

# **A APLICABILIDADE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS SOCIEDADES LIMITADAS**

**Aluno: Christopher de Moraes Araruna Zibordi**  
**Orientadora: Teresa C. G. Pantoja**

## **Introdução**

O presente relatório tem por finalidade descrever como foi elaborado o trabalho apresentado, por meio do qual é analisada a possibilidade da aplicação do instituto da Governança Corporativa em Sociedades Limitadas. As práticas de boa governança vêm sendo aplicadas com êxito nas sociedades constituídas na forma de sociedades anônimas ou sociedade por ações, especialmente naquelas que possuem capital aberto, ou seja, possuem valores mobiliários negociados em bolsa, e possuem essas práticas delineadas pelos níveis de governança corporativa existentes na Bolsa de Valores de São Paulo (“BOVESPA”).

Apesar de não existirem antecedentes notórios ou uma posição pacífica sobre o tema, a doutrina inicia, timidamente, uma discussão acerca desta idéia inovadora. Afinal, existem inúmeras sociedades com caráter eminentemente empresarial, que se apresentam na forma de sociedades limitadas, e em razão de sua natureza finalística necessitam de regras e parâmetros para sua gestão.

Para tanto, foi desenvolvida inicialmente a pesquisa sobre a conceituação da governança corporativa (“GC”), e subseqüentemente foi feita uma breve exposição sobre esse instituto: sua função, seus pilares e a forma como vem sendo aplicado, principalmente no Brasil. Por fim, a noção de responsabilidade corporativa que foi a mola propulsora para a criação desta forma de governança.

Em seguida, fizemos um estudo sobre a sociedade limitada, o conceito deste tipo societário que pode corresponder a uma sociedade simples, sem o viés empresarial, ou uma sociedade empresária, por muitas vezes acumulando um grande volume de capital. E, ainda, vamos acompanhar a evolução legislativa desta sociedade, que com o advento da Lei 10.406 de 2002 (“Novo Código Civil”) teve um grande avanço enquanto sociedade empresária, em razão da criação de normas mais específicas, de proteção a minoritários e contemplando uma noção de gestão mais profissional.

Por fim, analisamos, dentro dos conceitos apresentados, de que forma esta evolução legislativa abriu a discussão quanto uma possível aplicabilidade das normas e parâmetros de governança corporativa neste modelo societário, expondo as vantagens que teriam as sociedades que adotassem esse sistema de gestão e de que forma este seria aplicável na realidade legislativa e prática das limitadas.

## **Metodologia**

Noções básicas da governança corporativa:

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

As regras e práticas do código de Governança Corporativa concretizam a aplicação da ética e da transparência no seu funcionamento e estrutura organizacional, criando obrigações

como as auditorias internas independentes, a existência de conselhos de administração e a profissionalização de seus membros, bem como a instalação de conselhos fiscais.

As boas práticas da Governança Corporativa e seus princípios não são novidades para o sistema normativo brasileiro. Princípios como a transparência na gestão empresarial, equidade no tratamento dos acionistas minoritários, precisão e veracidade na divulgação de seus resultados financeiros sempre foram objetos da legislação comercial e dos atos das Autarquias integrantes do Sistema Financeiro Nacional.

Nessa linha de raciocínio, a Governança Corporativa consiste no respeito consciente e sistemático dos direitos legais e morais dos acionistas minoritários e outros parceiros básicos, por parte de diretores e de acionistas controladores das empresas, a fim de maximizar o valor das empresas para todos<sup>1</sup>. O seu sistema visa<sup>2</sup>:

definir princípios da administração para atender e proteger os interesses dos acionistas, deste modo incrementando o investimento;

identificar e solucionar os problemas das empresas, promovendo as mudanças institucionais necessárias ao melhor desempenho da sociedade;

fazer os alinhamentos necessários obtenção de eficiência na alocação de recursos, controlando, induzindo ou incentivando a ação gerencial a gerar valor para a sociedade e, conseqüentemente, atrair poupança.

Segundo o estudo da Booz-Allen & Hamilton, o sistema de Governança Corporativa é exercido por meio dos seguintes procedimentos:

I – internos, que buscam:

- prover direcionamento geral para a corporação e aprovar estratégias;

- monitorar e avaliar o desempenho da organização;

- aprovar os objetivos e estratégias financeiras;

- assegurar que os sistemas monitorem o cumprimento de padrões éticos e legais (compliance); e

II – externos, que visam:

- selecionar, avaliar, compensar e substituir os diretores da empresa e assegurar planos de sucessão;

- avaliar o desempenho do próprio Conselho de Administração.

O IBGC define os seguintes pontos como princípios de Governança Corporativa<sup>3</sup>:

### **Transparência (disclosure)**

Esse pode ser considerado como um dos mais importantes princípios da boa governança. A transparência deve estar presente em todos os aspectos da gestão da companhia, principalmente nos seus controles internos de divulgação de resultados e de informações financeiras e contábeis, pois será a partir desse “teor de transparência” que o mercado avaliará a “disposição” da empresa de prestar-se ao mercado com todas as informações que forem necessárias. Além disso, será com esse controle de transparência que as informações terão precisão.

### **Equidade (fairness)**

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (stakeholders), como colaboradores, clientes,

---

<sup>1</sup> Andrew Jenner, apud Roberto Souza Gonzalez, “A valorização da empresa no Mercado ao abrir o capital”, Access Consulting Assessoria Empresarial, Seminário IIR Conferences, São Paulo, 27.11.2001.

<sup>2</sup> Estudo da Booz-Allen & Hamilton para o 1º Seminário Bradesco Templeton de Governança Corporativa, São Paulo, 24/08/2000.

<sup>3</sup> A cartilha de boas práticas de Governança Corporativa está disponível no site do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).

fornecedores ou credores. Nesse sentido, cada ação deve representar um voto nas decisões da gestão da empresa. O tratamento entre os acionistas minoritários deve ser feito de forma equitativa, possibilitando que eles, dentro dos limites legais, possam participar da gerência da empresa.

Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

### **Prestação de contas (accountability)**

Os agentes da Governança Corporativa devem prestar contas de suas atuações a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos. Ao mesmo tempo em que existe uma certa independência entre os órgãos de gestão, estes devem atuar juntamente para evitar divergências e risco nas gestões.

Basicamente, o princípio da prestação de contas deve ser algo não apenas imposto por códigos e legislação, mas uma prática inerente à cultura administrativa da empresa. O fato de se tornar algo público possibilita que o sucesso ou insucesso de alguma medida possa ser distribuído entre os demais acionistas da empresa, pois a sua publicidade traz à tona o efeito do julgamento de diferentes opiniões e gestões.

### **Responsabilidade corporativa**

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua.

A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

### **A BOVESPA e os níveis de governança corporativa**

As bolsas de valores e entidades de mercados de balcão organizado são peças fundamentais para implementar práticas qualitativas de governança corporativa nas companhias de capital aberto. Esses órgãos funcionam como auxiliares da Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”), têm a prerrogativa de entidades auto-reguladoras podendo fiscalizar os respectivos membros e as operações nelas realizadas e possuindo autonomias administrativa, financeira e patrimonial.

Tendo em vista o crescimento das discussões em torno da Governança Corporativa no mercado de capitais, a BOVESPA implantou, em dezembro de 2000 através das Resoluções de ns. 264/2000 e 265/2000, o Regulamento de Listagem do Novo Mercado e o Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa, aprovados pelo Conselho de Administração da BOVESPA, os quais são segmentos especiais de listagem que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, simultaneamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Esta iniciativa é vista como uma forte ferramenta para que o mercado de capitais se torne, cada vez mais, financiador do crescimento econômico do país. As empresas atualmente listadas na BOVESPA têm a possibilidade de se enquadrarem em dois níveis (Nível 1 e Nível 2) ou no Novo Mercado. Um dos aspectos mais interessantes das regras estabelecidas para o Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, é o caráter voluntário da adesão. Nesses novos segmentos

de mercado, as regras de transparência vão se tornando mais rígidas, de forma crescente, ou seja, mais brandas no Nível 1, medianas no Nível 2 e muito rígidas no Novo Mercado.

## **A sociedade limitada: evolução legislativa e as mudanças de sua disciplina com o advento da lei 10.406 de 2002**

### **Conceitos e noções**

A mais respeitada doutrina, classifica como “tarefa quase impossível” conceituar a sociedade limitada, em virtude da variedade de sistemas jurídicos que formam a sua estrutura, evitando, portanto, uma conceituação plena, sob pena de formar-se um conceito impreciso e extremamente genérico. 4

Dentre as definições pela doutrina, parece-nos mais precisa e elucidativa a classificação conceitual proferida por Dionysio Gama, que define a Sociedade Limitada como aquela “em que duas ou mais pessoas, ainda que algumas não sejam comerciantes, se reúnem, sob uma firma, ou denominação particular, com o capital social dividido em quotas e a responsabilidade dos sócios limitada à importância total do mesmo capital, para efetuarem em comum operações comerciais”5

A Sociedade Limitada, outrora tratada como “Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada” quando ainda regida pelo Decreto 3.708 de 1919 carecia de uma regulamentação mais específica e rica em dispositivos legais, haja vista o reduzido número de artigos que delineava o seu funcionamento (apenas 18), fazendo com que esta fosse regida muito mais pelas estipulações contratuais e aplicações de legislação supletiva do que por sua regulamentação específica.

Pode-se dizer com segurança, que as sociedades limitadas são o tipo societário mais utilizado no Brasil, por questões históricas, em razão da simplicidade de suas regras e o pouco formalismo que regem suas operações são algumas das razões que tornaram este o tipo societário mais procurado entre pequenos e médio empresários no país. Por outro lado, a falta de publicidade nas prestações de conta, a falta flexibilidade do sistema e a limitação das formas de capitalização fizeram com que as limitadas fossem preteridas da opção de grandes investimentos e formação de grandes veículos empresariais em detrimento das sociedades anônimas.

### **Evolução legislativa**

A introdução das sociedades por quotas de responsabilidade foi feita, no Brasil, por influência do direito português e do direito alemão, que em 1901 e em 1892, respectivamente, haviam estruturado novo tipo societário, na Alemanha denominado sociedade de responsabilidade limitada e em Portugal, sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

O primeiro passo para a aceitação, pelo Brasil, dessa nova norma societária, foi dada por Herculano Inglês de Sousa, que a incluiu no Projeto de Código Comercial, organizado por determinação do Governo e a esse apresentado no ano de 1912.

Com a ajuda do trabalho de Inglês de Sousa, e tendo em mira igualmente o modelo da lei portuguesa de 1901 que o inspirara, o deputado Joaquim Luiz Osório encaminhou à Câmara dos Deputados, em 1918, o projeto de lei nº 247, sob a feliz justificativa de que o aguardo da aprovação do projeto do Código Comercial de Inglês de Sousa viria retardar por largo prazo a adoção da sociedade limitada, destinada a preencher lacuna em nosso direito. O projeto de Joaquim Luiz Osório, com rápida tramitação, restou por ser aprovado, sem modificações, e sancionado em 10 de janeiro de 1919, resultando no Decreto nº 3.708 que, até o advento do Código Civil de 2002, era a nossa lei sobre sociedade por quotas de

<sup>4</sup> José Waldecy Lucena, Das Sociedades Limitadas, Ed. Renovar, 6ª edição, 2005, p. 67.

<sup>5</sup> Affonso Dionysio Gama, Das Sociedades Civis e Comerciais, S. Paulo, nº 149, p. 160.

responsabilidade limitada, nome conferido pelo diploma ao tipo societário, cuja designação sofreu críticas da doutrina, vez que a responsabilidade é dos sócios e não da sociedade. Afinal, esta responde com seu patrimônio de forma ilimitada pelas obrigações contraídas, visto a autonomia da personalidade jurídica. O patrimônio social constitui-se na garantia dos seus credores, não pendendo sobre ele qualquer limitação de responsabilidade que só aproveita aos sócios.

O Dec. nº 3.708, de 10 de janeiro de 1919, estava eivado de imperfeições, não atendendo, com precisão, ao objetivo das sociedades por quotas. Os diversos dispositivos de que se compunha eram mal articulados, servindo, por isso, para constantes discussões doutrinárias. Por outro lado, a jurisprudência pouco tinha se manifestado sobre as sociedades por ele reguladas, agravando-se, assim, as indecisões sobre pontos capitais relativas a essas sociedades. Em vista disso, e dado o impulso notável que as sociedades por quotas tomaram, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, constantemente vinha sendo pedida ao legislador uma reforma da lei básica dessas sociedades.

Nesse contexto, em 2002, com o advento do Novo Código Civil Brasileiro, no Capítulo IV, do Subtítulo II, do Título II, do Livro II, nos artigos 1.052 a 1.087, passou-se a disciplinar por inteiro a sociedade limitada, nova denominação desse tipo societário, sobre a qual podem ser reiteradas as críticas doutrinárias relatadas, restando, pois, revogado o Decreto nº 3.708/19. Prevaleceu, portanto, no Código Civil de 2002, a mesma nomenclatura do Projeto de Inglês de Sousa.

## **Governança corporativa e sociedade limitada:**

### **Novo regime jurídico das sociedades limitadas e governança corporativa**

A abordagem do tema “Governança Corporativa em Sociedade Limitada” gera espanto em especialistas e pessoas afetas ao direito societário, pelo fato do instituto ser visto como algo intimamente relacionado ao mercado de capitais e a noção de segurança aos investidores de sociedade por ações de capital aberto, e em uma visão ainda mais restritiva, a companhias abertas com o capital social pulverizado no mercado de capitais, ou seja, sem um controlador definido.

Entretanto, superada esta visão restrita à utilização das práticas de governança corporativa e atribuindo a este instituto uma visão mais ampla, temos que o mesmo versa sobre o sistema e as formas de governo, gestão e controle de uma instituição, qualquer que seja sua forma societária, ou mais além, qualquer que seja sua finalidade, empresária ou não.

Em qualquer instituição existe uma estrutura de governança, um conjunto de regras e procedimentos que norteiam as relações entre aqueles envolvidos diretamente no funcionamento da sociedade com o intuito de fazer com que a mesma atinja seus objetivos e cumpra de forma eficiente as premissas contidas em seu objeto social.

Para reforçar esta idéia de políticas de boa governança em qualquer instituição, principalmente aquelas com foco empresarial, independentemente do tipo societário em que se apresentam, vale citar o ensinamento de Thelma de Mesquita Garcia e Souza que afirma que:

“As grandes empresas limitadas têm adotado esses princípios para evitar conflitos. A governança propõe a adoção de critérios e regras para a organização empresarial, para viabilizar uma gestão mais transparente e equânime. À medida que é implementada, evidentemente, os conflitos se reduzem, Em uma administração transparente, a possibilidade de serem cometidos abusos de poder e desvios de finalidades se reduz bastante. O conflito é inerente à natureza humana, e os interesses, via de regra, não são convergentes, são

antagônicos. Com a governança corporativa a tendência é tornar estes interesses convergentes para uma causa.”<sup>6</sup>

O advento da Lei 10.406 de 2002 alterou significativamente o sistema das limitadas, aproximando-o, dentro do possível, daquele utilizado pelas sociedades anônimas, tendo como principal mudança em termos de governança corporativa, a delimitação à autonomia da vontade dos sócios em dispor sobre suas próprias regras de governança e gestão, que com a antiga figura do sócio-gerente centralizava as decisões da sociedade nas mãos dos sócios, mantendo intimamente conexas as noções de propriedade e gestão.

No regime anterior, disciplinado pelo Decreto 3.708 de 1919 eram muito comuns abusos cometidos por controladores, que tinham, entre outras prerrogativas, a de excluir o sócio minoritário do quadro social mediante o simples argumento da extinção do clima de harmonia entre eles (a chamada *affectio societatis*). Além disso, de acordo com a redação do contrato social da sociedade, os minoritários praticamente não participavam da formação da vontade social, tendo o controlador um poder inequívoco e incontestável nas deliberações sociais, pois a detenção da maioria do capital social (50 % mais um voto) era suficiente para aprovação de todas as questões substanciais da sociedade. Esta, outra enorme mudança na regra deste tipo societário, afinal, a nova sociedade limitada exige o quorum de 3/4 (75%) do capital votante para mudanças no contrato social.

Nesta época restava ao minoritário, como forma de proteção, o direito de recesso, que é o direito do minoritário de retirar-se da sociedade mediante o reembolso integral de sua participação, após apuração do valor das quotas de acordo com o balanço patrimonial da sociedade. Vale ressaltar que o direito de recesso trata-se de direito essencialmente financeiro e não resguardava grande proteção aos minoritários visto que os mesmos já poderiam exercê-lo a qualquer tempo, conforme previsão do contrato social. Esse enorme desequilíbrio entre sócios de uma mesma sociedade gerava uma conotação de coerção e dominação na relação entre sócios, e não de cooperação, respeito e entendimentos recíprocos.

No mundo empresarial há grande circulação de capital e é muito comum que haja sociedades sob a égide de limitadas que concentram grandes volumes de capital, em muitos dos casos ultrapassando a faixa dos milhões de reais. E aonde há muita concentração de capital, independentemente do tipo societário, há a necessidade de práticas de governança bem estabelecidas, para que a sociedade possa assumir obrigações e transmitir credibilidade perante seus trabalhadores, consumidores, investidores, fornecedores, credores e a comunidade onde atua.

Outra mudança relevante na disciplina das limitadas ocorreu na publicidade e responsabilidade da sociedade. Hoje, as limitadas têm um compromisso legal com a divulgação de informações (*disclosure*) e a prestação de contas aliada a responsabilidade pelos resultados por parte de administradores e sócios (*accountability*), alguns dos pilares da governança corporativa. A necessidade de aplicação destas regras em uma empresa séria e que deseja transmitir credibilidade é indiscutível, afinal, as regras e práticas de governança corporativa constituem um excelente mecanismo de materializar princípios e valores tão abstratos e subjetivos como a ética e a transparência na gestão.

No que pese os fatos narrados acima, as grandes transformações que trouxeram credibilidade para a política de gestão das limitadas foram, sem sombra de dúvida, a faculdade de se instaurar o Conselho Fiscal, regulado pelos artigos 1.066 a 1.070 do Novo Código Civil, órgão antes previsto apenas nas sociedades anônimas, que tem por finalidade a fiscalização dos atos da administração, e a extinção da figura do “sócio-gerente” e do “gerente-delegado”, que foram substituídos pelo “administrador” (artigo 1.060 do NCC). Com

---

<sup>6</sup> SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia, “A governança corporativa não se limita a um conjunto de princípios, pode ser um instituto jurídico”, disponível no site jurídico da Bolsa de Valores de São Paulo, [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br) – novembro/2005.

esta mudança, a administração antes concentrada na pessoa do sócio passou a poder ser exercida por administrador não-sócio, o que fez com que a gestão da sociedade limitada ficasse muito mais profissional. Os administradores são ainda obrigados a elaborar demonstrações financeiras e prestar contas de sua gestão. Finalmente pode-se dizer que sociedade limitada conseguiu afastar a noção de propriedade e gestão.

### **Antecedente histórico**

Na década de 70 foi iniciado nos Estados Unidos uma espécie de movimento pró melhoria das práticas de gestão corporativa, conhecida na época como corporate governance, que na época era inerente ao sistema pelo qual eram geridas as sociedades americanas, Robert A. G. Monks iniciou ações para que fossem implementadas as regras de governança corporativa nos EUA.

Engajado na idéia de implementar as práticas de governança corporativa, Monks passou a ser um ativista corporativo, sustentando com afinco posições para uma melhoria imediata e radical na forma de condução dos negócios sociais, tendo em vista as claras distorções no sistema corporativo norte-americano, onde executivos responsáveis pela gestão das empresas estavam, única e exclusivamente, interessados na manutenção de seus privilégios mesmo que às custas do bom desempenho das empresas. Desta forma, os acionistas das companhias ficavam de mãos atadas e sofrendo enormes prejuízos em razão de gestões pouco profissionais e sem parâmetros de gestão transparente e eficiente. Afinal, em muitos dos casos, aos gestores o que importava era apenas o valor de seus pró labores não tendo qualquer interesse na valorização da empresa.

Para Robert Monks, a noção de governança corporativa se dá através do relacionamento entre vários participantes que determinam a direção da corporação, sempre observando algumas práticas específicas. Os participantes de tal relação, em um primeiro momento, seriam os acionistas, diretores e chefes de cargos executivos e demais membros da administração. Em um segundo momento, seriam eles os empregados, clientes, fornecedores, investidores, entidades de crédito e a comunidade.

A expressão governança corporativa, cujo significado intrínseco seria o melhor desenvolvimento das práticas comerciais, alastrou-se por toda a Europa e pelo Japão. Em 1991 foi iniciada na Inglaterra a elaboração do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, chefiada por Adrian Cadbury. Foi então criado o Relatório de Cadbury, divulgado no final do ano de 1992, baseado no sistema de relacionamento entre empresa-investidores do mercado norte-americano.

Após este breve relato, chega-se a conclusão que para as sociedades limitadas, que não possuem valores mobiliários negociados no mercado de ações e, portanto, não necessitam da governança corporativa como meio de atrair investidores externos, a grande vantagem de adotar estas práticas de governança seria a busca de melhores resultados para a empresa. Afinal, com uma gestão transparente, aonde se pode encontrar e apontar os erros cometidos, e que tem um compromisso de eficiência, a obtenção de bons resultados seria uma consequência natural.

As sociedades limitadas dispõem de uma estrutura organizacional e administrativa mais simples do que as sociedades anônimas, e como não se utilizam de todos os órgãos administrativos que estas necessitam, faz com que a prática da governança corporativa possa ocorrer de forma mais simples, sem tantos regramentos e modalidades, com o intuito de obter credibilidade perante a sua área de atuação. O que, de forma alguma, é menos importante do que atrair investidores no mercado de capitais através da aquisição de valores mobiliários de uma companhia aberta, que nada mais é do que uma forma de capitalizar a empresa. Assim, com a credibilidade de uma empresa no seu mercado, em razão das boas práticas de governança, isto certamente atrairá os melhores profissionais do mercado, que serão capazes

de executar os trabalhos com resultados em um nível de excelência o que atrairá o público alvo do produto ou serviço provido pela empresa, o que, conseqüentemente, irá capitalizá-la.

### **Viabilização da governança corporativa na sociedade limitada**

Esta, sem dúvida alguma, é a parte mais sensível e menos pacífica do tema, sendo quase impossível encontrar na doutrina idéias já firmadas ou com aplicabilidade clara. Sugestões são diversas, porém, sem uma definição concreta. A idéia central passa pela necessidade de os sócios deliberarem a respeito da criação de normas que resultassem num padrão de comportamento obrigatório, bem como a criação de dispositivos impositivos que obrigassem a sua aplicação nos atos corporativos e inerentes à gestão.

Dessa forma, os administradores se sujeitariam às normas de boa governança e a possível não observância destes parâmetros seriam puníveis através de sanções previstas no contrato social da sociedade e no Acordo de Quotistas, caso haja. Os administradores seriam responsáveis não só por praticar atos inerentes à noção de governança corporativa como também por fazer com que os funcionários e subordinados cumprissem essas regras, e assim com que haja um sistema integrado e um padrão de condutas na empresa.

Outra sugestão que nos parece razoável seria atribuir à competência privativa a assembléia ou reunião de sócios para votar matérias pertinentes ao procedimento necessário para implantação da governança corporativa. Substancialmente matérias de cunho ético e moral, além de outras com condão de dar transparência aos procedimentos contábeis da empresa e regras de responsabilidade objetiva dos administradores.

Nestes casos, tornar-se-ia imperiosa a presença do Conselho Fiscal, porém, além de sua função típica de fiscalização de questões contábeis e dos atos de praxe da gestão, este órgão teria a função precípua de observar o cumprimento das normas de governança corporativa.

A combinação de procedimentos contratuais, acordos de quotistas e deliberações em assembléias e reuniões de sócios seria um excelente ponto de partida para delinear e vincular as regras de governança corporativa à administração da sociedade limitada que decidisse adotar tais parâmetros.

A definição desta nova realidade de sociedade limitada conforme leciona Adalberto Simão Filho nos parece válida e demonstra o desenvolvimento alcançado com as recentes modificações legislativas, in verbis:

“A nova sociedade limitada nos moldes como concebida pelo legislador possui características que tanto viabilizam o prosseguimento das atividades econômicas exercidas pelo micro e pequenos empresários, sem que eles sofram a burocratização excessiva na condução de seus negócios, como também são apropriadas e estão capacitadas para instrumentalizar grandes investimentos e perspectivas negociais de forma condizente com as expectativas do sócio, no plano da segurança e do alcance da responsabilidade e do mercado e no plano da abertura de informações estruturais internas que passa a ser a tônica dos negócios jurídicos atuais, a julgar pelas imposições registrárias.”<sup>7</sup>

### **Conclusão**

Pudemos notar ao longo deste estudo que o sistema de gestão implementado na forma da governança corporativa vem sendo muito elogiado e obtendo ótimos resultados, internos e externos, em empresas de grande porte que se submeteram a estas regras na forma já materializada e regulada pela BOVESPA.

Notamos também que as sociedades limitadas sofreram fortes mudanças, principalmente com a entrada em vigor do Código Civil de 2002, que trouxe regras mais

---

<sup>7</sup> FILHO, Adalberto Simão, “A Nova Sociedade Limitada”, pág. 215. Editora Manole – São Paulo, 2004.



específicas e avançou em vários fundamentos rumo a profissionalização da forma de gestão a ser adotada nestas sociedades, como a possibilidade de instaurar-se um conselho fiscal e a criação do administrador não sócio que geram uma enorme segurança para os sócios minoritários e, notadamente, fazem com que a empresa tenha uma maior credibilidade perante o mercado, em razão da obrigatoriedade de transparência e eficiência na administração.

Enfim, temos hoje um modelo de sociedade limitada muito mais desenvolvido, maduro e pronto para o mercado. Após a reformulação que este tipo societário sofreu, abriu-se a possibilidade de adotá-lo como meio de instrumentalizar novos negócios, com a possibilidade clara de instituir e implantar regras de governança corporativa, somente adequando-as à realidade das sociedades limitadas, com sua estrutura de administração mais simples e seu modus operandi desburocratizado se compararmos às sociedades anônimas.

Parece-nos claro que após esta latente evolução e principalmente pela separação da noção de propriedade e gestão, este é o momento correto para fazer esta experiência. A governança corporativa, se bem implementada, poderá acarretar em excepcionais resultados internos ou institucionais e, conseqüentemente, em resultados externos de caráter econômico para a empresa.

## **Bibliografia**

1 - BORBA, José Edwaldo Tavares. **“Direito Societário”** – Editora Renovar, 10 ed., Rio de Janeiro, 2007.

2 - BORGES, Luiz Ferreria Xavier e SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. **“Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil”**, Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, DEZ. 2005; e

3 - CAMPINHO, Sérgio. **“O Direito de Empresa à luz do Novo Código Civil”** – Valor Editora Renovar, Rio de Janeiro, 2007;

4 - CANTIDIANO, Luiz Leonardo e CORRÊA, Rodrigo. **“Governança Corporativa”**, Lazuli Editora, São Paulo, 2004;

5 - **Cartilha de boas práticas de Governança Corporativa** disponível no site do IBGC: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br);

6 - Curso de Governança Corporativa para membros de Conselho de Administração, fornecido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br) - 1o Semestre de 2006;

7 - **Estudo da Booz-Allen & Hamilton** para o 1o Seminário Bradesco Templeton de Governança Corporativa, São Paulo, 24 de agosto de 2000;

8 - FILHO, Adalberto Simão. **“A Nova Sociedade Limitada”**, Editora Manole, São Paulo, 2004;

9 - LOBO, Jorge. **“Princípio da transparência”** - Gazeta Mercantil, São Paulo, B-3, 04 de maio de 2006;

10 - LUCENA, José Waldecy. **“Das Sociedades Limitadas”** – Editora Renovar, Rio de Janeiro, 2005;

11 - MARTINS, Fran, **“Curso de Direito Comercial”**, Editora Forense, Rio de Janeiro, 2002;

12 - MCKINSEY COMPANY E KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Panorama da Governança Corporativa no Brasil**. São Paulo, 2001;

13 - PARENTE, Norma. **“Governança Corporativa”** – Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem n. 15, janeiro/março de 2002;

14 - SANTOS, Aline de Menezes. **“Reflexões sobre a Governança Corporativa no Brasil”** – Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro n. 130, abril/junho de 2003;

15 - SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **“Governança Corporativa: Conceitos e Panorama no Brasil”** – maio de 2003;

SITES:

16 - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).