



## Artigos Tecnológicos

# Governança Corporativa Ilimitada para Empresas Limitadas

## Unlimited Corporate Governance for Limited Companies



Vinícius Castanho Kleinert<sup>1</sup>  
 Jeferson Lana<sup>1</sup>  
 Dinorá Floriani<sup>1</sup>

Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil<sup>1</sup>

Editor associado: Paulo César Matui   
Editor-chefe: Wesley Mendes-Da-Silva

Artigo recebido em 28.03.2018  
Última versão recebida em 13.11.2018  
Aprovado em 30.12.2018

# de revisores convidados até a decisão

	1	2	3	4	5	6	7	8
1ª rodada								
2ª rodada								

## Resumo

Este artigo tecnológico apresenta o desenvolvimento e a aplicação do Acordo de Quotistas - mecanismo interno de Governança Corporativa (GC) – para o início das atividades de uma pequena empresa do setor de desenvolvimento de *softwares*. Tanto a literatura de GC como sua prática, apresentam sua aplicação predominantemente em empresas de grande porte. O desafio é identificado diante da necessidade da aplicação de seus mecanismos em micro e pequenas empresas (MPE), configurando a extrapolação deste artigo. O racional por trás do Acordo de Quotistas (AQ) é a possibilidade de mitigar problemas de assimetria de informação e de interesse entre os quotistas (principais) de uma empresa, ao convergir interesses sobre gestão, sucessão, entre outros. Futuros conflitos são antecipados nas cláusulas dispostas na ferramenta de GC, o que proporciona uma gestão mais transparente, controlada e duradoura. Utilizando a pesquisa-ação como método, verificou-se a presença inicial de diversos conflitos entre os futuros sócios da empresa aqui estudada. Tais conflitos impediam a concretização do início das atividades corporativas. Dessa forma, esse artigo contribuí, de forma inovativa, por meio do desenvolvimento de uma ferramenta de GC, o AQ, nas relações sociais das empresas divididas por quotas limitadas. Por meio desta aplicação, outras MPEs podem adotar a proposta para aplicar o AQ e mitigar conflitos de assimetria e interesses iniciando a implementação da GC dentro da empresa.

**Palavras-chave:** governança corporativa, mecanismos internos, acordo de quotistas, MPE.

## Abstract

This technological paper presents the development and application of the Quotaholder Agreement - as an internal Corporate Governance (CG) mechanism - for the beginning of the activities of a small company in the software development industry. The challenge is identified on the need to apply CG mechanisms in micro and small enterprises (MPE), configuring the extrapolation of this article. The rationale behind the Quotaholder Agreement is the ability to mitigate problems of asymmetry of information and interest among (main) shareholder of a company, by converging interests on management, succession, among others. Future conflicts are anticipated in the clauses of the agreement, which provides more transparent, controlled and lasting management. Using action research as a method, we verified the initial presence of several conflicts between the future partners of the company studied here. Such conflicts prevented the realization of the beginning of corporate activities. In this way, this article contributed, in an innovative way, through the development of a CG tool, the QA, in the social relations of companies divided by limited quotas. Through this application, other MSEs can adopt the proposal to apply the QA and mitigate conflicts of asymmetry and interests by initiating the implementation of the CG within the company.

**Keywords:** corporate governance, internal mechanisms, quotaholder agreement, small business.

**JEL Code:** G3, A2, D74.

## Introdução – da Teoria à Prática

Conflitos são consequências naturais da interação humana. Nos negócios ou na vida pessoal, a divergência de gostos e objetivos permeia o surgimento de conflitos que prejudicam o convívio harmônico entre os atores sociais envolvidos. Especificamente no mundo corporativo (Alchian & Demsetz, 1972; Wilson, 1968), tais conflitos levam a problemas centrais de gestão e consequente perda de desempenho das firmas. Esta afirmação pode ser constatada nas organizações, independentemente de tamanho, setor ou estilo de liderança. Conflitos podem existir entre sócios majoritários e minoritários da Vale S.A. sobre a escolha de um novo Diretor, bem como em uma pequena empresa da esquina mais próxima, entre pai e filho, sobre a compra de uma nova máquina qualquer.

Como resposta a esses conflitos, o meio acadêmico tem sugerido uma diversidade de ferramentas e instrumentos que visam diminuir as assimetrias entre os atores sociais envolvidos. De particular interesse deste artigo, cita-se a Governança Corporativa, derivada da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976). A intuição central por trás da GC é a de que é possível mitigar o surgimento e os efeitos dos conflitos por meio de mecanismos de controle e gestão (Aguilera, Desender, Bednar, & Lee, 2015). Conselhos de Administração, Estrutura de Propriedade, Conselho Fiscal e Acordos de Acionistas são alguns exemplos de mecanismos de governança corporativa utilizados para esse fim (Silva, Bueno, Lana, Koetz, & Marcon, 2015; Young, Peng, Ahlstrom, Bruton, & Jiang, 2008). As evidências empíricas apontam para uma forte tendência de que, quanto melhores os mecanismos de governança das empresas, maiores e mais sustentáveis serão seus resultados.

Infelizmente, ao contrário dos conflitos, que existem nos mais diversos tipos de empresas, os mecanismos de governança corporativa parecem ter sido criados, em sua maioria, para grandes empresas, com caixa suficiente para suportar os investimentos necessários, ou seja, capazes de arcar com os custos de agência. Mas como ficam as micro e pequenas empresas? Como uma pequena empresa dividida por quotas limitadas pode se utilizar de mecanismos de governança de forma acessível? Ou ainda, como iniciar a implementação de GC dentro dessas empresas? Este artigo foi desenvolvido para buscar responder a estas perguntas. E a resposta central aqui proposta está pautada em uma antiga estratégia de sobrevivência: a adaptação.

O sistema jurídico brasileiro, por meio da Lei n. 6.404 (1976), posteriormente editada pela Lei n. 10.303 (2001), em seu artigo 118, prevê o instituto do Acordo de Acionistas (AA). Este acordo é um meio pelo qual acionistas de uma corporação dispõem sobre as diretrizes, direitos e deveres da pessoa jurídica e de seus sócios. Por sua vez, o Acordo de Quotistas é aplicado por analogia para as empresas LTDAS, sendo de aceitação pacífica na jurisprudência nacional, e com o mesmo propósito do AA. Ressalta-se que as únicas exigências legais para a validade do acordo é que seja um instrumento firmado entre pessoas capazes de desenvolver as atividades da vida civil, que verse sobre objeto lícito, esteja arquivado na sede da empresa e, caso haja o interesse que este documento possua efeito perante terceiros, seja registrado nos livros de registro público da companhia.

Enquanto grandes empresas elaboram Acordos de Acionistas na busca de cláusulas que demarcam a convergência de interesses dos sócios (Young et al., 2008), pequenas empresas limitadas podem se utilizar de uma ferramenta adaptada e igualmente poderosa: o Acordo de Quotistas (AQ). O objetivo é o mesmo: aproximar os interesses dos sócios em cláusulas claras que ajudarão os negócios a ocorrerem sem maiores reverberações causadas por desgastes originados entre os principais da empresa. Dessa forma, o instrumento de Acordo de Quotistas surge para resolver problemas de controle e gestão em micro e pequenas empresas.

Neste artigo, apresenta-se uma ferramenta de GC pela qual um AQ pode ser elaborado no intuito de contribuir na gestão sustentável de uma pequena empresa ao longo do tempo, mitigando conflitos de assimetria e interesses. Por meio da pesquisa-ação, utilizou-se como exemplo a implantação de um Acordo de Quotistas em uma pequena empresa de *Softwares*. Como resultado, identifica-se os conflitos durante o processo de intervenção, apresenta-se o passo-a-passo da implantação do AQ e a das cláusulas finais em convergência com os interesses dos sócios.

As contribuições pretendidas com este artigo residem na junção da teoria e prática; também pode ser citada a extrapolação, com a adaptação e aplicação de soluções de GC de grandes empresas para as pequenas; e, por fim, na sugestão de uso de uma ferramenta mitigadora de conflitos a ser inserido de forma *ex-ante* em MPes.

## Contexto e a Realidade Investigada

A Empresa de *Software*, foco deste estudo, surge a partir de dificuldades aferidas por três sócios de uma consolidada empresa de logística internacional da região do Vale do Itajaí/SC. Atuando há mais de 20 anos no mercado nacional, a companhia, mesmo sendo reconhecida por sua competência e agilidade nos serviços prestados, enfrentava problemas de gestão operacional, os quais ensejaram na busca por soluções tecnológicas inovativas.

Cabe salientar que o comércio exterior brasileiro, mesmo quando em períodos de crise econômica (2014-2017), mantém-se em constante crescente. Conforme dados do Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2019), o primeiro mês de 2018 registrou embarques para exportação que totalizaram US\$17 bilhões, valor recorde para o mês de janeiro, representando um crescimento de 13,8% em comparação ao mesmo período do ano de 2017. Soma-se, ainda, o aumento nas importações no patamar de 16,4% na mesma comparação, com um movimento que perfaz o montante de US\$ 14,199 bilhões.

Nesse sentido, a crescente das atividades logísticas impõem às empresas que atuam no ramo maior capacidade de gerir seus negócios. O melhor gerenciamento das atividades motivou a empresa de logística internacional a rever seus procedimentos internos. Em profunda análise, os sócios reconheceram que o *software* de gerenciamento das atividades operacionais, utilizado até então, não continha as ferramentas ideais para gerar performance e controle, ocasionando, por diversas vezes, falhas na prestação de serviços aos clientes, o que ocasionava em prejuízos que poderiam ser evitados. O problema era claro e de fácil solução.

O referido *software* era locado pela empresa, com valor mensal de cerca de 10 mil reais. Os programas disponíveis para compra no mercado, além de não oferecerem todos os serviços pretendidos, custavam a partir de US\$ 1 milhão para compra. Insatisfeitos com essas duas opções e almejando novos horizontes, os componentes do quadro social buscaram criar uma nova empresa de foco tecnológico, com o intuito de desenvolver um *software* único, que serviria para suas atividades diárias. Além disso, o novo *software* elaborado também poderia ser comercializado para empresas do mesmo segmento, respeitando todas as particularidades do comércio exterior brasileiro. Seria uma solução ideal, visto que resolveria boa parte dos problemas internos, além de gerar uma nova renda para os três sócios que empreenderiam em uma segunda empresa.

Entretanto, por falta de expertise no ramo de Tecnologia de Informação (TI), os proprietários da empresa de logística internacional compreenderam que a nova empreitada deveria ser constituída junto à sócios que dominassem a área de desenvolvimento de *software* e, dessa forma, tornassem viável a elaboração do programa e a efetividade do sucesso da nova empresa. Fato que, ao identificar os sócios que se mostravam qualificados para integrar a nova empresa e, após realizar uma primeira reunião, ficou evidente que havia uma alta assimetria de interesses e informações entre os futuros principais (aqui representados pelo grupo de sócios já conhecidos, e os outros dois novos sócios com expertise em TI), que impedia a concretização do surgimento da empresa.

A fim de dirimir os conflitos que surgiram após o primeiro contato entre os futuros sócios e tornar viável a relação empresarial, estes identificaram que, para poderem iniciar as atividades comerciais, deveriam solucionar os atritos percebidos. E isso precisaria ser feito anteriormente ao início das atividades. Houve então, a necessidade de buscar consultoria especializada para reduzir a assimetria de interesses e de informação entre os futuros sócios. Esta consultoria foi acompanhada e implementada pelos autores, utilizando a pesquisa-ação como estratégia metodológica que delineou este artigo tecnológico.

## Diagnóstico da Situação-Problema

Para diagnóstico da situação problema na empresa que se estabelecia, a pesquisa-ação foi utilizada como método, considerando ser o mais adequado quando pesquisadores assumem o papel de influenciar e mudar os agentes do processo (Gummesson, 2005). Para tornar possível o diagnóstico dos conflitos experimentados entre os futuros sócios, primeiramente deveriam ser identificado quantos blocos de principais a pretensa empresa possuía. No caso sob apreço, a análise era bastante facilitada, visto que de um lado estava o bloco de sócios-financiadores, que pertenciam à empresa de Logística Internacional, interessados em possuir uma melhor ferramenta de gestão e um possível produto para preencher uma lacuna de mercado e, de outro lado, os sócios-desenvolvedores, jovens programadores que estavam prestes a largar seus empregos para se arriscarem nessa nova empreitada. Ou seja, restou claramente identificado dois blocos de principais dentro da firma, com evidentes assimetrias de perfil, idade e interesses.

Após a correta identificação dos grupos societários, foram realizadas reuniões individuais com cada bloco. O encontro presencial, que deu início ao trabalho de diagnóstico da situação, fora realizado primeiramente com os sócios-financiadores, os quais realizariam o aporte de capital para tornar viável o início das operações empresariais. Estes detinham a disponibilidade financeira para custear os primeiros meses de operação da empresa, porém, por falta de conhecimento técnico, ansiavam se resguardar quanto ao aproveitamento que poderia ocorrer por parte dos sócios-desenvolvedores.

Na primeira reunião com os sócios-financiadores, estes relataram suas principais preocupações com as diretrizes empresariais e societárias da nova empresa, retratando onde residia as principais assimetrias de informações e interesses entre estes e os futuros sócios-desenvolvedores. Durante o encontro com os sócios-financiadores, foi realizada a explicação das diversas diretrizes e rumos que os principais podem determinar em relação à empresa. Nesse momento, ainda não se falou da implementação de qualquer ferramenta para dirimir os conflitos. O mais importante é que ficassem claras quais seriam as diretrizes existentes e, assim, compreender quais que fariam maior sentido para cada bloco identificado.

Quanto aos aspectos apontados pelos sócios-financiadores, alguns mereceram maior destaque. Havia o receio do bloco em financiar a atividade por determinado período e depois ver os sócios se retirando da sociedade para explorar o produto desenvolvido de forma individual. A assimetria de informações quanto ao produto que seria desenvolvido - *software* - tornava necessário a necessidade de estipular uma perícia técnica quanto aos limites de utilização do código-fonte no caso de encerramento das atividades da empresa. Por código-fonte, entende-se como sendo o desenvolvimento intelectual de um programa, ou seja, a parte central e diferencial do *software*. A necessidade de buscar pré-estabelecer a perícia decorria da falta de conhecimento técnico sobre programação, ou seja, não teriam capacidade de identificar se o outro bloco estaria ou não utilizando do código-fonte de forma indevida, bem como não teriam como fazer uso deste, pela sua falta de *expertise*. Assim, a competitividade entre os sócios, no caso de encerramento das atividades, era uma diretriz de alta importância para os sócios-financiadores, visto a alta assimetria de informações.

O bloco também demonstrava interesse em estipular prazo limite - a partir de um cronograma - para a sociedade iniciar o faturamento com a venda dos programas para, caso contrário, ter a opção de encerrar as atividades empresariais sem qualquer ônus, buscando assim o poder de voto sobre esse assunto diante dos sócios-desenvolvedores. Nesse caso, almejavam ainda a opção de poderem utilizar o *software* desenvolvido na sua empresa de Logística Internacional, bem como em qualquer empreendimento que compusessem ou que viessem a compor o quadro social.

Destarte, tinham o interesse em não haver o ingresso de terceiros/herdeiros no quadro social, sob qualquer hipótese, devendo as quotas serem indenizadas preservando o *status quo*. Quanto à essa exigência, cabe salientar que um dos sócios-financiadores iria ingressar no quadro social como pessoa jurídica, através de uma *holding* familiar.

Nesse prisma, após a discussão quanto as possibilidades para a futura empresa, é realizada a coleta da percepção de importância do bloco quanto a cada diretriz. Este deve buscar um consenso quanto aos preceitos para o futuro da firma e positivar o grau de relevância mediante uma escala Likert, variando de 1-5. Essa escala é utilizada para o preenchimento de uma tabela comparativa, separando a importância de cada aspecto identificado na reunião – Tabela 1. A Tabela 1 é determinada para escalonamento de valia, partindo de 1 para nenhuma importância até 5 para importância imprescindível.

Tabela 1

### Diagnóstico - Identificação das Diretrizes Societárias e Empresariais

Importância quanto às Diretrizes Empresariais e Societárias	Bloco de Sócios-Financiadores	Blocos de Sócios-Desenvolvedores
Regime de Bens	Nenhuma Importância	Nenhuma Importância
Sucessão	Importância Imprescindível	Importância Imprescindível
Peso do Voto	Importância Alta	Importância Relativa
Distribuição desproporcional de lucros	Nenhuma Importância	Importância Imprescindível
Confidencialidade	Importância Alta	Nenhuma Importância
Drag Along	Baixa Importância	Baixa Importância
Tag Along	Baixa Importância	Baixa Importância
Lock-up	Importância Alta	Importância Alta
Competitividade	Importância Imprescindível	Importância Alta
Poder de Voto	Importância Imprescindível	Importância Relativa
Participação Igualitária	Nenhuma Importância	Importância Imprescindível

**Nota.** Escala Likert: 1-Nenhuma Importância; 2-Baixa Importância; 3-Importância Relativa; 4-Importância Alta; 5-Importância Imprescindível.

Com as devidas considerações prestadas pelos sócios-financiadores quanto às diretrizes empresariais, é aplicada uma última etapa junto ao bloco, para que estes determinem três diretrizes (empresariais e societárias), indispensáveis para que a empresa tenha a possibilidade de iniciar as atividades. No presente caso, foi determinado a sucessão (sem ingresso de herdeiros/cônjuges), poder de voto (para encerramento das atividades) e a possibilidade de utilização do *software* na empresa de Logística Internacional e demais empresas futuras. Ou seja, o bloco somente poderá elencar três cláusulas com o grau de importância 5 – imprescindível.



**Figura 1.** Fase de Diagnóstico para Aplicação de um AQ

Desse modo, após encerrado a reunião com o grupo de sócios-financiadores, foi realizada reunião com o bloco de sócios-desenvolvedores, seguindo exatamente o mesmo formato aplicado junto àqueles. Após explanadas as diretrizes e identificado o grau de relevâncias de cada ponto, foi demonstrado aos sócios-desenvolvedores um esboço dos principais apontamentos realizados pelos sócios-financiadores quanto às diretrizes empresariais e societárias almejadas por estes. De imediato, os sócios-desenvolvedores já demonstravam preocupações quanto alguns pontos elencados pelos sócios-financiadores. Concordavam em não haver venda de quotas à terceiros, porém, com a condição de que tal impedimento estivesse limitado ao prazo de 5 anos. Quanto ao ingresso de herdeiros, insistiam na possibilidade do ingresso destes, elencando como uma diretriz societária imprescindível, ainda mais pelo fato de que um dos sócios financiadores estaria ingressando na sociedade na forma de *holding*, o que assegurava as quotas a seus herdeiros no caso de falecimento. As outras duas diretrizes imprescindíveis diziam respeito a divisão do lucro e da participação societária de forma igualitária. A Tabela 1 demonstra como restou identificada, para cada bloco de sócios, a importância das principais diretrizes e exigências.

Voltando ao prospecto dos sócios-desenvolvedores, houve conflito também quanto às determinações de que, caso não houvesse faturamento, poderiam os sócios-financiadores utilizarem-se ilimitadamente do *software* em todas empresas que compunham o quadro social. Os sócios-desenvolvedores entendiam necessário também uma definição do que seria faturamento, um conceito e valor mínimo, para que a referida diretriz empresarial fosse melhor definida. Impuseram a condição de que, encerrada a sociedade, nenhum dos sócios poderiam comercializar/reproduzir o código-fonte e não tão somente o bloco desenvolvedor, porém, tais disposições não representavam diretrizes imprescindíveis.

No mesmo sentido, entendiam a necessidade da contratação de assessoria especializada para delimitar o código-fonte desenvolvido, todavia, esta deveria ser custeado pelos sócios-financiadores, não por todos os sócios. Por fim, se recusavam quanto à cláusula de não-competitividade, ou seja, a impossibilidade aos sócios de desenvolver *softwares* para empresas de logística internacional por prazo *ad aeternum* estabelecido pelos sócios-financiadores após o encerramento das atividades empresariais. Assim, a diretriz relacionada à competitividade estava beirando as imprescindíveis. Porém, possuía uma possibilidade de consenso entre as partes.

Considerando o cenário e as divergências identificadas antes mesmo do início das operações empresariais, a ferramenta a ser proposta para diminuição da assimetria de interesses e informações deveria resguardar os principais pontos: (a) o prazo de vigência da empresa (poder de decisão para encerramento das atividades); (b) a (não) utilização/comercialização do *software* após encerrada as atividades empresariais (competitividade); (c) a sucessão das quotas (sucessão); (d) contratação de assessoria especializada (competitividade - complementação\_ e a implementação do (e) período de *lock-up*.

## **Análise da Situação-Problema e Propostas**

As possibilidades para dirimir as assimetrias de interesse e de informação diagnosticadas dentro de uma empresa são diversas. É comum o reconhecimento da importância dos Conselho de Administração, Política de Bônus e Auditoria Interna em grandes firmas (Aguiar & Pimentel, 2017; Bezerra, Lustosa, Sales, & Fernandes, 2015). Porém, tais mecanismos de GC são praticamente utópicos para implementação dentro das MPEs, as quais representam 99% das empresas brasileiras e respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], n.d.), visto a ausência de recursos disponíveis e que, os custos de agência, em algumas situações, podem não compensar os desvios que podem ser constatados dentro da firma (Hansmann, 1988).

A academia, por sua vez, apresenta estudos sobre outra ferramenta de GC, que visa mitigar conflitos entre acionistas de grandes empresas listadas na B3, os AA (Carvalho, 2012; Silva, 2015; Silva et al., 2015). O AA representa uma ferramenta há muito tempo utilizada por grandes firmas e que permeia soluções corporativas, não somente em empresas brasileiras, mas companhias americanas e europeias têm incorporado esse pacto parassocial em números consideráveis de práticas organizacionais (Capresse, Clerc, & Becht, 2007; Gomes & Novaes, 2006).

Os AA estabelecidos em empresas de grande porte, até mesmo em âmbito internacional, definem diretrizes bastante específicas entre grupos de acionistas, muitas vezes voltadas para gestão e controle da empresa, como a escolha do CEO ou do *chairman* do Board e, ainda, possuem relação direta com valor de mercado da firma (Capresse et al., 2007; Gelman, De Castro, & Seidler, 2015). Entretanto, quando esses acordos entre sócios estão voltados à MPE, não há qualquer estudo na área de gestão.

Dessa forma, como o AA, uma previsão legal para empresas S/A aplicado por adaptação nas empresas LTDAs, pode ser utilizado no caso proposto para dirimir as assimetrias de interesse e de informação diagnosticadas entre os sócios? Para apresentar a resposta ao questionamento, importante compreender antes o cenário macro e, desse modo, extrapolar o seu uso para o fenômeno sob análise (MPEs), respeitando as adequações porventura necessárias. Desse modo, após a condução das fases de diagnóstico, é iniciado a parametrização das diretrizes estabelecidas entre os blocos de sócios, contrapondo os aspectos de maior divergência e que possuem um grau mais elevado de assimetria de interesses e informações.

Cabe salientar que as diretrizes são identificadas pelos autores com base em AA das empresas S/A de capital aberto listadas na B3. Ainda, é utilizado base teórica específica sobre AA, para que as diretrizes discorridas nas reuniões façam sentido, tanto do ponto de vista prático, como teórico. Assim, as principais diretrizes empresariais e societárias observadas nas grandes empresas são adaptadas para a realidade da pequena empresa, sendo analisadas e relacionadas conforme o caso concreto, a fim de que seja oferecida uma ferramenta eficaz de GC. A análises desses AA e de suas cláusulas resultam na identificação de aspectos relevantes, que podem ser divididos conforme Tabela 2.

Tabela 2

**Tipos de Acordos de Acionistas e Cláusulas**

TIPOS DE ACORDO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLO PRÁTICO	EMPRESA DE SOFTWARE	CLÁUSULAS
ACORDOS DE GESTÃO	São aqueles que determinam quem vai mandar na empresa, quais os limites dos poderes, qual tipo de decisão necessita do aval dos sócios e quais diretrizes a empresa terá para os próximos anos. Sócios que necessitam desses acordos são aqueles que, geralmente, possuem alta assimetria de interesses.	No primeiro trimestre de 2018 houve a resolução de uma das maiores disputas entre grupo de acionistas percebidos dentro do mercado mobiliário brasileiro. Desde 2014, dois grupos de controladores majoritários da empresa Usiminas - de um lado o grupo italo-argentino Ternium-Techint e do outro os japoneses da Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation - brigam quanto à escolha do CEO e do <i>chairman</i> da companhia, além de outros conflitos menores.	Essa característica não está presente no caso da empresa de <i>software</i> , ao passo que, no caso concreto, a firma não enfrenta problemas de gestão de forma perceptível.	Distribuição desproporcional de lucros: Pode ser utilizada como planejamento tributário bem como planejamento empresarial. No planejamento fiscal, sócios que possuem empresas operando no Simples Nacional podem ingressar em sociedades que estejam em regimes tributários diferentes, com menos de 10% das quotas, a fim de não somar o faturamento global das empresas e ter seu negócio desequilibrado do Simples, conforme estabelecido pela Lei nº 123/06 – art. 3º, §4º, IV. Ainda, poderá servir para casos de planejamento empresarial quando um dos sócios possui baixo ou nenhum conhecimento acerca do negócio, então terá sua participação no lucro aumentado à medida que domine melhor as funções empresariais - geralmente respeitando um cronograma pré-estabelecido. - Assim, as quotas podem ser 50%, porém, o lucro distribuído no início das atividades será inferior ao valor presente no Contrato Social.
		Em fevereiro de 2018, as partes assinaram o AA, o que permite, enfim, que a empresa respire aliviada. As cláusulas estabelecidas no Acordo, que terá vigência até 2031, determina um rodízio de escolha dos principais executivos da corporação, sendo que cada grupo de acionistas elegerá dois mandatos do CEO de 2 anos enquanto o outro escolherá o <i>chairman</i> do conselho de administração, permitindo que a empresa foque tão somente na busca por resultados, e deixe de lado as brigas e os conflitos que arrastam a condução do grupo há um longo período.		- <i>Lock-up</i> : Cláusulas que determinam o tempo em que os sócios reŕiam proibidos de realizar a venda de suas ações. Nesse período, a composição social deve manter o status quo, podendo ainda ser determinada pena de multa para quem tentar burlar a respectiva disposição.

**Continua**

Tabela 2 (continuação)

TIPOS DE ACORDO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLO PRÁTICO	EMPRESA DE SOFTWARE	CLAUSULAS
ACORDOS DE DECISÃO	<p>Podem fornecer peso de voto que não faça relação ao percentual de ações que o sócio possui ou, ainda, determinar o poder para que um sócio - ou bloco de acionistas - possa determinar diretrizes pontuais de forma unilateral.</p>	<p>A <i>Golden Share</i> que o Governo brasileiro possui sobre a Vale e sobre a Embraer exemplifica muito bem esse tipo de acordo. Nesse prisma, o Governo possui ingerência sobre diversas diretrizes estratégicas das empresas sem possuir maioria das ações ordinárias.</p>	<p>No caso da empresa de <i>software</i>, o poder de voto pretendido pelos sócios-financeiros representa uma forte característica de um Acordo de Decisão, ao passo que, dentro das diretrizes determinadas por esse grupo de principais, estes detêm pleno poder decisório.</p>	<p>Poder de Voto: Acordos que visem o poder de decisão possuem, em sua grande maioria, diferença entre o número de ações de um determinado acionista em relação ao peso de seu voto.</p> <p><i>Drag along</i>: Pode determinar que, caso um dos sócios pactantes resolva por vender suas ações, os demais serão obrigados a acompanhar a venda. Serve muitas vezes para aumentar o poder de negociação no mercado</p>
ACORDOS DE DEFESA	<p>Em muitos casos, percebe-se a presença de determinações defensivas dentro de um AA. Os respectivos acordos geralmente são patrocinados por acionistas minoritários - mas não são somente por estes - pois possuem receio quanto a perda de valor de uma empresa ou atitudes contrárias ao seu interesse em contraponto aos controladores da empresa. Ainda, as cláusulas de defesa servem, também, para os acionistas majoritários. Em ascensão metecórica, c, tem-se hoje denominadas as <i>startups</i> que possuem características muito similares entre si, ou seja, um grupo de jovens empreendedores com ideias inovadoras e investidores que pouco ou nada entendem do negócio onde estão investindo.</p>	<p>A Companhia Brasileira de Distribuição possui determinado em seu acordo que no caso dos acionistas majoritários venderem suas ações à terceiros, os acionistas minoritários terão o direito de venda nas mesmas condições e oferta, a fim de preservar o interesse desses de não permanecer numa empresa com alteração do quadro social que não lhes pareça vantajoso.</p>	<p>Nesse sentido, a empresa de <i>software</i> possui características desse tipo de acordo voltada aos dois lados. Os sócios-financeiros possuem o temor de que os desenvolvedores utilizem de seu <i>know-how</i> do negócio para receber o dinheiro e depois vendam o <i>software</i> desenvolvido com o financiamento dos investidores para terceiros de forma autônoma. Por sua vez, os sócios-desenvolvedores buscam proteger-se quanto a possibilidade de continuar desempenhando sua atividade após o término das atividades empresariais.</p>	<p>Regime de bens: Geralmente presente em empresas familiares, almeja evitar a entrada de futuros cônjuges na gestão da empresa. A ideia é determinar que o acionista ou futuro acionista realize o matrimônio no regime de separação total de bens.</p> <p>Sucessão: Herdeiro podem entrar na sociedade ou serão indenizados pelos demais sócios? Haverá indicação de pessoa física ou jurídica para ocupar as vagas em vacância? Será contratado um seguro para indenizar os herdeiros ou a sociedade arcará com essa despesa? Essas disposições podem ser ajustadas a partir da utilização de cláusulas relacionadas à sucessão das quotas.</p>

**Continua**

Tabela 2 (continuação)

TIPOS DE ACORDO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPL O PRÁTICO	EMPRESA DE SOFTWARE	CLAUSULAS
				<p>Confidencialidade: Para o devido cumprimento dessa cláusula o AA ou AQ não pode ser levado aos livros de registro público da empresa, ou seja, não poderá ter disposições nesse documento que pretendam produzir efeitos perante terceiros. O AA somente terá efeitos perante os sócios, não podendo estranhos à sociedade ser responsabilizados por descumprimento ao disposto, com por exemplo a tentativa dos demais sócios de anular um empréstimo, mesmo que esteja estipulado no Acordo a necessidade de aprovação unânime nesses casos, visto que o terceiro não tinha como possuir acesso a essa informação.</p> <p>Tag along: Reserva o direito do acionista de realizar a venda de suas ações, nos mesmos prazos e condições que outro que esteja realizando a venda de sua fatia social. Geralmente utilizada por acionistas minoritários, essa cláusula visa proteger os direitos dos acionistas minoritários, pois dá o direito de se retirar da sociedade antes da alteração da composição social.</p> <p>Competitividade: Visando a não competição de possíveis os sócios retirantes, essa cláusula busca a proteção do negócio da empresa. Assim, é comum estar presente em empresas de nichos, pois evita que o ex-integrante do Contrato Social adquira o know-how do business e faça concorrência para a empresa.</p>

**Nota.** Fonte: Adaptado de Finkelstein, M. E. R., & Proença, J. M. M. (Coords.). (2014). *Direito societário - sociedades anônimas* (3a ed.). (pp. 62-68) São Paulo: Saraiva.

Cada uma dessas cláusulas é exposta aos sócios na fase das reuniões conjuntas, realizando a conexão com as diretrizes identificadas nas reuniões prévias. Na elaboração do AQ, é crucial compreender as diretrizes imprescindíveis para os diferentes blocos de sócios (Tabela 1), visto essas serem os pontos de maior barreira para a elaboração do acordo e conseqüente adequação das assimetrias de interesse e informação. No caso da empresa de *software*, foram necessárias 3 reuniões conjuntas para a equalização das diretrizes empresariais entre os sócios, muito em razão da forte divergência entre os blocos relacionado aos critérios de sucessão.

Apresenta-se, então, na Tabela 3, as exigências iniciais de cada sócio de cada bloco, e sua conseqüente divergência com as determinações dos demais principais, com resultado final após as negociações, demonstrando de que forma restou efetivada cada uma das principais cláusulas desse AQ.

Tabela 3

**Disposição das Principais Cláusulas do AQ**

SÓCIOS	EXIGÊNCIAS INICIAIS DOS SÓCIOS-FINANCIADORES	EXIGÊNCIAS INICIAIS DOS SÓCIOS-DESENVOLVEDORES	APÓS NEGOCIAÇÕES
SÓCIO 1 - FINANCIADOR (PESSOA JURÍDICA) (exigências: I, III, IV e VI)	I - Possibilidade de encerrar as atividades empresariais após período de 18 meses caso não houvesse faturamento satisfatório;	I - Necessidade de definição do faturamento mínimo;	I - Restou definido como faturamento mínimo o valor total das despesas mensais da empresa, incluindo pró-labore dos sócios-desenvolvedores e sócio-administrador. Caso o valor fosse menor, haverá a possibilidade de encerramento das atividades da empresa por vontade dos dois sócios-financeiros - PODER DE DECISÃO.
SÓCIO 2 - FINANCIADOR (exigências: I, II, III, IV, V e VI)	II - Período de Lock-Up de 10 anos com renovação por maioria de votos;	II - Diminuição de período de <i>lock-up</i> para 3 anos, bem como necessidade de manifestação unânime de todos os sócios para renovação do período;	II - Período de Lock-up reduzido para 5 anos podendo ser renovado somente com manifestação unânime dos sócios - LOCK-UP.
SÓCIO 3 - FINANCIADOR/ ADMINISTRADOR (nenhuma oposição)	III - Não competitividade após o encerramento das atividades <i>ad aeternum</i> ;	III - Não competitividade pelo prazo de 01 ano após encerrada as atividades empresariais;	III - Não poderão os ex-sócios desenvolver atividades de desenvolvimento de <i>softwares</i> para empresas (CNAE especificados) pelo prazo de 5 anos - COMPETITIVIDADE
SÓCIO 4 - DESENVOLVEDOR (oposição: prazo e renovação do item II, prazo indeterminado do item III e custeamento da assessoria do item IV)	IV - Não utilização dos códigos-fontes utilizados pelos desenvolvedores (contratação de assessoria especializada custeada por todos os sócios);	IV - Contratação da assessoria especializada deve ser custeado pelo sócio interessado;	IV - A contratação da assessoria especializada para determinar os limites do código-fonte será custeado pelo(s) sócio(s) que requisitarem o serviço; - COMPETITIVIDADE - COMPLEMENTAÇÃO
SÓCIO 5 - DESENVOLVEDOR (oposição: falta de definição de faturamento do item I, prazo indeterminado do item III e ingresso de herdeiros do item V)	V - Possibilidade de utilização do <i>software</i> em empresas que compõem o quadro social sem qualquer custo, caso a empresa não possua faturamento dentro de 18 meses;	V - Ingresso de herdeiros em qualquer período e de terceiros após encerrado o período de <i>lock-up</i> de 3 anos;	V - Haverá ingresso de herdeiros a qualquer tempo e de terceiros somente após o período de <i>lock-up</i> - SUCESSÃO.
	VI - Sem ingresso de herdeiros/terceiros no quadro social;	VI - Em caso de encerramento das atividades por falta de faturamento, os sócios financiadores poderiam utilizar o <i>software</i> tão somente em uma empresa que façam parte do quadro social;	VI - Em caso de encerramento das atividades por falta de faturamento, os sócios financiadores poderiam utilizar o <i>software</i> tão somente em uma empresa que façam parte do quadro social - PODER DE DECISÃO

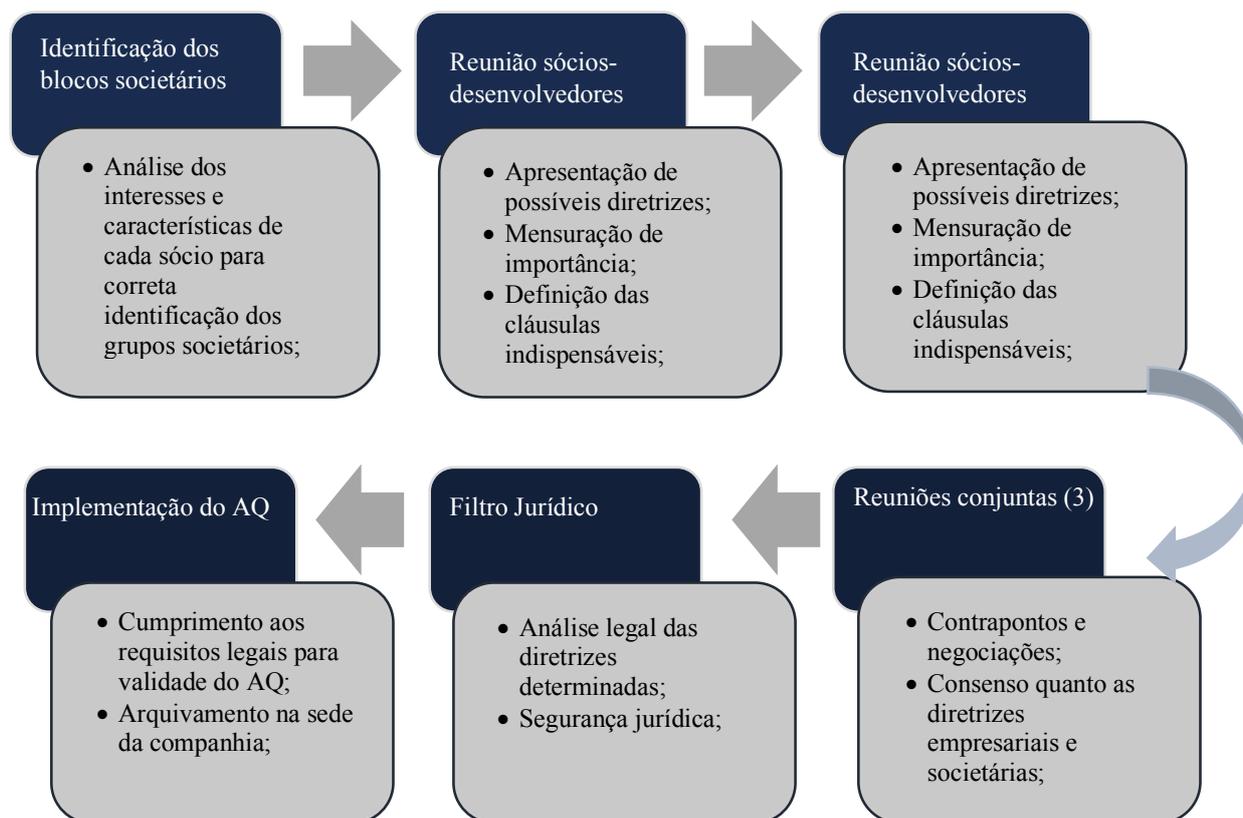
Conforme demonstra a Tabela 3, as divergências percebidas entre os sócios restaram solucionadas após as três reuniões conjuntas, tendo que cada parte compreender das diretrizes dispostas para, tão somente assim, ceder para a concretização do documento e poder dar início às atividades empresariais. Desse modo, os futuros sócios, que antes pendiam pela desistência quanto à criação da empresa, iniciaram o processo de negociação, alcançando o consenso das diretrizes empresariais e societárias.

A fase de análise da situação problema - após alcançado o consenso entre todas as partes relacionadas às diretrizes empresariais e societárias - passa por um filtro jurídico, a fim de prover ao AQ segurança jurídica e legalidade, resultando no último passo antes da implementação do AQ - Figura 2. Por exemplo, os sócios-financiadores buscavam estabelecer que após o encerramento das atividades os sócios-desenvolvedores não pudessem, *ad aeternum*, desenvolver *softwares* para empresas de logística internacional. Entretanto, tal cláusula possui grande fragilidade jurídica, ao passo que impedir alguém de praticar sua atividade principal por prazo indeterminado possui grandes chances de ser revertido juridicamente. Nesse sentido, a indicação para determinação de um prazo específico partiu do próprio filtro jurídico (consultoria) a fim de preservar a validade da cláusula. Por fim, a análise da situação problema é encerrada com a proposição do desenvolvimento e implementação do AQ, o qual, após o cumprimento das exigências legais, como assinatura com firma reconhecida de todos os sócios e devido arquivamento na sede da companhia, começa a produzir seus efeitos.



**Figura 2.** Fase de Análise de Melhorias e Proposta do AQ

Dessa forma, subsidiado no método proposto para a elaboração do presente artigo, a pesquisa-ação, dispõem na Figura 3 o processo completo de implementação do AQ dentro da empresa de *software*.



**Figura 3.** Processo de Implementação do AQ

Com a implementação dos procedimentos descritos, houve a concordância de todos os componentes do quadro social - através de assinatura do AQ - para que as atividades empresariais tivessem início em consonância com as diretrizes aprovadas. Dessa forma, tem-se a extrapolação do uso de uma ferramenta voltada às S/A, visando dirimir conflitos entre futuros sócios de uma pequena empresa LTDA, porém, de uma forma personalizada para MPE LTDA. Disposto deste acordo, as chances do surgimento de divergências são reduzidas ou, ao menos, tornam possível o início das atividades com as diretrizes empresariais e societárias definidas de forma segura e juridicamente válida. Desse modo, surge uma nova empresa com a prevenção de futuros conflitos de agência e de seus respectivos custos, e que rege suas atividades, mesmo que em nível inicial, através da implementação de uma ferramenta de GC.

### Conclusões e Contribuição Tecnológica

Existe uma lacuna considerável na área de estudos e nas práticas de Governança Corporativa em realizar a discussão e a implementação de seus mecanismos e ferramentas, como o acordo entre sócios, nas empresas que não estão listadas em Bolsas de Valores, ou seja, que não possuem suas informações disponibilizadas publicamente. Mesmo com estudos recentes acerca do tema (Carvalho, 2012; Silva, 2015), os parâmetros utilizados são grandes corporações, o que, de fato, foge da grande parte das características das empresas brasileiras. Corroborando esses fatos, o acesso à informações das MPEs reforça-se pelo fato de que diversos empresários possuem grande receio em disponibilizar as informações de sua empresa.

Desta forma, esse trabalho traz à discussão a realidade de uma pequena empresa em formação, os problemas experimentados entre seus sócios e o processo de solução através da implementação do AQ, um mecanismo externo de GC (Aguilera et al., 2015). A ferramenta, além de dirimir os conflitos, profissionaliza a gestão da empresa e auxilia na sua perpetuidade, reduzindo a assimetria de interesses e de informações.

Ao ilustrar (Tabela 1) os principais conflitos entre os sócios, decorrentes do caso real apresentado e a ferramenta aplicada para resolução destes, espera-se que empresas em situações conflituosas e/ou que necessitem estabelecer de diretrizes para iniciar suas atividades possam utilizar-se do AQ para implementarem a GC dentro de sua empresarial. A ferramenta proposta permite que empresas iniciem suas atividades de forma estruturada, com a legislação vigente permeando as decisões de composição societária, demonstrando maturidade empresarial e consciência de direitos, deveres e obrigações, implementando, ainda, boas práticas de GC.

De forma adicional, a ferramenta permite que os sócios potencializem a gestão da empresa que, com menores incidências de conflitos, podendo focar tempo e recursos em formulação de estratégias de mercado em busca de melhores resultados. Contribui-se, então, extrapolando o uso do acordo entre sócios de empresas S/A para a MPE LTDA, demonstrando, através da pesquisa-ação, o passo a passo de implementação do AQ. Quanto as limitações, importante compreender que a implementação do AQ em MPE deve observar as peculiaridades de cada caso, sendo que as cláusulas pactuadas no presente acordo não representam soluções universais a serem aplicadas em todas empresas de forma arbitrária.

Como sugestão de novos trabalhos, indica-se a aplicação dos procedimentos aqui adotados em diferentes MPE LTDAs - familiares, tech business, startups - para identificar as diretrizes empresariais e societárias mais relevantes para os principais conflitos oriundos dessas companhias, a fim de realizar um estudo comparativo com o presente artigo.

## Referências

- Aguiar, A. B. de, & Pimentel, R. C. (2017). Remuneração de executivos e desempenho no mercado brasileiro: Relações contemporâneas e defasadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(4), 545-568. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160228>
- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503>
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Bezerra, P. C. S., Lustosa, P. R. B., Sales, I. C. H., & Fernandes, B. V. R. (2015). Estrutura de propriedade, conselho de administração e disclosure voluntário: Evidências de empresas brasileiras de capital aberto. *Revista Universo Contábil*, 11(2), 25-46. <https://doi.org/10.4270/ruc.2015210>
- Capresse, J. N., Clerc, C., & Becht, M. (2007). *The report on the proportionality principle in the European Union*. Brussels: European Commission.
- Carvalho, A. (2012). Do shareholder agreements affect market valuation?: Evidence from Brazilian listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 18(4), 919-933. <https://doi.org/10.1016/J.JCORPFIN.2012.04.003>
- Finkelstein, M. E. R., & Proença, J. M. M. (Coords.). (2014). *Direito Societário - sociedades anônimas* (3a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Gelman, M., De Castro, L. R. K., & Seidler, V. (2015). Efeitos da vinculação de conselheiros ao acordo de acionistas no valor da firma. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 345-358. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020150309>
- Gomes, A., & Novaes, W. (2006, May). *Sharing of control versus monitoring as corporate governance mechanisms*. Retrieved from <http://apps.olin.wustl.edu/faculty/gomes/gomesnovaes.pdf>

- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(4), 309-327. <https://doi.org/10.1108/03090560510581791>
- Hansmann, H. B. (1988). Ownership of the firm. *Journal of Law, Economics & Organization*, 4(2), 267-304.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (1976). Dispõe sobre as sociedades por ações. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)
- Lei n. 10.303, de 31 de outubro de 2001. (2001). Altera e acrescenta dispositivos na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm)
- Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. (2019). *Balança comercial brasileira: Acumulado do ano*. Recuperado de <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (n.d.). *Pequenos negócios em números*. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Silva, A. L. P. da. (2015). *Pactuando e impactando: O efeito dos acordos de acionistas no valor de mercado da firma* (Dissertação de mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil.
- Silva, A. L. P. da, Bueno, G., Lana, J., Koetz, C. M., & Marcon, R. (2015). Uns mais iguais que outros: A relação entre concentração de propriedade e os acordos de acionistas. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 85-104. Recuperado de <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/873/pdf>
- Wilson, R. (1968). The theory of syndicates. *Econometrica*, 36(1), 119-132. <https://doi.org/10.2307/1909607>
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00752.x>

#### **Autores**

Vinicius Castanho Kleinert

Rua Uruguai, 458, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: [viniciuskleinert@gmail.com](mailto:viniciuskleinert@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-6113-4083>

Jeferson Lana

Rua Uruguai, 458, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: [jlana@univali.br](mailto:jlana@univali.br)

 <https://orcid.org/0000-0002-9787-1114>

Dinorá Floriani

Rua Uruguai, 458, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: [dinora@univali.br](mailto:dinora@univali.br)

 <https://orcid.org/0000-0001-7898-284X>

#### **Contribuições**

1º autor: Desenvolvimento e embasamento teórico, definição do problema de pesquisa, definição e construção metodológica, coleta dos dados, análise dos resultados, redação do manuscrito.

2º autor: Desenvolvimento e embasamento teórico, definição do problema de pesquisa, definição e construção metodológica, análise dos resultados, redação do manuscrito.

3º autor: Alinhamento do problema de pesquisa, definição e construção metodológica, análise dos resultados, revisão crítica do manuscrito.

**Financiamento**

Os autores informaram que não há existência de apoio financeiro para a pesquisa neste artigo.

**Conflito de Interesses**

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

**Verificação de Plágio**

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.