

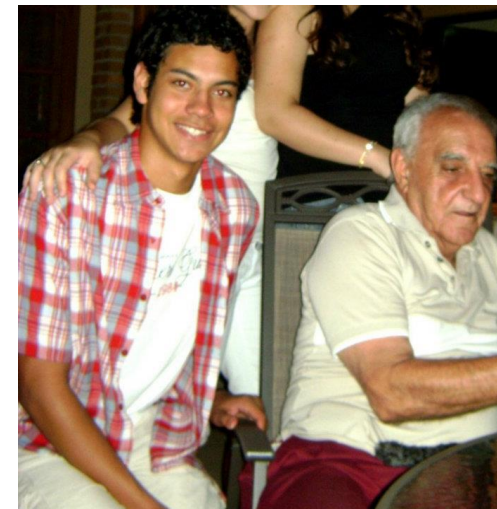


CSG

CUNHA
SIRTORI
GARCIA

Quem sou eu?

ALEXANDRE CARLOS CUNHA



Quem sou eu?

Farmavel Comércio de Medicamentos Ltda

13/12/2005 → Dia D

Quem assume os negócios?

A empresa fechou em menos de
02 anos



A IMPORTÂNCIA DE PREPARAR O FUTURO (Distribuição de Renda)

10% da população concentrava 43,3% da renda do país em 2017, diz IBGE 290

Do UOL, em São Paulo 11/04/2018 | 10h47 > Atualizada 12/04/2018 | 17h35

Em 2017, uma minoria mais rica formada por 10% dos brasileiros detinha 43,3% da renda total do país. Na outra ponta, os 10% mais pobres detinham apenas 0,7% da renda total.

A concentração da renda é semelhante à observada na pesquisa anterior, de 2016. Naquele ano, 43,4% da renda estava nas mãos dos 10% mais ricos e 0,8%, nas mãos dos 10% mais pobres.

Desigualdade só não piorou no Sudeste

A estabilidade em relação ao ano anterior ocorreu por causa de uma queda na região Sudeste, onde o índice passou de 0,535 para 0,529. No entanto, em todas as demais regiões a desigualdade piorou.

DISTRIBUIÇÃO DE RENDA NO BRASIL

EXPRESSO

Como está a desigualdade de renda no Brasil, segundo o IBGE

Lilian Venturini 30 Nov 2017 (atualizado 10/Jul 14h23)

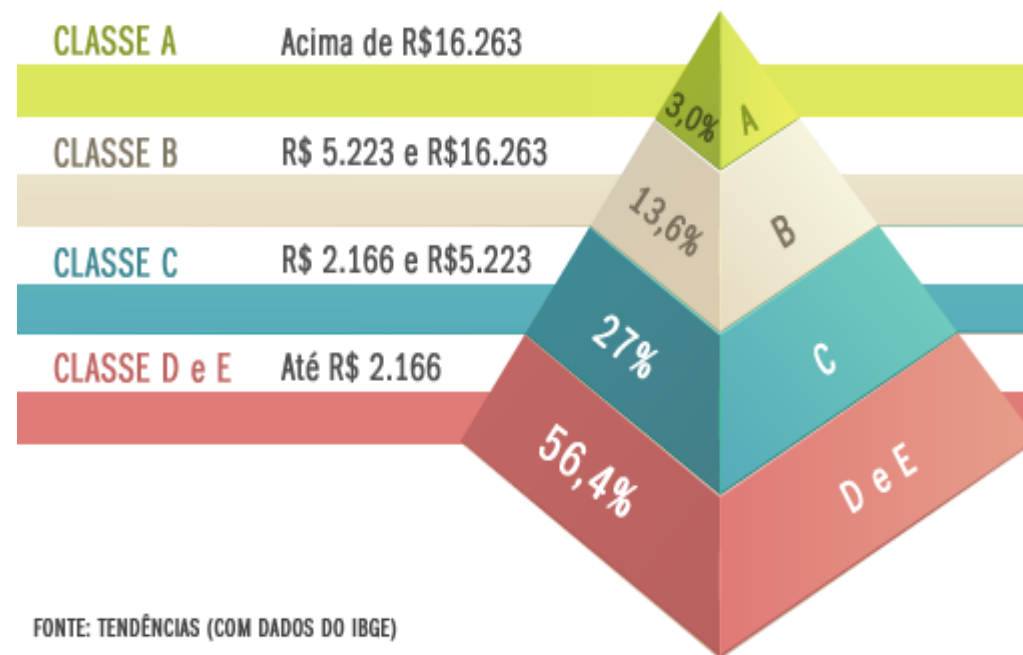
889 mil

é o número de pessoas que integram o grupo de 1% mais rico, que em 2016 teve rendimento médio de R\$ 27 mil /mês

44,4 milhões

é o número de pessoas que integram o grupo de 50% com menor renda e que em 2016 ganhou R\$ 747 em média por mês, inferior ao salário mínimo

A PIRÂMIDE DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS - 2016



CONCENTRAÇÃO DO MERCADO DE CRÉDITO

Bancos nas mãos de poucos

5 instituições detêm 4 de cada 5 reais movimentados, e isso é ruim para clientes, dizem analistas

TÉO TAKAR
COLABORAÇÃO PARA O UOL, EM SÃO PAULO

Itaú Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Santander respondem, juntos, por R\$ 4 de cada R\$ 5 movimentados no país. O R\$ 1 restante é dividido entre cerca de 150 instituições, que normalmente atuam em áreas específicas, como financiamento de carro ou empréstimo para médias empresas.

Em 17 anos, desde 2000, a concentração bancária no Brasil pulou de 50,4% para 72,4%, segundo dados do Banco Central*. Em dezembro de 2016, de todos os bens e recursos das instituições financeiras comerciais, 72,4% estavam nas mãos dos quatro maiores bancos do país: Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Caixa Econômica Federal e Bradesco.

Se forem consideradas apenas as operações de crédito, a participação desses quatro grandes é ainda maior: de 78,99%. Eles também respondem juntos por 78,5% do total de dinheiro depositado nas contas, e são donos de 75 de cada 100 agências espalhadas pelo país.

**Esse levantamento do BC inclui os quatro maiores bancos do país*



O QUE É GOVERNANÇA?

(alinhamento teórico)



- Entendendo a Governança a partir de dois pilares:
- (i) Teoria poliédrica da Empresa e;
 - (ii) Teoria do Poder de Controle.

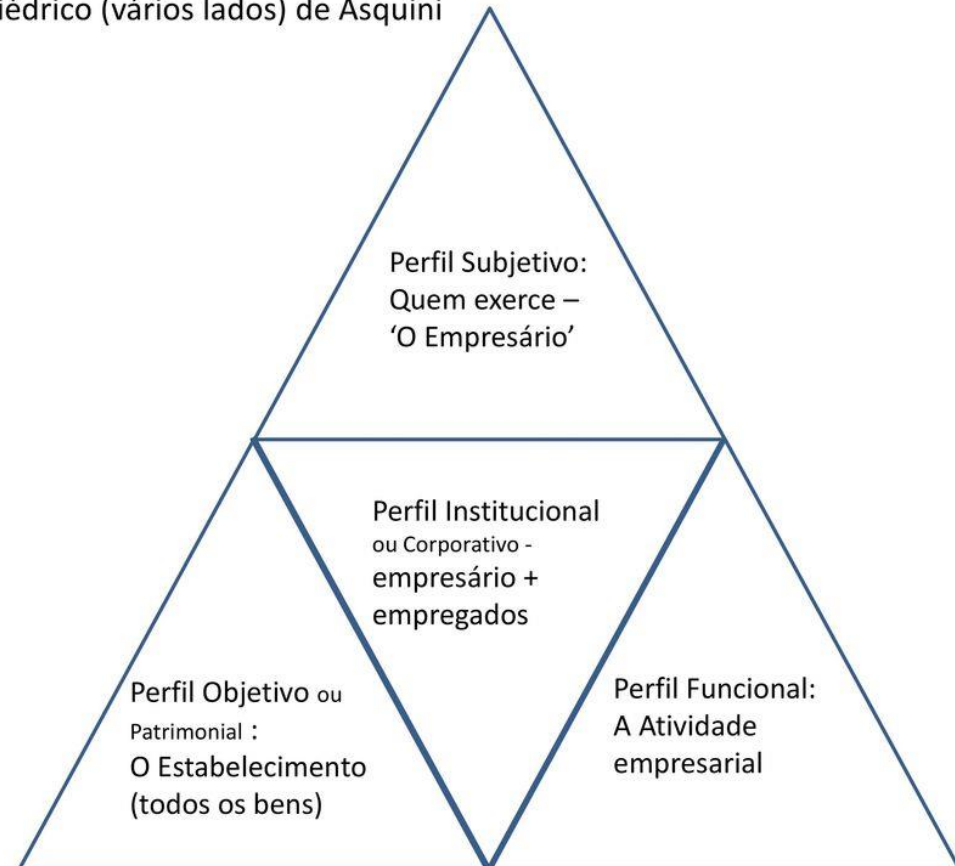


O QUE É GOVERNANÇA?

(alinhamento teórico)

Teoria poliédrica
da Empresa
(Alberto Asquini)

Poliédrico (vários lados) de Asquini



O QUE É GOVERNANÇA?

(alinhamento teórico)

Teoria do Poder de Controle

Cfe. Rodrigo Rocha Monteiro de Castro

Controle Societário	Controle Gerencial
Exercido por todo aquele que detém condição de sócio (<i>status socii</i>) Desta condição nascem direitos e obrigações: • Direito de votar nas deliberações, eleger administradores, receber lucros etc; • Obrigação de integralizar o capital social e vigiar a condução das atividades, no melhor interesse de todos os stakeholders (sócios, empregados, fisco, mercado da concorrência etc.).	Exercido por quem está à frente da Administração da empresa; Órgãos da Administração: a) Conselho de Administração (nas S/A fechadas é facultativo); b) Diretoria.



O QUE É GOVERNANÇA?

Em sua essência, a Governança Corporativa tem como principal objetivo recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos como de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

A boa Governança Corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas. Por estes motivos, torna-se tão importante ter conselheiros qualificados e sistemas de Governança Corporativa de qualidade, evitando-se assim diversos fracassos empresariais como abusos de poder, erros e fraudes.

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

IBGC

GOVERNANÇA



O QUE É GOVERNANÇA?

≡ EXAME

 [Revista](#) [Uber](#) [Eleições 2018](#) [Ambev](#)

NEGÓCIOS

Governança corporativa é sinônimo de transparência, afirma professor de Harvard

Por Cynthia Rosenberg



Governança NA PRÁTICA

*A Governança Corporativa nada mais é
senão uma ferramenta de gestão que só
pode existir com uma profunda mudança na
cultura da organização, fundamentada em 04
pilares:*

GOVERNANÇA CORPORATIVA



A Governança é uma ferramenta que possibilita garantir a transparência e a correta aplicação dos recursos obtidos através da operação da empresa, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A Governança é guiada por princípios básicos que se tornam recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da empresa, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização e, conseqüentemente, sua imagem frente ao mercado.





01

Transparência: Todas as decisões tomadas devem ser claras para todos dentro da empresa.

02

Equidade: Todos os sócios e stakeholders devem receber tratamento justo e igualitário.

03

Prestação de contas: Os Diretores e administradores devem prestar contas de todas as atividades desenvolvidas para os membros do Conselho (seja consultivo, seja de administração) de forma clara e compreensível.

04

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem ter uma visão ampla da empresa para zelar pela viabilidade econômico-financeira no longo prazo.



GOVERNANÇA E SUCESSÃO

**A HORA DE
PASSAR O
BASTÃO!**

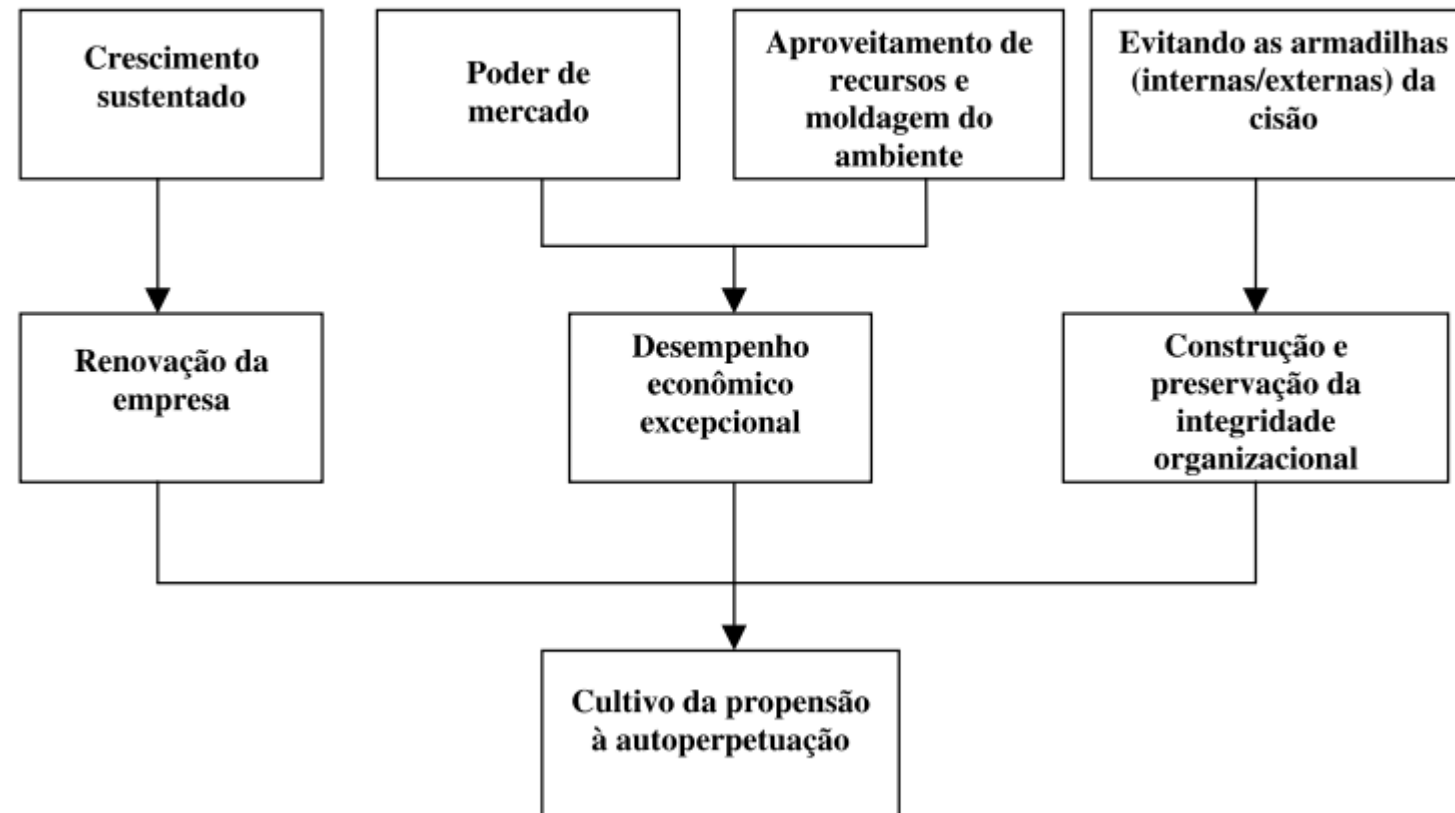


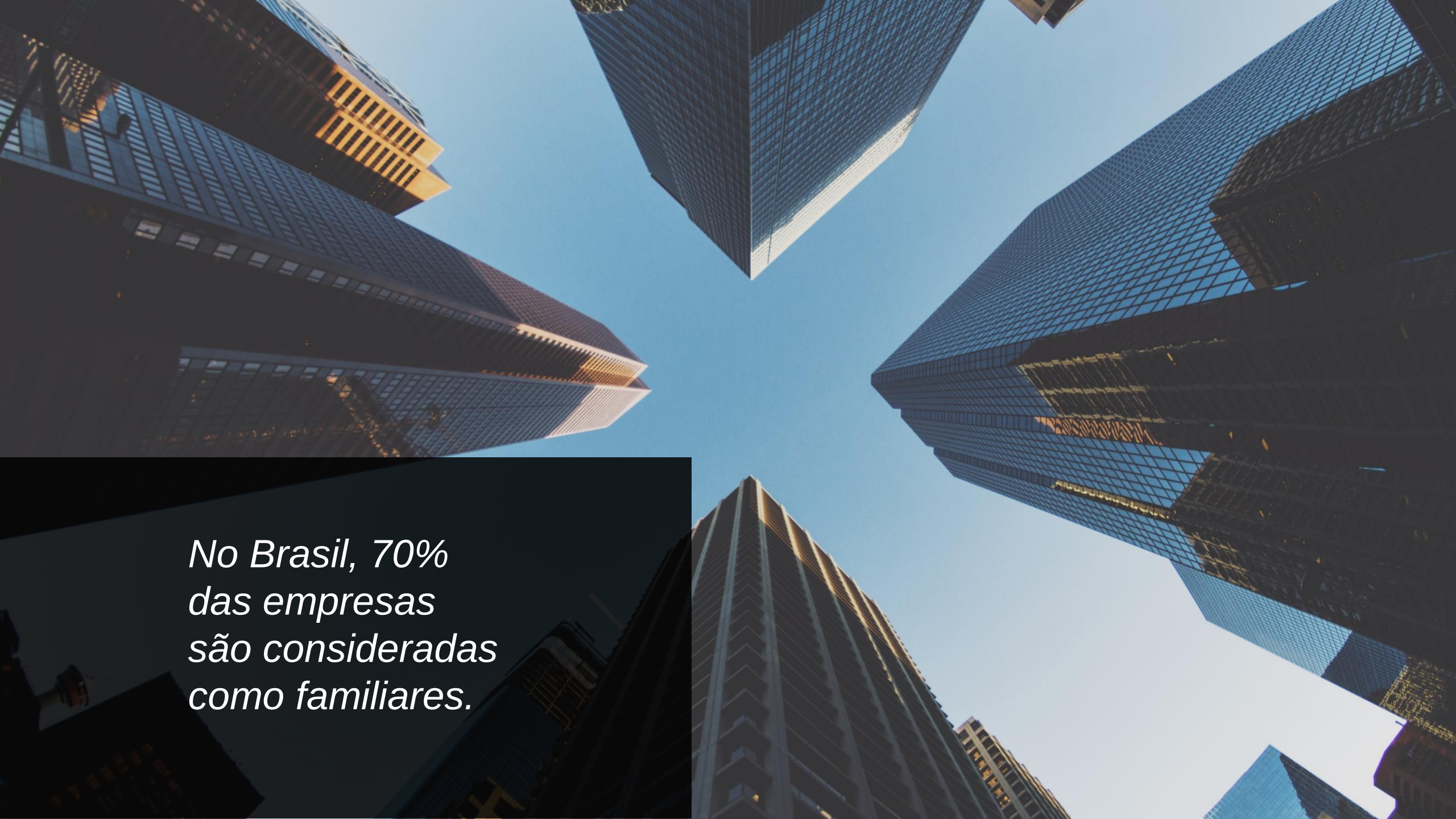
Com a descentralização do poder de controle gerencial, torna-se viável a manutenção da atividade empresarial dentro do patrimônio familiar, sem perda de valor e minimizando o custo de transição sucessória (perda de *know-how* e *trade secrets* durante o processo de sucessão gerencial)



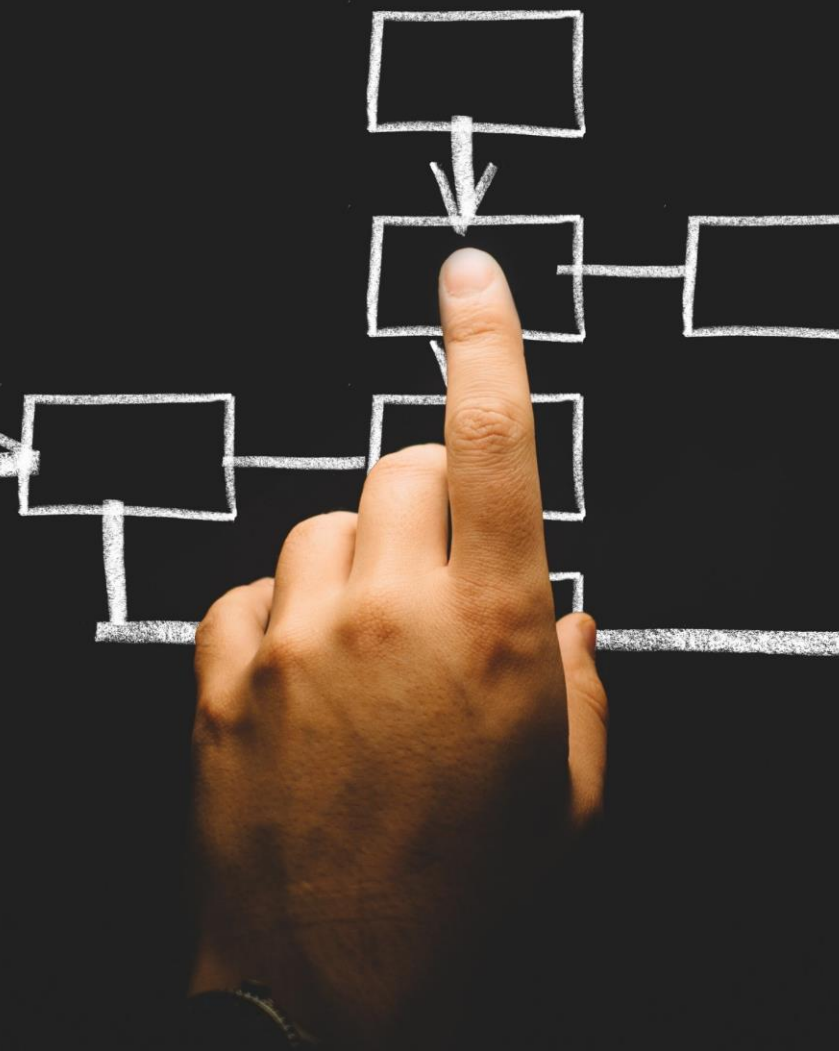
Governança → Perenidade

Desenvolvimento da Propensão à Autoperpetuação Organizacional



A low-angle, upward-looking photograph of several tall skyscrapers with glass facades, reaching towards a clear blue sky. The perspective creates a sense of height and scale. The buildings are arranged in a circular pattern around the center of the frame, with their edges converging towards the top. The lighting suggests it might be late afternoon or early morning, as some windows are reflecting a warm, golden light.

*No Brasil, 70%
das empresas
são consideradas
como familiares.*



*Empresa considerada “familiar” é aquela que onde a sucessão da diretoria está ligada ao **fator hereditário**, onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um ou mais fundador(es).*

*Entretanto, **apenas 30% das empresas** conseguem sobreviver ao processo de sucessão, com marcas de crescimento orgânico após a substituição na figura do gestor.*



*Os mecanismos para
garantia da saúde da
empresa antes e
após a sucessão.*



Preparando a
SUCCESSÃO

...

IMPACTOS DA TRANSIÇÃO

Existem formas de reduzir o impacto causado pela “passagem de bastão”. Em geral, este momento é um dos mais críticos, principalmente para quem está deixando a direção da companhia/sociedade e precisa se adaptar à nova realidade.

1º PASSO: HERDEIRO $\neq$ SUCESSOR

“Herdeiro” é todo aquele que receberá quotas ou ações em razão de sucessão hereditária, não possuindo necessariamente papel de gestor, no dia-a-dia das atividades da empresa. Este papel de gestor é justamente aquele que será exercido pelo Sucessor.





2º PASSO:

O(s) CONSELHO(s)



≡  **ESTADÃO** Economia & Negócios

Criar conselho é essencial à governança

Ação pode ser implantada como instância jurídica ou informal; atuação de membros prevê contribuição para acelerar desempenho

Um dos passos para implementação da Governança é a criação de um Conselho. Como forma de viabilizar o tempo de maturação da nova filosofia, é possível a criação de um Conselho Consultivo, como órgão auxiliar da Diretoria.

Com a identificação de um bom nível de maturidade da Governança dentro da organização, passa-se à implementação do Conselho de Administração, com a possível nomeação dos sucessores para ocupar cadeiras dentro do Conselho.



É nas reuniões de Conselho que o sucedido inicia os primeiros passos da Sucessão, dando diretrizes e passando toda sua expertise através de exemplos práticos, solucionando problemas do cotidiano de maneira conjunta.

Do ponto de vista dos Sucessores, é onde passarão a ganhar confiança, expondo suas ideias, servindo como verdadeiros motores da oxigenação da instituição, sugerindo novas técnicas e estratégias e, assim, mediante contínua deliberação, o processo de Sucessão será bem-sucedido.

O papel do Conselheiro Independente:

É de vital importância para o sucesso do projeto que haja a participação de um Conselheiro Independente, em qualquer das espécies de Conselho. Ele é quem traz um olhar “de fora” e pode auxiliar na mediação de possíveis conflitos durante as tomadas de decisão e, inclusive, agregar com seu conhecimento de mercado e técnicas de gestão.



Espécies de Conselho

01

Conselho Consultivo: Geralmente é a primeira etapa do projeto de implementação de governança. É aqui que os membros da família começam a se familiarizar com os conceitos e métodos do projeto, início da maturação da cultura de Compliance e processo decisório.

02

Conselho de Administração: É o órgão que dá as diretrizes para a atuação dos Diretores da Companhia/Sociedade. É nas RCAs que os administradores nomeados pelos sócios analisam os relatórios, discutem e definem metas e estratégias para execução pela Diretoria(Societário → Gerencial)

03

Conselho de Família: É um órgão de mais intimidade de um determinado núcleo de familiar, dentro de um grupo maior da família empresária. É aqui que o Sucessor “presta contas” para a família, onde os demais herdeiros deliberam sobre seus próprios planos de vida e investimentos conjuntos ou isolados. Também conhecido por Family Office.



Business Judgement Rule e o Processo Decisório

Administrador é todo aquele que exerce poder de decidir sobre os rumos de uma determinada organização/corporação.

De nada adianta a preocupação estar limitada à sucessão patrimonial se, por alguma eventualidade, o patrimônio do sócio ou administrador for atingido pelos riscos da atividade.

Felizmente, a Governança, se aliada ao Compliance, possibilita a diminuição deste risco, através do que se chama Business Judgement Rule.

A decisão deliberada deve ser:

- a) Informada;*
- b) Desinteressada, ou seja, não estar em conflito com os interesses da Companhia/Sociedade;*
- c) Não infringir leis e regulamentos.*

Sugere-se, também, a contratação de um Seguro D&O como forma de reduzir o risco patrimonial dos Administradores.

E se eu não identificar um *Sucessor*?

02 alternativas:

a) Implementar Governança e conduzir as atividades diretamente a partir do Conselho (os próprios herdeiros podem fazer isto a partir da falta do sucedido);

b) Preparar a venda.

*Principal método de avaliação: FCD – Fluxo de Caixa Descontado.

Casos

PRÁTICOS





EM CASO DE DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE CONJUGAL, O EX-CÔNJUGE NÃO SÓCIO PODERIA SOLICITAR O SEU INGRESSO NA SOCIEDADE?

PODERIA SOLICITAR A DISSOLUÇÃO PARCIAL DA SOCIEDADE?



Art. 1.028. No caso de morte de sócio, liquidar-se-á sua quota, salvo:

I - se o contrato dispuser diferentemente;

II - se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade;

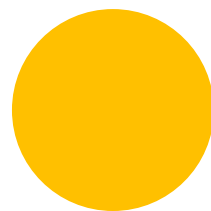
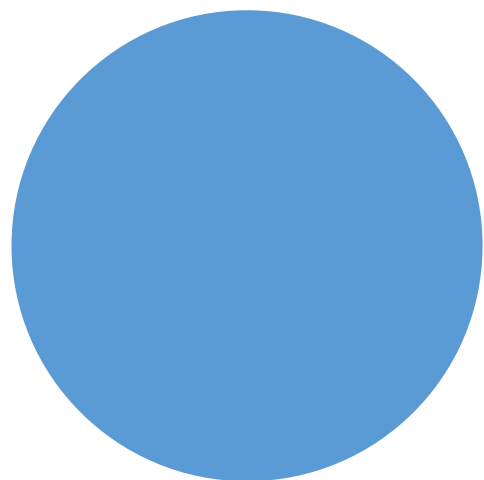
III - se, por acordo com os herdeiros, regular-se a substituição do sócio falecido.

Em caso de Divórcio ou Dissolução de União Estável

Art. 1.027 do CC/02. Os herdeiros do cônjuge de sócio, ou o cônjuge do que se separou judicialmente, não podem exigir desde logo a parte que lhes couber na quota social, mas concorrer à divisão periódica dos lucros, até que se liquide a sociedade.

Art. 600, Parágrafo único, do CPC/15: O cônjuge ou companheiro do sócio cujo casamento, união estável ou convivência terminou poderá requerer a apuração de seus haveres na sociedade, que serão pagos à conta da quota social titulada por este sócio.





ACORDO DE SÓCIOS NA SOCIEDADE LIMITADA

É POSSÍVEL?

- **ANTEPROJETO CÓDIGO COMERCIAL (ARNOLD WALD):**
 - ✓ **ART. 39:** Os sócios poderão celebrar acordo de quotistas que, para valer contra terceiros, deverá ser arquivado no registro competente, ensejando execução específica.
 - ✓ **PARÁGRAFO ÚNICO:** Aplica-se ao acordo de quotistas o regime legal do acordo de acionistas previsto na lei das sociedades por ações.
- **ART. 425 DO CC:** É lícito às partes estipular contratos atípicos, observadas as normas gerais fixadas neste Código.
- **ENUNCIADO 384 DA IV JORNADA DE DIREITO CIVIL DO CJF:** Nas sociedades personificadas previstas no Código Civil, exceto a cooperativa, é admissível o acordo de sócios, por aplicação analógica das normas relativas às sociedades por ações pertinentes ao acordo de acionistas.

EFEITOS EM RELAÇÃO A TERCEIROS?

IN 38/2017:

O acordo de sócios poderá ser arquivado na Junta Comercial por vontade dos sócios para que produza efeito perante terceiros como documento de interesse da empresa (art. 32, II, “e”, da Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994).

ACORDO DE SÓCIOS

Para os casos em que as quotas da sociedade ou ações da companhia são atingidas pela Partilha, seja por sucessão hereditária ou por comunicar com o patrimônio do casal, sugere-se a elaboração de um documento que regule esta situação, definindo previamente:

- (i) o método de apuração do valor das quotas ou ações e;**
- (ii) a forma de amortização, geralmente dando amplo prazo e alguma carência, visando proteger o caixa da empresa.**

ACORDO DE SÓCIOS



CLÁUSULAS DE BLOQUEIO IMPORTANTES NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO



CLÁUSULAS DE BLOQUEIO

DRAG ALONG

Trata-se de uma obrigação de venda conjunta, segundo a qual um signatário de acordo de quotistas, que pretenda alienar sua participação para terceiro, tem o direito de obrigar os demais à acompanhá-lo, vendendo suas participações.

TAG ALONG

É o direito dos signatários de deixarem a sociedade juntamente com aquele que vender sua participação para terceiro, recebendo, geralmente, uma oferta nas mesmas condições.

CLÁUSULAS DE BLOQUEIO

OPÇÃO COMPRA

(CALL OPTION): o titular da opção poderá adquirir quotas daqueles cujas participações estejam contempladas pela opção. Haverá a obrigação de venda.

OPÇÃO VENDA

(PUT OPTION): o titular da desta opção poderá obrigar os demais a comprar sua participação, conforme acordo. Haverá a obrigação de compra.

CLÁUSULAS DE BLOQUEIO



LOCK-UP

Mecanismo estratégico para a manutenção dos investimentos realizados em negócios contratados com um prazo longo, garantindo-se, portanto, que as partes acordantes irão manter o capital investido durante este tempo.

CASE





MUITO OBRIGADO!

MUITO OBRIGADO!



Alexandre Carlos Cunha

Advogado

OAB/RS 105.311

alexandre@csglaw.com.br

+55 51 992120047

Isadora Sirtori

Advogada

OAB/RS 107.083

isadora@csglaw.com.br

+55 54 991700888

Mateus Garcia

Advogado

OAB/RS 106.807

mateus@csglaw.com.br

+55 51 983064900