontrar soluções para as situações anteriores recairá uma boa dose de responsabilidade sobre o sucessor, que precisará ter, entre outras coisas, bastante maturidade e paciência. (CASILLAS, VÁZQUEZ E DÍAS, 2007, p. 198).

Na sucessão familiar, é necessário avaliar todo o patrimônio, ou seja o sucedido, o sucessor, sócios, clientes, fornecedores, o mercado, pois cada um tem uma visão diferente. O sucedido foi aquele que em anos conquistou seu espaço no mercado, que deu um nome a ser prezado a sua empresa, a quem se deve fazer todo o planejamento para dar continuidade ao seu projeto. O sucessor tem a responsabilidade de dar continuidade a esse projeto, de conhecer a fundo a história, os passos, pontos positivos e negativos da empresa, deve conquistar a confiança de funcionários, fornecedores e clientes. Com todas essas mudanças, todos que estão ao redor da empresa serão afetados direto ou indiretamente com a mudança.

Por isso, feito um planejamento familiar é mais fácil se manter no mercado quando novas gerações chegarem ao comando.

Em seguida, é o momento de todos na família arregaçarem as mangas e iniciarem a discussão do acordo societário. Em linhas gerais, pode-se dizer que esse acordo regula direito e deveres e, assim, gera e exige compromissos. Mas isso é pouco: tão ou mais importante que o documento final, que resultará de inúmeras conversas entre os familiares no papel de sócios, é a oportunidade de reflexão sobre o futuro da família, do patrimônio e da empresa propiciado pelas discussões a respeito do acordo, além da mudança de atitude que permitirá o exercício da relação societário. Por isso, se tivéssemos de dizer apenas uma coisa sobre o acordo societário, seria isto: ele deve ser construído pelas partes, com a participação de todos e por consenso. (PASSOS, 2006. P. 86)

Domingos Ricca (2013) aponta pontos da sucessão familiar:

O planejamento de sucessão familiar tem como ponto central a escolha do sucessor, e deve ser orientado por critérios claros que defendam os interesses da empresa. Os pontos críticos de uma sucessão são:

- treinamento
- avaliação na escolha dos sucessores
- comparação do perfil do sucedido com o do sucessor, em relação ao que é exigido pela empresa
- associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador

A sucessão na empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, por isso deve-se ter um planejamento sucessório, deve-se avaliar todos os riscos, estudar o sucessor, o que ocasionará de bom para a empresa se ocorrer a sucessão familiar, tudo pensando em um bom futuro para a empresa.

## **2.6 - Sucessão Profissional**

A sucessão profissional deve ser planejada, pois ela é a substituição de membros da família que não teriam capacidade profissional de assumir os interesses da empresa por profissionais capacitados para assumir tais tarefas.

Domingos Ricca (2013) define bem esse conceito:

Profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos. Por exemplo, a separação entre propriedades e posições hierárquicas. São estabelecidos critérios gerais que irão nortear as decisões e posturas dos administradores, como contratação, remuneração ou tomada de decisões na promoção de funcionários.

## 2.7 - Problemas da Sucessão

Quando comenta-se a sucessão empresarial, pode ser um susto ou um choque ao fundador da empresa. O mesmo pode acarretar por decisões atuais e fazer um planejamento sucessório ou pode ser firme em suas decisões e querer entregar seu patrimônio nas mãos de seus herdeiros, que podem vir a perdê-lo por falta de conhecimento, despreparo profissional e falta de conscientização dos mesmos.

Macedo(2006) cita problemas de sucessão que podem acarretar em problemas sérios para a empresa familiar:

- A família não estava preparada para gerenciar a empresa;
- Os familiares dilapidaram o patrimônio da empresa;
- O empreendedor direcionou todos os seus esforços na construção da empresa e não teve tempo de educar os filhos;
- A profissionalização descaracterizou a empresa familiar;
- Não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir
- E, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais e funcionários da empresa envolvidos.

Esses são problemas que devem ser estudados antes que os mesmos ocorram, usar estratégias e planejamento, são ferramentas que podem proporcionar a longevidade da empresa.

## 2.8 - Papel do Fundador na Sucessão

Os fundadores de empresas familiares são homens que constroem suas vidas a partir de sacrifícios, insucessos, sucessos e muito trabalho. Têm seu valor reconhecido através dos sentimentos que despertam, sejam de admiração ou de inveja, ou no exemplo daquilo que fazem através da contribuição que dão à sociedade. Representam a peça fundamental na fundação da empresa familiar e dedicam a história de suas vidas para a concretização de seu grande sonho. Por acreditarem na força de suas ideias, aplicam sua capacidade de trabalho, de visão de oportunidades e de dedicação aos negócios para vencerem dificuldades aparentemente insuperáveis, vencidas pelo amor que possui ao seu empreendimento. (Empreendedor online, 2011)

Ele, fundador, é a pessoa que mais do que ninguém quer ver sua empresa bem, pensa no seu futuro e jamais quer ver sua extinção.

Segundo Barrueco, Perrotti e Lerner (2010) apontam pontos do fundador:

- Precisa ser um ótimo empreendedor o tempo todo;
- Precisa saber formar sua equipe de dirigentes;
- Precisa saber separar o lado emocional do lado prático;
- Precisa entender de clientes e lucratividade, desde a “Fundação” e também por gerações que virão irreversivelmente.

O Fundador deve deixar claro qual é a sua vontade na sucessão da empresa, colocando em prática o quanto antes a preparação do seu sucessor, deixar claro aos seus herdeiros o que é melhor para garantir a existência e longevidade da empresa, onde os mesmos devem respeitar a sua decisão.

## **2.9 - HOLDING**

Na busca constante por soluções nos meios que atuam, com preocupações externas, com a concorrência, as tendências do cliente, com as modificações no mercado, as empresas chamadas operacionais estão voltadas ao ambiente que as rodeiam, enquanto que as Holdings se preocupam com o interno, sua preocupação é com as empresas coligadas ou controladas, e não com o produto por elas oferecidos. As Holdings se preocupam não como e o que se faz, mas sim se faz melhor e de forma mais lucrativa.

O produto da holding é o investimento, e estes tem infinitas formas, podem ser chamados de prestação de serviço, fábricas, atividade rural, aplicações financeiras entre outros.

A holding é um elo entre empresário e a família, com seu patrimônio ou grupo de patrimônio.

### **2.9.1 - HOLDING NO BRASIL - HISTÓRICO**

Este tipo de empresa é um modelo relativamente novo, e foi após 1976 que o termo Holding foi inserido definitivamente como forma Jurídica através de Lei 6.404/76 ao citar:

Art.2º, § 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.

Destacam os autores Edna pires Lodi e João Bosco Lodi, o uso dos benefícios da holding pelo próprio governo ao formar a Telebrás, Eletrobrás e Fibase, hoje desmembradas e privatizadas, e ressaltam ainda o incentivo da constituição de holdings pelo setor privado através do Finac, Procap e outros órgãos afins.

Segundo Edna Pires Lodi e João Bosco Lodi (2012), a ideia inicial da holding sofreu alterações ao decorrer do tempo:

Com o tempo, essa ideia de holding só veio a denegrir a sua conceituação. Vemos atualmente que esses primórdios históricos serviram para ressaltar o que não deve ser feito e com isso nos dar a rota para melhores aproveitamentos.

Quando a tributação direta ou indireta a pessoa física do sócio, com a distribuição de dividendos entre as empresas, o Governo passou a diminuir os benefícios tributários da holding.

Hoje a distribuição não sofre tributação, mas o lucro gerado pela operadora sim.

No decreto-lei 2.065/83, em seus artigos 4º e 20, estas restrições ganham forças.

Art. 4º - A partir de 1 de janeiro de 1984, aplicar-se-á a Tabela de que trata a letra "b", do Art. 1, do Decreto-Lei nº 2.028, de 9 de junho de 1983, sobre os rendimentos de que trata o Art. 2º do Decreto-Lei nº 2.030, de 9 de junho de 1983, quando a sociedade civil for controlada, direta ou indiretamente:

I - por pessoas físicas que sejam diretores, administradores ou controladores da pessoa jurídica que pagar ou creditar os rendimentos; ou

II - pelo cônjuge, ou parente de primeiro grau, das pessoas físicas referidas do item anterior.

Art. 20 - São procedidas as seguintes alterações no Decreto-Lei nº 1.598, de 26 de dezembro de 1977:

I - Fica acrescentado o seguinte item ao Art. 19:

"IV - a parte das variações monetárias ativas (art. 18) que exceder as variações monetárias passivas (art. 18, parágrafo único)."

II - Fica acrescentado o seguinte item ao Art. 60:

"VII - realiza com pessoa ligada qualquer outro negócio em condições de favorecimento, assim entendidas condições mais vantajosas para a pessoa ligada do que as que prevaleçam no mercado ou em que a pessoa jurídica contrataria com terceiros;"

III - O § 1º do Art. 60 passa a vigorar com a seguinte redação:

"§ 1º O disposto no item V não se aplica às operações de instituições financeiras, companhias de seguro e capitalização e outras pessoas jurídicas, cujo objeto sejam atividades que compreendam operações de mútuo, adiantamento ou concessão de crédito, desde que realizadas nas condições que prevaleçam no mercado, ou em que a pessoa jurídica contrataria com terceiros."

A Lei 7.450/85 que modifica a legislação do Imposto de Renda, influenciou também em procedimentos das holdings, inclusive nos benefícios do exercício seguinte. No passar dos anos as legislações seguintes mantiveram o mesmo sentido, mas nada foi derrubado até o presente momento.

Com isso, as holdings foram forçadas a serem empresas iguais as outras, com objetivos que a diferenciam das outras, destacando o valor de sua formação.

Com a Constituição de 1988 enfatizou-se a necessidade de organização e controle.

O art.226 mostra um novo relacionamento familiar, com isso a holding passa a ser destacada no planejamento e estudo de viabilidade e investimento em novos negócios. Surgem temas como sucessão, impostos *causa mortis*, imposto fortuna, doação, que quando colocados sob proteção da holding são mais fáceis de equacionar.

## 2.9.2 - CONCEITOS

Vejamos um pouco do conceito de holding, a definição da palavra e a abrangência do termo.

- Holding - Do inglês que significa: Segurar, manter, controlar, dominar, fortalecer, pensar, julgar (Webster's – dicionário inglês / português)
- Holding Company – Companhia cujo a criação tem a finalidade de participar como acionista em outras empresas
- Companhia Holding – qualquer empresa que participa de outra empresa com ações em quantidade suficiente para controlá-la e emitir certificado próprio segundo Walter E. Lagerquist
- Para Oscar Hardy companhia Holding é uma sociedade juridicamente independente que tenha por finalidade adquirir ações de outras sociedades, para controlá-la sem a necessidade de exercer atividade industrial ou comercial

Os conceitos apresentados até aqui, mostram a Holding pura, com a finalidade única de participar e controlar, manter ações em outras empresas, estes conceitos são “importados”.

No Brasil a Holding mista é a mais usada, prestando serviços civis ou eventualmente comerciais, são aquelas que mantem junto ao seu patrimônio o controle de imóveis, não se prende unicamente ao controle societário.

## **2.9.3 - PRINCIPAIS FINALIDADES DA HOLDING**

Podemos elencar as principais funções que desempenham as Holdings:

### **2.9.3.1 - Manter majoritariamente ações em outras empresas**

A função permite o controle de grupos empresariais e com estes controles concentrados, não ocorre a pulverização das ações em sucessivas alienações ou partilhas de herança.

### **2.9.3.2 - Poder de controle**

Nem sempre significa ter 100% das ações, mas sim uma quantidade e qualidade que sejam suficientes para exercer influência nas decisões.

### **2.9.3.3 - Internacionalidade**

Pode-se manter ações de companhias em países diferentes, tornando-se uma ponte para exportações movimentando investimentos estrangeiros.

### **2.9.3.4 - Mobilidade**

Os ativos de uma holding por se tratarem de ações, títulos, posses, demonstrações e controles permitem que ela se estabeleça em qualquer lugar e a qualquer tempo, pois seu ativo pode ser levado em uma maleta ou notebook.

## **2.10 - PORQUE PASSAR O COMANDO DO GRUPO PARA UMA HOLDING**

Realizando uma análise dos principais pontos que favorecem a mudança da forma de gestão de uma empresa, podemos destacar as mais relevantes e que contribuem na tomada de decisão para a convergência de uma administração familiar para a criação de Holdings administrativas, vejamos:

### **2.10.1 - Separar operação e controle**

Quem controla não opera e quem opera não controla, assim permite que a empresa dedique-se totalmente a seu objeto social, ou seja, o operacional, e por sua vez a holding cuida de todo o controle.



### **2.10.2 - Manter equidistância**

Cria-se uma ótica para cada negócio, e não no contexto da Empresa-mãe, há uma separação e cada negócio tem seus problemas vistos de forma separada, e são administrados pela Holding em instância superior.

### **2.10.3 - Favorece a Sucessão**

Permite treinar os sucessores acionários e administrativos de modo que adquiram a mesma perspectiva do fundador.

### **2.10.4 - Profissionalizar a direção**

Possibilita uma profissionalização da direção das empresas controladas, a empresa deixa de sofrer com interesses pessoais e passa a ser gerida por profissionais capacitados.

## **2.11 - HOLDING E SUCESSÃO**

A constituição de uma holding permite a facilidade de melhora no planejamento da empresa, e dá liberdade ao sócio de distribuir seu patrimônio ainda em vida, sem necessitar de inventário.

A Holding, como instrumento de sucessão, vem incentivando os executivos em manter seu conglomerado de empresas em poder de seus descendentes, que gera grande estímulo para a formação de empresa Holding no Brasil (OLIVEIRA, 2010, p.25)

Naturalmente, este é outro enfoque para criação de holding, pois um grupo de empresas que atua sob o comando de uma holding, tem capacidade de funcionar como mais liberdade, sem a interferência de problemas que envolvam sócios ou familiares. (OLIVEIRA, 2010, p.25)

Um grande benefício da criação de uma holding no planejamento sucessório é a redução da carga tributária que incide sobre processos de inventário, como o ITBI e o ITCMD.

O planejamento sucessório, por meio da formalização de uma holding familiar/patrimonial, irá eliminar grande parte da carga tributária que incide regularmente sobre os processos de inventário e partilha, tais como o ITBI, pois a integralização de capital com bens e direito não é fato gerador do citado imposto. (BARROS, Tiago Pereira, 2013)

## 2.12 - RAZÕES PARA FORMAÇÃO DA HOLDING

Os principais objetivos da criação da holding são, sob o aspecto fiscal a redução da carga tributária, e sob o aspecto societário melhor planejamento e controle.

Segundo Oliveira (2003, p.27) existem muitas razões que levam a formação da holding, as mais comuns são:

- Representar o acionista controlador no comando das empresas de sociedades anônimas de capital aberto, as quais são caracterizadas, atualmente, por extrema complexidade;
- Simplificar as soluções referentes a patrimônios, heranças e sucessões familiares, através do artifício estruturado e fiscal de uma empresa holding;
- Atuar como procuradora de todas as empresas do grupo empresarial junto a órgãos de governo, entidades de classe e, principalmente, instituições financeiras, reforçando seu poder de barganha e sua própria imagem;
- Facilitar a administração do grupo empresarial, especialmente quando se considera uma holding autêntica;
- Facilitar o planejamento fiscal e tributário; e
- Otimizar a atuação estratégica do grupo empresarial, principalmente na consolidação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

Para a formação de uma holding não existem regras, mas existem vários fatores que devem ser analisados de acordo com o porte e necessidade de cada empresa, como aspectos administrativos e o planejamento fiscal e tributário.

De acordo com Oliveira (2003, p.28) sobre o planejamento fiscal e tributário nas empresas holding, têm-se alguns objetivos principais, que são a redução de gastos com os tributos, a diminuição de gastos em atividades operacionais e de apoio administrativo, e simplificação nas relações, tanto societárias quanto órgãos públicos.

### 2.12.1 - Vantagens da holding familiar em relação aos inventários.

<b>Eventos</b>	<b>Holding Familiar</b>	<b>Inventário</b>
1) Tributação da herança e doação	4%	4%
2) Tempo para criação ou tempo do inventário	30 dias em média	05 anos em média
3) Tributação dos rendimentos	12%	27,50%

4) Tributação da venda de Bens Imóveis	5,80%	27,50%
5) Sucessão conforme novo Cód, Civil para casamentos com comunhão parcial de bens	Cônjuge NÃO é herdeiro	Cônjuge É herdeiro

Fonte: [www.fiscosoft.com.br](http://www.fiscosoft.com.br)

### 2.13 - ELABORAÇÃO DO CONTRATO SOCIAL

O contrato social é uma das mais importantes etapas da formação de uma holding, pois nele serão estipuladas todas as regras a serem seguidas pelos sucessores, evitando desacordos. De acordo com Lodi e Lodi (2004, p.14) o contrato social de uma holding deve conter principalmente:

- Regular a forma de alienação das quotas ou ações dos sócios, assim como a sua retirada;
- Definir como atuar em caso de falecimento de um dos sócios;
- Resolver como é constituído o capital social;
- Elaborar princípios gerais de gerencia atualmente obrigatórios;
- Resolver onde ficará a sede social e qual será sua razão social.

As cláusulas do contrato devem ser muito bem redigidas e não deixar dúvida ou brechas, causando prejuízo ou beneficiando algum dos sucessores. Segundo Teixeira (2011, p.13) os pontos mais importantes do contrato social são:

- Definição da espécie de sociedade: limitada ou sociedade anônima;
- Elaboração do contrato social ou do estatuto social;
- Definição do valor do capital social e sua distribuição;
- Inscrição nos órgãos competentes: caso a holding tenha por objeto a administração de bens próprios ou de terceiros, haverá a necessidade de inscrição no CRA;
- Estabelecer um prazo para a duração da sociedade recomenda-se que seja bem longo, pois, se o prazo for indeterminado, a qualquer tempo, algum ou alguns dos sócios poderão retirar-se da sociedade com os seus haveres, o que poderá acarretar a desestabilização da sociedade controlada;
- O empresário nomeia-se administrador da sociedade e que no ato da sua constituição defina quais serão os seus administradores substitutos na hipótese de morte, renúncia ou afastamento, definindo, assim, a linha sucessória quanto a uma parte do poder, com a finalidade de perenizar a boa gestão dos negócios e zelar pela manutenção do patrimônio familiar;
- Resolver onde ficará a sede e qual será sua razão social;
- Se o capital não estiver integralizado, cada sócio será responsável, integralmente, pelo montante do capital social.

## 2.14 - DOAÇÃO DE QUOTAS

Ao fazer a doação de quotas a seus herdeiros, o controlador pode se beneficiar elaborando cláusulas restritivas ou de usufruto vitalício para manter seus recebimentos e poder de decisão, além de cláusulas de reversão de bens, impenhorabilidade, incomunicabilidade e inalienabilidade.

Cláusula de reserva de usufruto, em que se transfere para o donatário, exclusivamente, a nua-propriedade, permanecendo o doador a gozar os frutos oriundos dos bens doados, nesse caso, os lucros e dividendos, fruto das quotas. (PRADO 2011, p.6)

O doador continuará com a posse e com a efetividade das quotas ou ações, estando na completa gestão dos negócios. Enquanto o doador estiver vivo, será como se nenhuma doação tivesse ocorrido, e por ocasião do falecimento não será necessário abrir processo de inventário, bastando o registro do atestado de óbito na Junta Comercial com a alteração contratual ou, no caso de uma sociedade anônima, apenas o arquivamento do atestado na própria sociedade e averbada a transferência efetiva nos livros da sociedade. (LUZ, 2008, p.4).

A reversão de bens estabelece a devolução dos bens doados ao patrimônio do doador. Esta cláusula deve ser determinada no documento de doação e na escritura e deve ser feita por averbação.

Cláusula de Reversão de Bens ao seu Patrimônio, em que na hipótese de sobreviver o donatário, essa cláusula opera como resolutória do negócio, com efeito retroativo, anulando eventuais alienações feitas pelo outorgado, recebendo-os o doador livre e desembaraçados de quaisquer ônus. Tal disposição deve constar de cláusula expressa no contrato (PRADO, 2011, p. 6).

No caso da impenhorabilidade, estabelece que os herdeiros não podem usar os bens doados para quitar possíveis dívidas, mas admite que os mesmos podem ser usados como garantia nas atividades financeiras da holding.

A cláusula da impenhorabilidade se configura em uma forma de garantir a proteção do bem dos credores, uma vez que o bem sobre o qual foi instituída esta cláusula não pode ser penhorado. (PRADO, 2011, p. 11)

Por sua vez a incomunicabilidade impede que os futuros cônjuges dos herdeiros tenham direito ao bem objeto da doação. Em caso de divórcio, separação, o patrimônio não pode ser comunicável a terceiros.

Cláusula de Incomunicabilidade estabelece, portanto, que os bens doados não se comuniquem pelo casamento, conservando-se como propriedade particular do cônjuge favorecido, ou beneficiado, exclusivamente mesmo que o casamento se tenha feito ou se faça sob o regime de comunhão universal. (PRADO, 2011, p. 11)

A inalienabilidade não permite a venda do bem herdado e pode ser definida no documento de doação ou no testamento do doador.

A cláusula de inalienabilidade é um meio de vincular os próprios bens em relação a terceiro beneficiário, que não poderá dispor deles, gratuita ou onerosamente, recebendo-os para usá-los e gozá-los; trata-se de um domínio limitado, motivo pelo qual a duração da proibição de alienar esses bens deixados a herdeiros ou a legatário não pode exceder a espaço de tempo superior a vida do instituído. (DOWER apud DINIZ, 1990-1991, p.144).

Simplificando, a impenhorabilidade é aquela que não permite penhora dos bens; incomunicabilidade não permite comunicação dos bens com os cônjuges e a inalienabilidade não permite a venda dos bens pelo herdeiro.

Portanto, podemos constatar que estas cláusulas são de grande importância para a proteção do patrimônio do doador, evitando-se futuros constrangimentos entre ele e seus herdeiros.

## 2.15 - VANTAGENS DE UMA HOLDING

Analisando os aspectos econômicos – financeiro, Oliveira (2003, p.28) destaca:

- maior controle acionário com recursos reduzidos;
- custos menores pela possibilidade de melhor interação das atividades operacionais entre as empresas controladas;
- isolamento das dívidas das afiliadas;
- expansão de negócios rentáveis, apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada isoladamente;
- concentração do poder econômico do acionista controlador na holding;
- maximização da garantia na aplicação de capital, se todas as empresas forem lucrativas, principalmente quando existe a abordagem financeira do caixa único inerente às diversas empresas afiliadas.

Portanto, se as empresas forem divididas de acordo com a quantidade de atividades, uma não vai prejudicar o funcionamento da outra, evitando assim que a rentabilidade de cada uma delas tenha relação com as demais, e na consolidação formaram um patrimônio mais considerável.

Oliveira (2003, p.28) destaca que as vantagens no aspecto administrativo são as seguintes:

- Flexibilidade e agilidade nas transferências e alocações de recursos dentro do grupo entre as empresas afiliadas a holding;
- Enxugamento das estruturas ociosas das empresas afiliadas, relativamente aos serviços comuns a todo o grupo, principalmente no caso da holding mista;
- Centralização de alguns trabalhos, com possibilidade de redução das despesas operacionais;
- Maior poder de negociação na obtenção de recursos financeiros e nos negócios com terceiros;
- Uniformidade administrativa e de procedimentos de rotina em todas as empresas afiliadas;
- Centralização das decisões financeiras;
- Centralização de diretrizes e decisões do grupo empresarial;
- Descentralização de tarefas de execução entre as empresas afiliadas.
- No aspecto administrativo o ideal seria desmembrar a parte operacional da administrativa para centralizar o poder de decisão, possibilitando q as decisões e planeamento da empresa sejam discutidos na holding.

Também em relação às vantagens, podemos analisar ainda a parte fiscal – tributaria, Oliveira (2003, p.29) ressalta:

- Melhor tratamento de exigências setoriais (considerando setores específicos da economia), pois podem ser usufruídos, por exemplo, alguns incentivos fiscais específicos e momentâneos;
- - melhor tratamento de exigências regionais pela maior interação com determinadas realidades regionais.

Além destes aspectos, um item bastante importante é que o ITCMD é pago antecipado quando a sucessão é feita em vida, evitando avaliação de peritos que ocorre no caso de inventários, aumentando assim os seus custos.

Por ultimo, Oliveira (2003, p. 29) analisa os aspectos societários:

- Ter confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários, exclusivamente dentro da empresa holding;
- Maior facilidade na transmissão de heranças.

O aspecto mais importante neste ponto seria a distribuição das quotas ainda em vida garantindo a prosperidade da empresa, e entregando a mesma nas mãos de pessoas de sua confiança e que possam dar continuidade nas atividades.

## 2.16 - DESVANTAGENS DE UMA HOLDING

As desvantagens também devem ser analisadas na criação de uma holding, para que sua abertura não resulte no fechamento da empresa. De acordo com o aspecto financeiro algumas delas são destacadas por Oliveira (2003, p.29):

- Não poder usar prejuízos fiscais, o que basicamente ocorre em caso de holding pura;
- Ter maior carga tributaria se não existir adequado planejamento fiscal;
- Ter tributação de ganho de capital, na venda de participação das empresas afiliadas;
- Ter maior volume de despesas com funções centralizadas na holding, o que pode provocar problemas no sistema de rateio das despesas e custos nas empresas afiliadas;
- Ter imediata compensação de lucros e perdas das investidas, pela equivalência patrimonial;
- Ter diminuição da distribuição de lucros por um processo de sinergia negativa, em que o todo pode ser menor do que a soma das partes.

Com a criação da holding, deve-se elaborar um ótimo planejamento fiscal evitando a tributação de ganho de capital na venda de participações, outro item negativo e que deve ser analisado na decisão é o impedimento de aproveitar o prejuízo ou o lucro fiscal no caso de alguma crise financeira.

Em relação aos aspectos administrativos, Oliveira (2003, p.30) destacou da seguinte forma:

Neste caso a holding pode acabar formando uma elevação no grau hierárquico, causando uma desmotivação nos funcionários por não conseguirem obter cargos mais altos na empresa, por estarem concentrados na holding.

Outros aspectos que também podem ser analisados de forma negativa são os legais, como expõe Oliveira (2003, p.30):

- Ter dificuldades em operacionalizar os tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia, principalmente pela falta de conhecimento específico da realidade de cada setor;
- Ter problemas em operacionalizar as diversas situações provocadas pelas diferenças regionais.

Deve-se estar sempre atento a legislação e peculiaridades de cada região, sendo necessário que os diretores tenham uma visão ampla de todas as operações da organização.

### **3 - CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS I, II E III**

O presente capítulo apresenta de forma objetiva uma análise da utilização deste modelo de gestão em três empresas de diferentes ramos de atuação, tornando possível um paralelo entre elas, destacando os pontos fortes e fracos, e os motivos que levaram cada uma a optar por este regime e as consequências de decisões não planejadas.

Foi apresentado um questionário aos profissionais ligados diretamente ao processo de implantação nas empresas I e II e na empresa III foram utilizadas informações divulgadas sobre o caso, destacando os pontos de maior relevância.

#### **3.1 – ANÁLISE DA EMPRESA I**

Na Empresa I, o processo de adequação iniciou-se por volta de 2004, com um questionamento dos acionistas sobre o futuro da empresa e seus sucessores, concluindo que era necessário preparar a empresa para o futuro,

Uma vez esta decisão partindo do grupo de acionistas a diretoria não encontrou resistência no processo de mudança, pois a maioria dos acionistas encontrava-se envolvidos nesta decisão em prol da garantia de futuro da empresa.

Este processo esbarrou em algumas dificuldades como a falta de conhecimento do que era a Governança Corporativa, principalmente aos acionistas mais experientes, que trazem uma bagagem mais conservadora, e mais resistente a mudanças.

Outro ponto apresentado é o conflito de opiniões, posições e ambições gerando divergência de interesses, pela falta de alinhamento de foco entre os acionistas, podendo resultar em pressões inadequadas sobre a gestão executiva.

O tema é relativamente novo, com ascendência a partir de 1990, sendo assim, são poucos os profissionais experientes e com a expertise necessária para atuação neste modelo de gestão.

Como esperado, o principal ponto destacado foi a proteção do capital do acionista, sobre tudo o minoritário, uma vez que, dentre os princípios básicos da governança corporativa está a equidade de tratamento a todos os acionistas.

Neste grande processo de mudança encontramos as holdings familiares, que participam da Holding do Grupo, com isso os sócios não tem relação direta com as empresas operacionais.



O principal papel das holdings familiares é proteger os interesses dos grupos familiares, o falecimento de um sócio ou o impedimento do mesmo, não afetam os interesses do grupo

Imaginemos o seguinte cenário hipotético:

Um grupo familiar possui 30% de ações da empresa e por esse motivo detém uma cadeira no conselho de administração. Esse grupo é composto pelo casal de 5 filhos e não estão abaixo de uma holding familiar, sendo assim, as ações estão em nome do pai. Se o pai vier a falecer, as ações serão divididas entre a mãe e os cinco filhos que ficarão com 5% cada, perdendo assim a cadeira no conselho de administração, ou seja, o grupo familiar perderá poder e a possibilidade de lutar pelos seus interesses.

Este processo evolutivo visa a profissionalização cada vez maior do conselho de administração e a preparação dos herdeiros para que assumam a condição de acionistas e possivelmente membros do conselho.

As mudanças mais significativas foram as definições de regras claras entre os acionistas e a decisão de contratação de executivos não familiares para assumirem a condução dos negócios, a reestruturação da cultura organizacional ainda é o principal desafio deste processo, pois naturalmente a empresa foi formada e circulava ao redor dos acionistas fundadores, e agora tem uma gestão voltada a obtenção de resultados e planejamento das estratégias futuras.

Numa análise de todo o processo, desde o seu princípio, todos os avanços e superação dos obstáculos conclui-se que só o fato dos acionistas sentarem para discutir o futuro do negócio e concluírem que precisavam de mudança já seria válido, e melhor ainda com a continuidade e melhoria das práticas de governança corporativa.

### **3.2 – ANÁLISE DA EMPRESA II**

Na visão de uma gestão melhor dos negócios da empresa, em 2009, a instituição optou por utilizar-se da governança corporativa, mesmo não sendo obrigado frente ao mercado, por se tratar de empresa de sociedade limitada, no entanto ela pode usar e terá grande valor agregado a sua gestão, considerando que a Governança Corporativa são as práticas que tem por objetivo otimizar o desempenho da empresa protegendo seus stakeholders.

A mudança foi motivada pela segurança e pela clareza nos processos que a Governança Corporativa proporciona; partindo do presidente executivo e sócio, que focado

em sua sucessão e na busca da empresa por profissionais do mercado se antecipou ao uso da governança corporativa para preparar este futuro. Esta decisão permite também que a empresa tenha diretores não sócios.

Ao ser apresentado este processo de mudanças, os sócios aceitaram de forma positiva, por enxergar neste modelo de gestão a proteção da empresa, seus stakeholders e os próprios sócios.

Neste caso, os obstáculos apontados assemelham-se ao caso anterior por se tratar da dificuldade na mudança de cultura, a empresa passa a ser mais transparente e ter cuidados especiais com suas documentações e nas relações com as partes interessadas. Outra dificuldade é capacitar a todos para compreensão do que é a governança corporativa, principalmente os familiares dos sócios.

Aponta-se ainda a dificuldade em encontrar mão de obra qualificada que possa assumir este processo de implantação, mesmo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa oferecendo cursos de capacitação para conselheiros.

Também existe a falta de Contadores com tal especialidade ou mesmo auditores.

Hoje a empresa em questão adota a seguinte estrutura:

Presidente executivo – sócio

02 diretores sócios

03 diretores contratados (agentes)

Presidente do Conselho de Administração – 01 sócio

01 conselheiro – sócio

03 conselheiros externos.

Como esperado para este processo, e para uma melhor gestão, foram constituídas holdings para separar a pessoa física, da pessoa jurídica, para que a empresa não sofra com influência de problemas entre as pessoas físicas que podem respingar na pessoa jurídica.

Foi constituída uma holding que é sócia da empresa. Vale lembrar que as holdings são sociedades não operacionais que tem seu patrimônio composto de ações de outras companhias. Em geral não pratica operações comerciais, apenas a administração de seu patrimônio.

Com o exercício da Governança Corporativa a Empresa passou a ter um maior controle sobre sua rentabilidade, seus investimentos, sobre a postura ética com clientes, fornecedores e colaboradores.

Valorizou o hábito de criar indicadores para análise de resultados. Os executivos das áreas passaram a fornecer dados não só para o presidente executivo, mas também para o Conselho de Administração.

No balanço deste processo e na decisão de mudar, a empresa se profissionalizou e no dia a dia adquire segurança em sua gestão, torna-se mais clara e mais atrativa no mercado.

### **3.3 -Terceiro Caso - Indústrias Matarazzo**

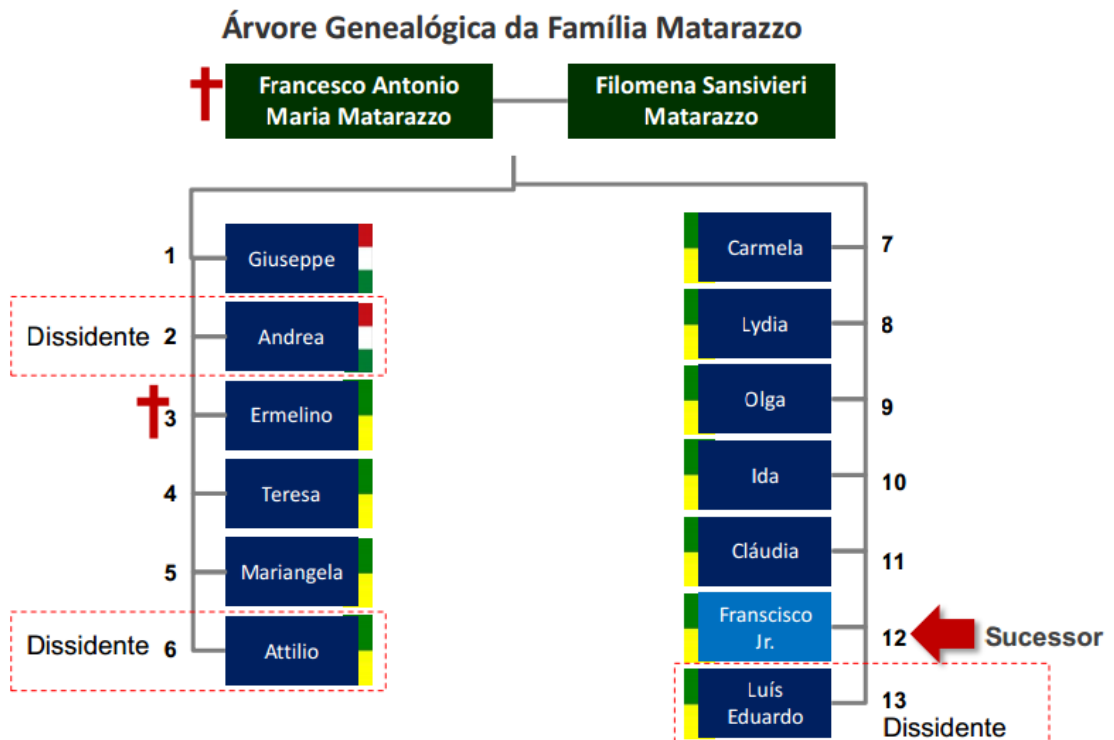
Neste caso, será brevemente relatado, para ilustrar a importância de um planejamento sucessório e uma visão do futuro, uma vez que, não basta criar um patrimônio sólido, mas cuidar para que ele se mantenha assim no futuro, o processo de governança corporativa protege o patrimônio e evita a dissolução da empresa por brigas familiares.

As Indústrias Matarazzo , que foi intitulada a maior empresa brasileira de todos os tempos, nasceu do empreendedorismo dos irmãos Matarazzo, mas numa sequência de erros em sua sucessão fadou-se ao fracasso.

Conde Francesco Matarazzo, zelou por seu patrimônio durante longos anos, e não aceitava não familiares a frente de seu negócio, com eleição de seu 12º filho como sucessor, deu início ao conflito em família como destaca:

A família Matarazzo não se manteve unida quando Ermelino Matarazzo que tinha o apoio de todos para comandar os negócios do Conde Francesco faleceu prematuramente. A eleição do sucessor pelo Conde recaiu sobre o 12º filho que era jovem e inexperiente, quando Francisco Matarazzo Junior, o Chiquinho assumiu os negócios começou um grande atrito em família que levou a uma dissolução societária alguns membros da família venderam suas partes na sociedade que eram comprados com recursos oriundos do capital das próprias empresas, comprometendo sua solidez e interrompeu as modernizações e ampliações, limitando seu crescimento e tornando as empresas obsoletas.  
(<http://historiadeempresas.wordpress.com>.)

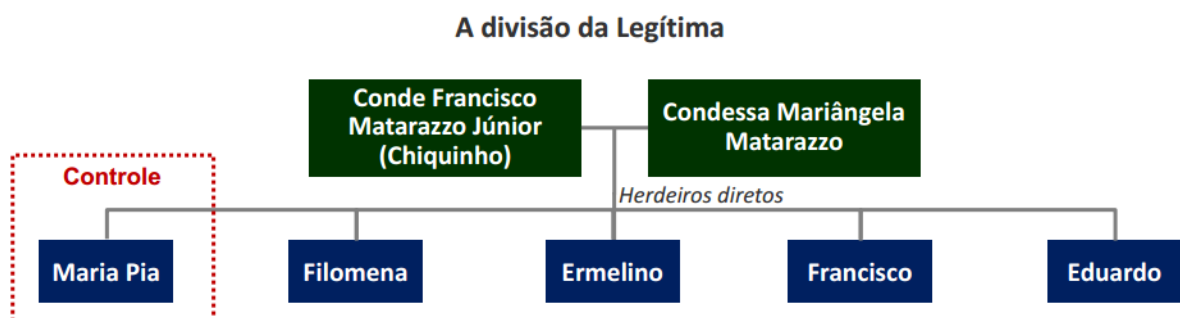
Figura 4 – Árvore Genealógica da Família Matarazzo



Fonte: <http://historiadeempresas.wordpress.com>

Dentre os seus treze filhos escolhe-se o preferido criando uma rivalidade entre eles, e o erro é repetido pelo sucessor, que também transfere o controle das empresas ao filho de maior afinidade, como vemos abaixo:

Figura 5 – A Divisão de Legítima



Fonte: <http://historiadeempresas.wordpress.com>

Apresentado de forma simplificada, este caso que envolve grandes decisões, foram inúmeros acontecimentos, mas o proposto é um paralelo, com os dois casos anteriores, onde a diretoria, na

pessoa dos fundadores, enxergou a necessidade da proteção do patrimônio, no caso Matarazzo foi criado holding, mas num período que já se encontrava em dificuldades, e mesmo com esta criação, a distribuição das quotas prejudicou o bom desenvolvimento.

A governança corporativa não apresenta um modelo milagroso, mas processos que evitam que os problemas familiares atinjam a empresa, no caso Matarazzo, a escolha de um dos filhos desencadeou uma reação negativa nos demais, uma falta de visão tanto do passado quanto do futuro, fez que a história se repetisse, a escolha da sucessão não pelo preparo ou qualificação de quem iria assumir, mas por predileção de quem está no comando.

### **3.4 – ANÁLISE DOS CASOS I, II E III**

Todo processo de mudança nas empresas I e II foi motivado por uma visão de futuro ligada a continuidade da empresa e sua sobrevivência as mudanças sucessórias, a preocupação em manter as atividades independente de quem estivesse à frente.

O planejamento envolveu desde os sócios criadores quanto os acionistas menores, que concordaram com a necessidade de uma gestão mais segura e transparente. No caso da empresa III, os interesses particulares vieram em primeiro plano, deixando de lado o planejamento e o respeito com os demais sócios, criando um conflito de interesses, uma vez que apenas um foi beneficiado.

A principal dificuldade na implantação deste modelo de gestão pode ser destacada pelos ocorridos na empresa III, a falta de abertura para mudanças, e não aceitar necessidade de se desvincular a família da empresa, criam barreiras para entrada de uma política cujo objetivo principal é a defesa do patrimônio e uma transparência nas informações, prova de que estas mudanças são importantes, ficam claras com a dissolução do patrimônio da empresa III.

As empresas I e II no processo de implantação da governança corporativa encontraram um mercado carente de conselheiros capacitados neste assunto, se tratando de um tema relativamente novo é difícil encontrar profissional com experiência e os que existem as empresas não abrem mão.

A criação da holding é um dos primeiros passos para a mudança, é a decisão definitiva de separar empresa e os interesses da família, no caso da empresa I foi constituída uma

holding para cada herdeiro, assim em caso de separação de um herdeiro por exemplo, aumenta-se o número de sócios na holding mas não chegam a empresa principal, na empresa II a constituição da holding também foi necessária com a mesma finalidade, na empresa III a Holding foi uma decisão tardia, quanto o grupo já estava reduzido a poucas empresas, lembrando que eram 365 empresas.

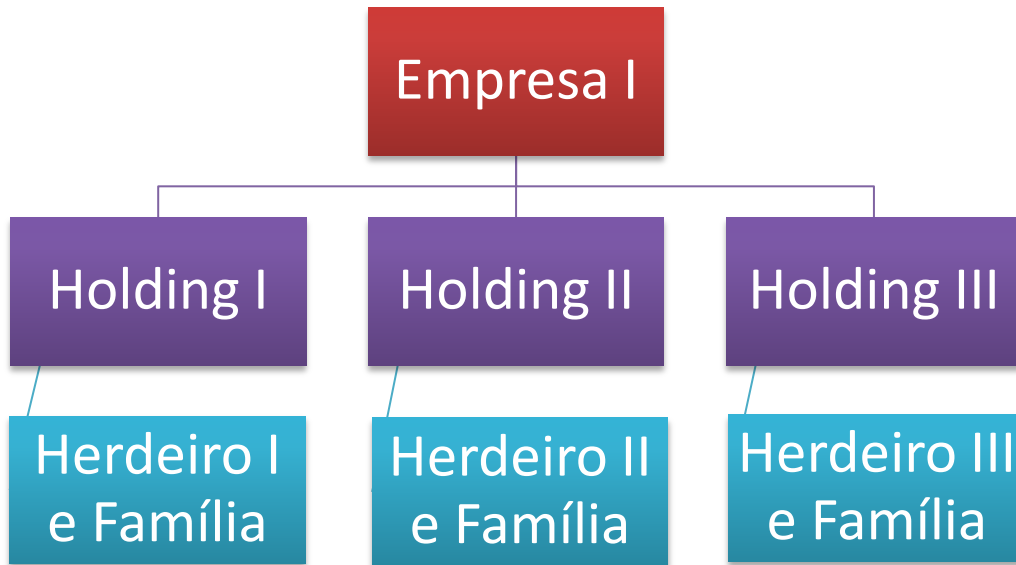
Na escolha por este modelo de gestão a principal mudança está na mentalidade dos responsáveis pela empresa, nas empresas I e II, como já citado anteriormente, a principal modificação e na visão dos proprietários, ele não deixa de ser o dono, mas é preciso obedecer algumas normas, a primeira transformação está nas pessoas, na empresa III, o caso é pautado justamente na não ocorrência de mudanças, no tradicionalismo exagerado, a última palavra ser do fundador, no quesito sucessão por exemplo, escolher um filho entre treze, delegar o poder a este em detrimento dos outros, e esta política antiquada se repete na geração seguinte, ou seja, a direção do grupo “parou no tempo”, foi assim com meu pai, será assim comigo e meus filhos vão fazer igual, num mundo competitivo e cada dia mais exigente não é sustentável este tipo de prática.

As empresas I e II que se abriram a mudança, ainda estão passando por este processo, mas pode-se destacar a transparência, a geração de informações mais claras, tanto para a diretoria quanto para os acionistas menores, os chamados stakeholders.

A própria criação da holding, a profissionalização da diretoria, um tratamento mais igual aos acionistas, ou seja, a Governança Corporativa cria recursos e aprimora procedimentos de tal forma a fortalecer a gestão empresarial, a tornar a empresa mais atrativa, pois transmite segurança, e as tomadas de decisões são mais assertivas.

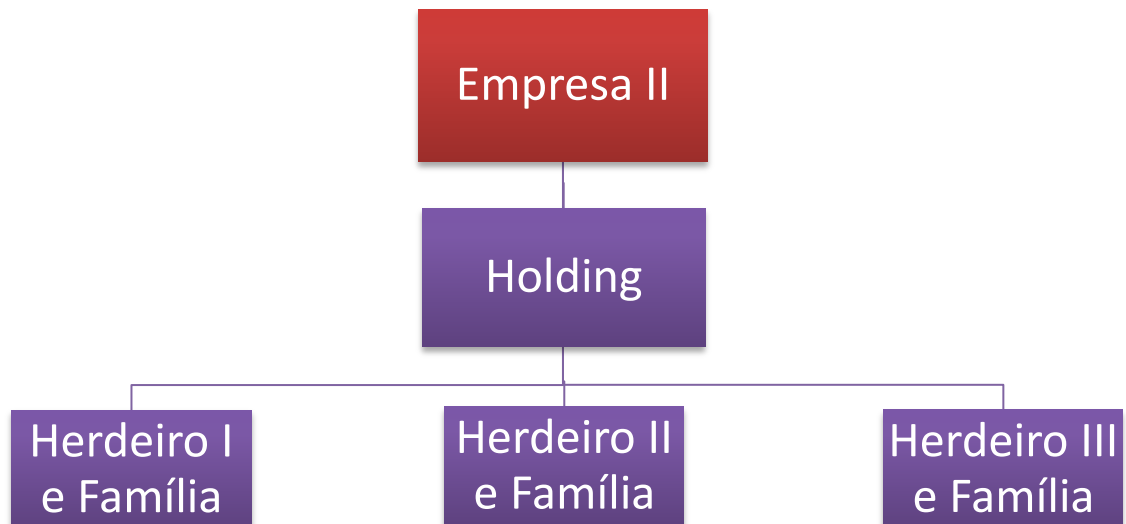
Estruturalmente, observa-se as seguintes posições nas empresas quanto a sua organização societária:

Figura 6 – Estrutura Empresa I



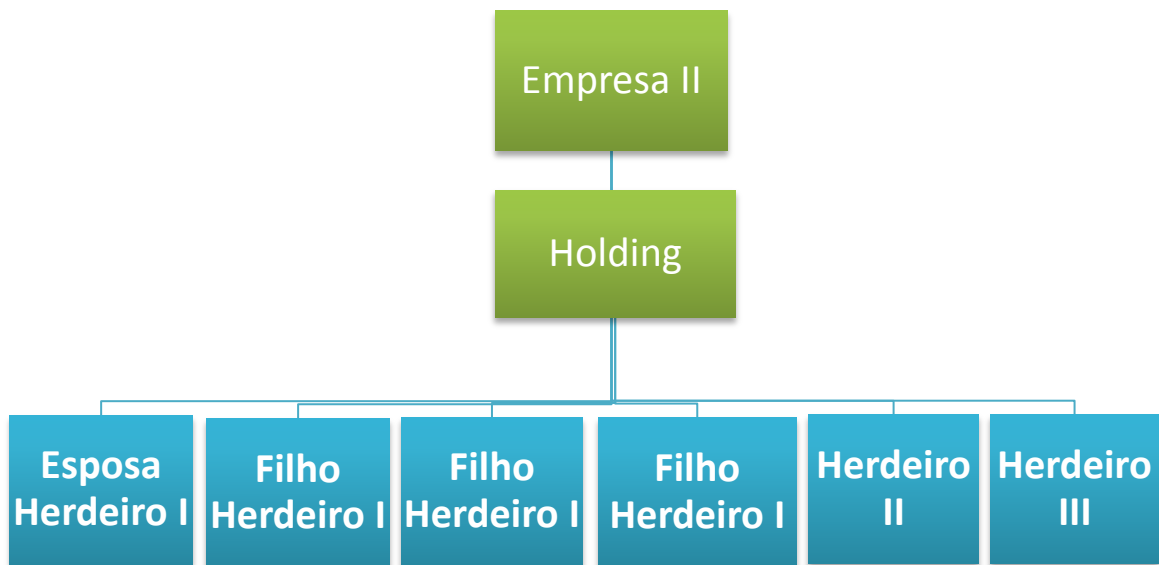
Como exposto anteriormente, ligado a empresa estão as holdings constituídas para cada herdeiro e assim seriam criadas quantas fossem necessárias ao número de herdeiro.

Figura 7 – Estrutura Empresa II



Neste segundo caso, uma única holding com os herdeiros e suas famílias ligadas a ela, este modelo embora minimize a influência familiar diretamente nas decisões do grupo pode sofrer danos, por exemplo, o herdeiro I vem a falecer e tendo ele três filhos, automaticamente outros sócios passariam a participar da holding, vejamos como ficaria a estrutura neste caso:

Figura 8 – Estrutura empresa II – Segunda situação



Esta estrutura com uma única holding pode desestabiliza-se, uma vez que, novas visões, novos anseios, passam a compor o grupo de forma repentina, se colocarmos lado a lado a empresa I e II, a empresa I em seu planejamento adotou um postura mais adequada, uma holding para cada herdeiro, se aplicarmos a ela esta mesma situação, dentro da holding de determinado herdeiro o conflito pode se estabelecer, mas a participação no grupo não tem alteração, a holding pode passar a ter dez sócios, mas dentro do grupo ela responde somente pelas quotas que detém.

Na empresa III a estrutura é formada com base familiar, o fundador e seus herdeiros.

Figura 9 – Estrutura Empresa III



Considera-se hipoteticamente que cada herdeiro se casou, logo, são vinte e seis opiniões diferentes ligadas ao grupo, quando a sucessão é feita por apontamento, por escolha



do patriarca, detona-se o processo de rompimento entre os irmãos, reforçando o que outrora foi exposto, falta de planejamento, resistência a mudança, são passos largos para o fracasso de um negócio de sucesso.

São três casos diferentes, cada um com uma ótica diferente do futuro, pontos semelhantes entre si, recursos aplicáveis as três, fixando a proposta do trabalho, de forma simples, objetiva e clara, demonstrar que a governança corporativa é indispensável para sobrevivência das empresas, e garantia de continuidade.

Para ter sucesso é preciso muito mais que sonhar com um grande negócio, é preciso agir, é preciso certificar-se que ele não vai findar-se por escolhas erradas.

#### **4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora o termo Governança Corporativa assuste, e para os mais conservadores passe uma ideia errada de perda de poder, sim, para muitos, profissionalizar a gestão da empresa é visto de forma negativa e provoca uma resistência no processo de mudança.

Na visão de muitos fundadores é preciso que a família de seguimento no negócio, os filhos sigam os passos dos pais e a empresa passe de geração para geração, este pensamento pode arruinar todo o patrimônio construído durante anos.

Não é difícil encontrar grandes grupos que entraram em crise por uma sucessão errada, ou que em uma briga de família o grupo se desfez.

Com os avanços, e gerações cada vez mais dinâmicas e ávidas pelo novo, que não se prendem no caminho trilhado por alguém, e que buscam traçar sua própria história de sucesso, o negócio da família nem sempre é o sonho deste empreendedor, e seu zelo não será o mesmo de quem sonhou com este projeto.

A governança corporativa apresenta soluções para estes entraves, criação de holding, profissionalização da gestão, as informações mais claras, a defesa do patrimônio, uma maior justiça no tratamento com os sócios menores, são destaques deste modelo de gestão.

Com uma visão de futuro, e um desejo de perpetuar aquele que foi seu sonho no passado, diretores de grupos estão se adequando a este modelo de gestão, embora o mercado não disponha de número de profissionais devidamente qualificados, para muitos, o recurso é buscar esta mão de obra em empresas que já tenham este processo desenvolvido.

Não cabe mais tratar a governança corporativa como algo distante, reservado aos grandes ou determinados seguimentos, é uma realidade cada vez mais próxima, e ao mesmo

tempo que gera segurança para empresa, aumenta sua credibilidade e da mais destaque no mercado, abre um campo de trabalho aos profissionais que buscam crescimento e novos desafios.

É preciso despir-se dos velhos conceitos, abrir mão de certas regalias, e focar no amanhã, empresa que não muda, é engolida pelo tempo, profissional que não se adéqua as mudança perde seu espaço no mercado.

A governança corporativa é uma realidade, é aplicável, é fundamental, não se pode fechar os olhos e negar sua eficiência, como em todo processo, pode ocorrer insucessos, mas fracasso maior está em não se beneficiar do que ela proporciona.

### **Referências Bibliográficas**

BARROS, Tiago Pereira. **Planejamento sucessório e holding familiar/patrimonial**. Jus Navigandi, 2013. Disponível em <<http://jus.com.br/artigos/23837/planejamento-sucessorio-e-holding-familiar-patrimonial>> Acesso em 06 de Out. 2014

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão**. São Paulo: IOB Thomson, 2007. 171 p.

BM & F BOVESPA. **Governança Corporativa**. Disponível em [http://bmfbovespa.com.br/Pdf/Folder\\_nivel1.pdf](http://bmfbovespa.com.br/Pdf/Folder_nivel1.pdf) Acesso em 01 de Jun. 2014.

BM & F BOVESPA. **Governança Corporativa**. Disponível em [http://bmfbovespa.com.br/Pdf/Folder\\_nivel2.pdf](http://bmfbovespa.com.br/Pdf/Folder_nivel2.pdf) Acesso em 01 de Jun. 2014.

BM & F BOVESPA. **Novo Mercado, Governança Corporativa**. Disponível em [http://bmfbovespa.com.br/Pdf/Folder\\_novoMercado.pdf](http://bmfbovespa.com.br/Pdf/Folder_novoMercado.pdf) Acesso em 01 de Jun. 2014.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

DAVIS, J. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

Decreto Lei 2.065/83 – Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2065.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2065.htm)> acesso em 01 de novembro 2014.

DINIZ, Maria Helena. **Comentários ao Código Civil**. Parte Especial. Livro Complementar. 22 v. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Curso de direito civil brasileiro: direito das sucessões.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1990-1991. 6 v. 273 p.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, **Governança Corporativa.** São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em <http://www.fdc.org.br/programas/Paginas/programa.aspx?programa=Governan%C3%A7a%20Corporativa> Acesso em 04 de Abr. 2014

FURLAN, M. Z. **Governança corporativa: estratégia para geração de valor.** São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 06 maio 2010.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GERSICK, K; DAVIS, J; HAMPTON, M; LANSBERG, I: **De Geração para Geração- Ciclos de vida das Empresas Familiares.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GARCIA, Feliz Arthur, **Governança Corporativa** [Monografia]. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <[http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie\\_ufrj\\_cvm/Felix%20Arthur\\_C\\_Azevedo\\_Garcia.pdf](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf)> Acesso em 04 de Abr. 2014

<http://empreendedoronline.net.br/> acesso em 11 de julho de 2014.

<http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=289>, por Carla Bottino, acesso em 11 de julho 2014.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx> Acesso em: 29 de maio de 2014.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, Governança Corporativa. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20> Acesso em: 29 de maio de 2014.

JUSTE, Antônio Donizeti. **A Empresa familiar.** São Paulo: Juste consultoria & treinamento, 2004. 90 p.

Lei 6.404/76 – Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404/compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404/compilada.htm)> acesso em 01 de novembro 2014.

Lei 7.450/85 – Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17450.htm) acesso em 01 de novembro 2014.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires.  **Holding**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Thomson, 2004. 165p.

LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª Ed. São Paulo, 2012.

LUZ, IloLöbelda. **O planejamento sucessório permite economia tributária**. Disponível em: <<http://www.kummeladvogados.com.br>>. Acesso em: 27 abr. 2011.

MACEDO, Marcelo et al. **Gestão de pequenas empresas familiares: conhecimento, estratégias, competitividade e redes**. Florianópolis, 2006.

MAMEDE, Gladson; MAMEDE, Eduarda Cotta,  **Holding familiar e suas vantagens**. 5ª Ed. São Paulo, 2014.

MATIAS, A. B. (Coord.). **Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com a sustentabilidade financeira**. vol. 2. São Paulo: Atlas, 2007.

Morales, Pedro Paulo Galindo. **Indústrias Matarazzo: a maior empresa brasileira de todos os tempos**. História de empresas (blog). Disponível em <<http://historiadeempresas.wordpress.com/2012/07/01/industrias-matarazzo-a-maior-empresa-brasileira-de-todos-os-tempos-ultima-parte/>> Acesso em 02 Nov. 2014

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.  **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

\_\_\_\_\_.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 139 p.

PASSOS, Édio et al. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PRADO, Fred John Santana. **A holding como modalidade de planejamento patrimonial da pessoa física no Brasil**. Jus Navigandi, 2011. Disponível em <<http://jus.com.br/artigos/18605/a-holding-como-modalidade-de-planejamento-patrimonial-da-pessoa-fisica-no-brasil>> Acesso em 30 de Out. 2014.

SILVA, André Luiz Carvalhalda. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial**. 2ª Ed. São Paulo, 2014.

RICCA, Domingos. **Empresas familiares: apenas 5% chegam à terceira geração**. **Revista Incorporativa**. 2013. Disponível em <<http://contadores.cnt.br/novo/noticias/empresariais/2013/02/06/empresas-familiares-apenas-5-chegam-a-terceira-geracao.html>> Acesso em 18 Out. 2014.

RICCA, Marcos. **Empresa Familiar - Sucessão em Conflito**. Ricca& Associados, 2014. Disponível em < [http://www.empresafamiliar.com.br/old\\_site/art4\\_ricca.pdf](http://www.empresafamiliar.com.br/old_site/art4_ricca.pdf)> Acesso em 12/10/2014

TEIXEIRA, João Alberto Borges.  **Holding Familiar: Tipo Societário e seu Regime Tributário**. Fiscosoft, 2007. Disponível em <http://www.fiscosoft.com.br/a/3gw6/holding-familiar-tipo-societario-e-seu-regime-tributario-joao-alberto-borges-teixeira> .Acesso em 15 Out. 2014.

TEIXEIRA, Luciana; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. **Rev. adm. contemp., Curitiba** , v. 14, n. 2, Apr. 2010 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552010000200015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552010000200015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 06 Out. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552010000200015>.