

ESTUDO ESPECIAL

AS EMPRESAS FAMILIARES

V



ACORDO DE SÓCIOS

MESA

CORPORATE GOVERNANCE

É a primeira consultoria brasileira a se dedicar com prioridade à dimensão humana da governança corporativa, constituindo um nicho sofisticado da moderna consultoria de gestão. A Mesa atende predominantemente a empresas nacionais de médio e grande porte, de origem familiar e multissocietárias, sejam elas de capital fechado ou abertas ao mercado de capitais. Complementarmente, atua com a cúpula de filiais brasileiras de grandes companhias multinacionais.



ÍNDICE

EDITORIAL	5
FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS – A BUSCA DO ENTENDIMENTO	6
CARPE DIEM	8
ACORDO DE SÓCIOS – UM BEM COMUM	10
AS REGRAS DO JOGO	16
DIREITO DE PREFERÊNCIA	20
FAMÍLIAS FORTALECIDAS E EMPRESAS FOCADAS NO NEGÓCIO	24
DELEGAR PODER	26
ARMADILHAS DE UM ACORDO DE SÓCIOS	27
O RISCO DAS PALAVRAS VAZIAS	28
IMPACTOS DO ACORDO DE SÓCIOS NA GESTÃO	30
ACORDO DE SÓCIOS – UM PILAR DA BOA GOVERNANÇA	32
PARA SABER MAIS	34
LIVROS	35

DIRETORIA E EQUIPE



HERBERT STEINBERG – Presidente e fundador da Mesa, é consultor em Governança Corporativa e Desenvolvimento Humano. Tem 39 anos de experiência em grandes corporações, 26 dos quais como membro de boards. É conselheiro profissional independente. Membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa,

ICGN – Internacional Corporate Governance Network e do FBN – Family Business Network. Administrador, com pós-graduação pela FGV-SP e certificação no Directors' Consortium (Chicago University, Stanford Law School, Wharton University). Autor dos livros “A dimensão humana da governança corporativa”, “Conselhos que perpetuam empresas”, “A família empresária”, entre outros. Presidente do Grupo Estratégico de Governança Corporativa da Amcham – São Paulo.



LUIZ MARCATTI – Sócio e diretor da área de gestão da Mesa, é administrador de empresas com especialização em Comércio Exterior e Marketing. Tem formação em Mediação pelo Instituto Famíliae – SP e formação de Conselheiro de Administração pelo IBGC. Com mais de 30 anos de experiência profissional, há 22 anos atua

como consultor em projetos de Governança e Gestão Corporativa, e também na formação e desenvolvimento de executivos com processos de treinamento e coaching, além de ter sido inicialmente executivo do mercado financeiro. Membro do Comitê de Recursos Humanos do IBGC, membro do NACD – National Association of Corporate Directors – USA e membro independente de Conselhos de Administração. Coautor do livro “Nos bastidores da Educação Brasileira”.



FRANCIS MATOS – Mestre pela PUC – SP, com MBA em RH pela USP-SP. Psicóloga pela UFPR. Atua há 10 anos nas áreas de Sucessão Familiar e Empresarial, Desenvolvimento da Família Empresária. Ampla experiência em grandes corporações e consultorias na área de RH, especialmente Assessment e Desenvolvimento.

Professora da Fundação Dom Cabral para o Desenvolvimento do Acionista e professora convidada da FAAP-SP. Certificadas da Fundação Nexia para o Desenvolvimento da Empresa Familiar de Barcelona, e da Newfield Consulting da Espanha. Coautora do livro “Família Empresária de A a Z – Descomplicando as Expressões nas Empresas Familiares”.



HAMILTON IBANES – Engenheiro civil, com MBA-Internacional pela Business School SP / Toronto University, Conselheiro Certificado Independente pelo IBGC, Coaching pelo ICI-SP. Com mais de 35 anos de experiência executiva em operações industriais/serviços, em ambientes complexos e multiculturais, com destaque

para a posição de CEO de multinacional japonesa para o mercado Latino-Americano. Carreira desenvolvida em grupos como Horiba, Accor/Compass, Pial Legrand/Bticino, Hunter Douglas, Incepa e Santher. Liderou processos de planejamento estratégico e recuperação de operações deficitárias por meio de novos modelos de negócios, ajustes finos de processos e desenvolvimento de pessoas. Autor do livro “Lidere-se – Conhecendo a si mesmo para liderar”.



ÁLVARO ARMOND – Administrador de Empresas, Mestre em Comportamento Organizacional pela Universidade Mackenzie. Tem mais de 30 anos de experiência profissional, sendo 13 deles no Lloyds TSB. Foi Diretor Presidente da Cia. Paulista de Trens Metropolitanos – CPTM e Diretor de Desenvolvimento Organizacional

da Lazam MDS. Há mais de 10 anos atua como Consultor na área de Educação Corporativa e Executiva em projetos voltados para as áreas de Empreendedorismo e Comportamento Organizacional. Professor de Graduação, Certificates e MBA no Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, nas áreas de Empreendedorismo e Inovação, Liderança e Equipes. Coach certificado pelo ICI – Instituto de Coaching Integrado.



FRANCISCO DE CUNTO – Engenheiro pela Escola Politécnica da USP e pós graduado em Administração de Empresas pela FGV-SP. Durante 13 anos foi sócio da Hedging Griffio Corretora de Valores e por igual período na Janos, Family Office dos sócios da Natura Cosméticos, onde, desde sua fundação, estruturou as diversas áreas de atuação do escritório (gestão de investimentos, financeira pessoal, patrimonial, tributária, novos negócios). Considerado

um dos pioneiros e referência na área, por anos eleito o melhor F.O. da América Latina pela revista Euro Money. Trabalha com famílias empresárias, desenvolvendo trabalhos de implantação de F.O., assessoria financeira aos sócios, entre outros.



É com orgulho e satisfação que nós, da Mesa Corporate Governance, apresentamos mais uma edição do estudo sobre empresas familiares. Nos anos anteriores, trabalhamos na construção de uma base conceitual sobre os aspectos mais relevantes no desenvolvimento da governança corporativa para uma empresa, seja ela familiar ou não. Inicialmente, destacamos a importância da perpetuidade do negócio e dos dilemas e soluções que uma família empresária precisa enfrentar para ir além. Uma combinação de fatores, complexos e desafiadores que podem atingir as relações das pessoas tanto na vida familiar quanto na empresa, comprometendo o futuro nos dois campos.

O passo seguinte foi refletirmos sobre o papel do Conselho de Administração, cobrado em sua missão de agregar valor à empresa, atuar positivamente com vistas ao futuro, sem perder a performance do presente. O tema do nosso quarto estudo versou sobre os impactos da estrutura de capital nas organizações e sociedades.

Olhar com atenção os detalhes e possíveis armadilhas em um acordo de sócios é imprescindível. Esta linha de raciocínio vem sendo construída ao longo de cada edição dos nossos estudos. Cobrimos aqui os pontos importantes para todos os empresários, ativistas da boa governança e executivos em geral, que dão prioridade à busca da perenidade das sociedades e de suas empresas.

A Mesa Corporate Governance, pioneiramente, assumiu o desafio de trabalhar a governança corporativa integrando as três bases fundamentais da empresa familiar: a propriedade, a gestão e a família, sendo o acordo de acionistas peça estrutural destas engrenagens.

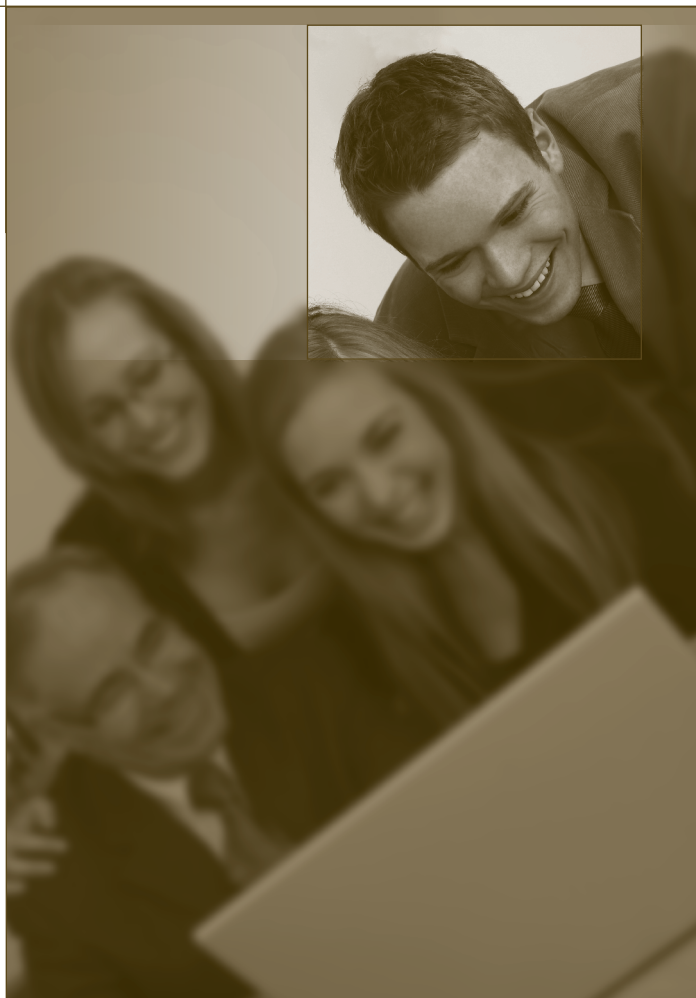
Boa leitura.



Herbert Steinberg

FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

A busca do entendimento



“Sem confiança não pode haver lealdade – e, sem lealdade, não pode existir crescimento verdadeiro.”

Fred Reichheld, autor de The Loyalty Effect.

Confiança e credibilidade são as bases de qualquer relacionamento, pessoal ou profissional. Na construção de um acordo de acionistas – tema escolhido para este estudo –, ambos aspectos fazem parte da pauta. Silenciosamente, nem todos notam sua presença no dia-a-dia, mas no momento exato em que eles faltam, todos se dão conta imediatamente.

Em uma família não é diferente. Espera-se que a confiança e a credibilidade – estejam sempre presentes e façam parte do seu DNA.

É imperativo que todos se mobilizem para restabelecer esses valores e lutem para preservá-los. Somam-



“Trate seu negócio como um negócio e sua família como uma família”

John Davis

se a eles uma boa dose de tolerância na busca do entendimento para suas possíveis desavenças. Os estremecimentos causados pela falta de afinidade e pelas palavras mal escolhidas podem tornar o convívio insustentável, contaminando a empresa.

Crescemos ouvindo que todas as famílias têm problemas. Nas famílias empresárias, os riscos de esse ditado tornar-se fato são enormes. Define-se por empresas familiares aquelas em que tanto a propriedade quanto a gestão são dominadas por membros que compõem um grupo de relacionamento emocional.

Por isso mesmo é tão comum que ocorra, nas empresas familiares, uma quebra dos modelos de organização, em que se tem bem definida a separação entre propriedade e gestão. Só este incesto corporativo já acarreta uma boa dose de consequências para o negócio, seja ele de que porte ou segmento for.

Discutir certos temas em família é considerado quase um tabu. Sucessão é um deles. Alertar para o tema é entendido como uma falta de respeito ao patriarca. Entretanto, é preciso trabalhar essas questões, por mais que pareça desagradável, fazê-lo é imprescindível para a prevenção de problemas maiores adiante.

Os temas familiares são delicados. Consultores e advogados atuantes no meio corporativo são unânimes em dizer que o enfrentamento das diferenças, a administração dos conflitos e a busca por um caminho que harmonize os desejos de cada um são imprescindíveis no processo rumo à perenidade dos negócios familiares.

Somente assim é possível pensar em uma governança corporativa legítima, que estabeleça e conquiste maturidade para pavimentar outros avanços, entre eles, um acordo de sócios.

Uma comunicação saudável, uma atitude transparente e verdadeira, faz-se necessária para que tudo aconteça. Palavras precisam ser validadas por atitudes e as questões devem ser debatidas à exaustão, até que o bom senso prevaleça e seja possível olhar para a frente, planejar o futuro que atenda ao interesse comum.

É um trabalho para ser executado com paciência, sendo importante que se comece o quanto antes. Deixar para depois pode não ser uma estratégia inteligente. Como disse Cyril N. Parkinson, historiador inglês (1909-1993), “a demora é a forma mais letal de negação”.

CARPE DIEM



Viver o hoje sem perder de vista o amanhã. Encontrar o ponto de equilíbrio nessa questão é um dos maiores desafios para boa parte das pessoas. Se, no âmbito individual, essa já é uma tarefa que exige tempo e vivência para ser compreendida, imagine desenvolvê-la em grupo. Traga para a equação mais uma variável – a empresa –, que também precisa ser gerida no presente, sem perder a perspectiva de futuro. Mais complexo ainda é o fato de que a ordem dos fatores pode alterar o produto (resultado).

Toda empresa familiar preocupada com a continuidade dos seus negócios precisará, mais cedo ou mais tarde, iniciar seu processo de sucessão.

“Acontece de o cliente nos procurar dizendo ‘nossa família não tem problema, ninguém briga, todos se entendem’. Respondemos: ótimo. Você é o cliente ideal... Porque quando começarem a brigar, tudo vai ficar bem mais difícil. Processo sucessório e acordo de acionistas precisam ser encarados como trabalhos a serem desenvolvidos com calma, cuidadosa e preventivamente.”

Luiz Kignel - Pompeu, Longo, Kignel & Cipullo Advogados



O recomendável é que o faça o mais cedo possível. Quando há tempo para refletir, fazer os questionamentos, realizar avaliações e obter o alinhamento das expectativas de familiar cotista – no caso de uma limitada –, ou acionista – no caso de uma S.A. É em um ambiente saudável também que um plano de sucessão transcorre em melhores condições. Em meio a disputas acirradas, qualquer negociação enfrenta um grau muito maior de resistência e o emocional assume o controle da situação, tumultuando ainda mais o processo.

É importante ressaltar que, com o passar do tempo, o nível da complexidade só tende a aumentar. A cada geração, questões como liderança, planejamento estratégico do negócio, manutenção e fortalecimento do patrimônio – tudo assume outra dimensão. É aqui que temas como a adoção das práticas de governança corporativa, plano de sucessão e acordo de sócios encontram maior referência – enfrentar as dificuldades e promover essas bases de uma gestão mais avançada são aliados determinantes na luta pela perpetuidade do negócio.

Sem um futuro preventivamente organizado, contando com uma administração moderna, pautada na equidade e transparência, uma empresa, hoje, dificilmente estará no radar dos grandes negócios. Comparada aos seus pares de mercado mais preparados, ela torna-se pouco atraente.

Quando falamos de acordo de sócios estamos falando de um contrato, orientado pela legislação e que é, na verdade, a celebração de um pacto de vontades. Atesta aos integrantes do acordo e ao

“Advogados, consultores e integrantes das empresas precisam ter a percepção de que um acordo de acionistas é um acordo de vontades e que, portanto, exige uma atenção enorme. Trata-se de um contrato com questões muito específicas. Em especial em uma empresa familiar, em que, além da relação dos acionistas na empresa, há a relação emocional.”

**Pedro Antonio G.V. Almeida e Silva -
Gouvêa Vieira Advogados**

próprio mercado ou ainda possíveis investidores, que aquela sociedade sabe como e onde quer chegar. Seus líderes sabem o que esperar daquele empreendimento. Mais importante ainda: há um documento formal dizendo como e de que forma isso será cumprido.

Silenciosamente, confiança e credibilidade marcam presença, transformando palavras em documento, agregando valor ao *business* e cuidando do amanhã.

ACORDO DE SÓCIOS

Um bem comum

O acordo de sócios é um disciplinador da partilha de poder. Em outras palavras, é um instrumento que define como os sócios vão exercer controle. Quem pode tomar que decisões, até onde, com quem e em que circunstâncias.

Herbert Steinberg

Um acordo de sócios tem o papel, portanto, de formalizar as relações que influenciam a condução de uma organização ao longo do tempo. Uma vez definido, torná-lo legal é um exercício burocrático, mas que exige sensibilidade.

O tema é delineado de acordo com a Lei nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre a sociedade por ações, e pelo Código Civil. E cabe aos condutores dessa matéria ter a habilidade de construir um instrumento legal, com as premissas necessárias, também com o conhecimento de que ali está o registro de vontades, emoções e planos futuros de uma família ou de algumas famílias. “É imprescindível que os advogados atuantes nesse universo tenham conhecimento do que acontece em uma empresa familiar até que se chegue nesse ponto. O acordo de sócios é um contrato que tem fundamento e parâmetros legais, sem dúvida, mas tem também uma base, precedente à assinatura do documento e determinante ao seu sucesso: a coe-

ção dos desejos e o comprometimento construído ao longo de uma jornada, muitas vezes delicada, para suas conclusões”, destaca Edson Carmagnani, sócio do escritório Kassow Carmagnani Advogados, militante há anos nessa área e professor convidado como especialista na Fundação Dom Cabral.

Sócios por herança

Quando o futuro chega, os sonhos do passado – do sócio fundador, que inspiraram a criação da empresa – viram história. Lá, no passado, esse sonhador, motivado em realizar o que pensou, buscou, muitas vezes, um ou mais sócios. Pessoas que escolheu para compartilhar anos de trabalho e dividir os desafios. Os anos passam e, mais rapidamente do que as pessoas se dão conta, novos atores ocupam o palco.

Pessoas que herdaram uma empresa, orientada por um sonho que não era o seu e que deverá ser admi-



TIPOS DE SOCIEDADES

No Brasil existem dois tipos de sociedade – a limitada, antiga sociedade por cotas de responsabilidade limitada; e a sociedade por ações – chamada de S.A. que pode ser de capital aberto ou fechado. Boa parte das empresas familiares se configura como uma sociedade limitada ou uma S.A. de capital fechado.

S.A. (ou companhia) – tem seu capital dividido entre dois ou mais sócios, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas, e tem seu capital dividido em ações, que podem ser, até pouco tempo, ordinárias (com poder de ordem, ou seja, direito a voto) ou preferenciais * (sem direito a voto, ou direito restrito de voto, e com preferência de receber os dividendos). Pode optar por ter Conselho Consultivo ou de Administração.

Sociedade Limitada – modelo que pode substituir a sociedade por ações, quando este formato não for exigido. Tem uma formação mais simples, com maior agilidade nas deliberações sociais. Uma sociedade limitada é constituída após o registro de seu contrato social e sua administração é exercida por pessoas físicas, cotistas ou não, desenhada de maneira simples ou mais complexa. Só pode ter Conselho Consultivo.

** A tendência é que as ações preferenciais deixem de existir, já que a legislação atual só admite para as novas aberturas de empresas S.A. a presença de ações ordinárias.*

nistrado, no dia-a-dia, com sócios que não escolheram ter. A sucessão nas empresas familiares traz, entre muitos outros, esse desafio. Uma organização nada mais é do que um grupo de pessoas com objetivos comuns. Devemos observar, no entanto, que não necessariamente todos têm os mesmos objetivos, ao mesmo tempo, o tempo todo.

A formatação de um acordo societário é um meio seguro para quando esses objetivos se distanciam e as relações tornam-se mais tensas, para que não fique a cargo da sorte e apenas do bom senso a solução desses problemas. Ao invés disso, o acordo de sócios está lá, espelhando o que foi combinado a partir de um senso comum, definido após muito debate, ajustes de vontades, viabilidades e alinhamento de um futuro que atenda aos objetivos de todos. Isso, obviamente, não implica unanimidade, mas expressa o “combinado” de uma maioria, que reconhece ali parte de suas vontades e se sente legitimamente representada.

Todos podem – e devem – ter

Qualquer relação entre sócios pode ter um acordo de acionistas (para as empresas de sociedade anônima) ou cotistas (para as limitadas). No geral, o estímulo para uma decisão nesse caminho sempre vem de algum problema em que a inexistência de um instrumento dessa natureza fez muita falta.

Como começar?

O ponto de partida é a conscientização de que uma empresa existe para ter resultado financeiro. Um empreendimento cria empregos, promove o crescimento e a rea-



“Definir formal e contratualmente os ajustes entre os sócios, na forma de um acordo de acionistas, torna-se necessário e prudente até para que eventuais conflitos se resolvam com menor dano à atividade da empresa. A especificação de regras sobre governança corporativa, sobre a política de dividendos e especialmente quanto ao direito de preferência em caso de alienação de ações também são pontos fundamentais nesse processo.”

Paulo Aragão - Barbosa, Mussnich & Aragão Advogados

lização das pessoas, renova ideias, transforma energia e traz lucro, com responsabilidade social e corporativa.

Diante dessa realidade, ao nos aproximarmos de uma empresa para trabalhar sua governança e estruturar os acordos necessários, precisamos entender o negócio e o ambiente em que ele se desenvolve. Qual o clima organizacional daquela empresa? Como as pessoas que ali atuam estão se relacionando, como administram suas divergências, quais as suas crenças e como enxergam o futuro.

O que deve constar:

- sucessão de patrimônio e de gestão
- regras:
 - alçadas de decisão
 - para entrada e saída de sócios
 - para distribuição dos dividendos
 - sobre aporte de capital e financiamentos
 - como calcular o valor da empresa
 - regras básicas de convivência
 - solução de conflitos
 - regra para fusões e aquisições
 - sobre transferência de ações, falência e concordata
 - sobre remuneração de dividendos e de como o conselho, no caso, deliberará sobre salários, bônus e remuneração de executivos

Acordo de acionistas:

Todo acordo é composto de três partes:

- Lei
- Combinados
- Mercado de capitais



UM ACORDO DE SÓCIOS TEM POR FILOSOFIA DETERMINAR:

- o que queremos – e o que não queremos
- compromissos
- visão de futuro – onde queremos chegar

Passo a passo dos combinados

- Importância de se levantar as agendas ocultas de todos os temas
- Alinhar expectativas
- Equalizar projeto de vida inerente à cada geração frente aos temas
- Ajudar a família a descaracterizar os temas de suas circunstâncias pessoais que despertem interesse próprio do momento
- Proporcionar a co-construção das combinadas, legitimando as diferentes opiniões em busca do consenso
- Mediar conflitos que possam emergir do histórico emocional dos familiares
- Facilitar a abordagem de temas difíceis – como em caso de falha de um ou mais membros – possibilidade de retirada de sócio
- Envolver todos os familiares no comprometimento (acionistas), na informação (futuros sócios) e na ciência (todos os familiares) do acordo para que tenha legitimidade e exequibilidade.
- Promover por meio do acordo o exercício do relacionamento societário respeitoso

“Esse é um instrumento que dita as regras de conduta para quem tem o direito e a responsabilidade do voto. Quem toma decisões tem obrigações. O bom acordo de acionistas é aquele que, depois de concluído, ninguém mais se lembra, é aquele que ninguém nunca mais consulta.”

José Francisco Gouvêa Vieira -

Gouvêa Vieira Advogados

- Abrir o debate sobre o “*modus operandi*” familiar para a possibilidade de ratificá-lo ou retificá-lo.
- Ao final, por meio dos temas o acordo deve refletir:
 - O que queremos
 - Visão de futuros compromissos
- Dar visibilidade
 - Às soluções de controvérsias
 - Ao aporte da mediação

PATRIMÔNIO – EMPRESAS E IMÓVEIS: DUAS SUCESSÕES DISTINTAS

Em famílias empresárias a distinção do patrimônio é fator importante, porque os diferentes tipos de patrimônio indicam cuidados diferentes, com sucessões também tratadas distintamente.

Enquanto na empresa, a sucessão passa por mecanismos societários que, implementados, podem limitar as áreas de conflito, na parte do patrimônio representado pelos imóveis, a questão toma outro rumo.

A sucessão de patrimônio imobiliário, em partes iguais para todos os herdeiros, sobre o qual cada um detém um percentual, cria um condomínio forçado, em geral, inconveniente. Vale a regra: deixar os filhos iguais não significa deixá-los juntos. É recomendável verificar os interesses individuais para evitar um conflito entre herdeiros nessa área.

Fonte: “Planejamento Sucessório – aspectos familiares, societários e tributários”, de Pompeu, Longo, Kignel & Cipullo.



AS REGRAS DO JOGO

“Equidade e transparência. Um acordo de acionistas parte do amadurecimento de uma boa governança corporativa, na maioria das vezes. Envolve as três instâncias – família, patrimônio e gestão, alinhados, combinados e estabelecidos. E a adoção de auditorias independentes também é um recurso para garantir a credibilidade das ações e transparência das informações a todos os interessados.”

Edson Carmagnani -

Kassow Carmagnani Advogados

Para garantir a perpetuação de uma empresa no mercado, o fundador precisa definir previamente como ela será gerida e quais serão as regras do jogo para os sócios. Missão penosa para quem tem uma visão mais romântica do negócio, mas necessária. Sem ilusões, uma empresa é feita por pessoas, e pessoas discordam entre si o tempo inteiro, têm sonhos individuais e agendas particulares.

Então, é imperativo que a praticidade e a responsabilidade assumam um lugar à mesa e estabeleça-se um acordo de como as pessoas, que comandam essa organização, se relacionarão ao longo do tempo. Decisões essas que impactarão sobre suas respectivas vidas e patrimônio, mas também sobre a vida de muitas outras pessoas, sejam eles diretores, colaboradores, futuros acionistas, fornecedores e comunidade. Vale ainda destacar que qualquer acordo de sócios estabelecidos não poderá prejudicar os interesses dos demais sócios, que não participem do contrato. Direitos esses descritos no artigo 109 da Lei Societária, definidos como direitos essenciais.

Pensado, em média, para um período de dez anos, um acordo de sócios deve ser alinhado a partir de uma estrutura que previna ao máximo inúmeras situações possíveis.



Proteger sem sufocar

Em anos de vivência nesse meio, consultores e advogados experientes na arquitetura de acordos de sócios destacam, entre os pontos mais relevantes, a importância de encontrar o caminho do equilíbrio ao alinhar as regras que orientarão os sócios. Um acordo de sócios precisa ser amplo e detalhado o bastante para não deixar a empresa vulnerável em possíveis disputas pessoais e suficientemente in-

teligente e flexível para não engessar a operação, impedindo-a de avançar em um mundo global e competitivo, nem transformar sócios em reféns da própria sociedade.

Cada acordo de acionistas é único e precisa ter sua individualidade respeitada. A lei que rege os acordos é uma só, mas os agentes desse manifesto mudam de uma organização para outra. Cada empresa é uma célula viva e dinâmica, com identidade própria.



Cada família tem sua história, seus valores, seus códigos de relacionamento. Um acordo de sócios segue a lei, mas também formaliza todo esse complexo de variáveis deste cenário.

Objetivos dos proprietários

Expressos com precisão nos estudos do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), os desejos dos proprietários e controladores de uma empresa são:

- Preservação – manter controle (direito de preferência)
- Crescimento do patrimônio
- Acesso a recursos financeiros
- Rentabilidade
- Fluxo de dividendos estável e previsível
- Convivência familiar saudável
- Desenvolvimento e preparo de acionistas
- Princípios e valores operacionalizados

Estrutura abrangente

- Exercício do voto – conjunto, controle em questões relevantes (assembleias ou órgãos de administração)
- Destinação de resultados e remuneração de acionistas
- Normas sobre participações proporcionais, direito de preferência e retirada de acionistas
- Admissão de familiares nas empresas – se a empresa vai admitir familiares e/ou agregados, ou nenhum familiar atuará no negócio, como algumas organizações que têm mais de uma família controladora já têm optado
- Transações com familiares/partes relacionadas – quais os limites para participação em negócios concorrentes à finalidade da empresa
- Eleição e sucessão para cargos administrativos
- Se a empresa terá Conselho de Administração ou Conselho Consultivo e como eles atuarão, com que alçadas de decisão

“O acordo de acionistas é um dos elementos fundamentais na construção de um bom relacionamento entre os acionistas e é condição das mais importantes para o desenvolvimento harmônico das empresas.”

Ronaldo C. Veirano - Veirano Advogados



“Antes de se começar a jogar é preciso que se estabeleçam regras razoáveis para muitos aspectos. Como garantir o acesso a dividendos para os herdeiros que não ingressarão no negócio, não trabalharão na empresa, mas serão detentores de cotas que lhe conferirão uma expectativa de retorno sobre o capital empregado no negócio é um dos aspectos de maior relevância.”

Márcia Setti Phebo - Pompeu, Longo, Kignel & Cipullo Advogados

Distribuição de dividendos

É salutar que a política de dividendos, mínimo e intermediário, seja a mais clara e detalhada possível e atenda à expectativa que todo sócio tem de ter retorno em seus investimentos. Esclarecer os direitos e a remuneração dos sócios que atuarão no negócio e dos sócios que não atuarão é outro ponto fundamental. É preciso observar pontos como garantir a retirada de dividendos de forma justa e que preserve o patrimônio dos sócios que estão dentro e fora da empresa.

Esse aspecto, bem como todos os relacionados à tomada de decisões, são os que consomem maior atenção e devem ser amplamente discutidos. Questões relacionadas aos quóruns de votação para cada nível de decisão, níveis de recursos e investimentos, e ao direito de preferência devem receber atenção redobrada.

ALGUNS PONTOS DE REFLEXÃO

- Prestação de contas e autonomia de presidente
- Matriz de risco – limites e travas
- Escolha na participação de negócios individualmente, com outros sócios e/ou investidores
- Matérias em que se deseja ter poder de veto
- Impedimento de acionistas atuarem em atividades concorrentes
- Demissão de familiares
- Negócios com partes relacionadas.

DIREITO DE PREFERÊNCIA

Acionistas devem ter prioridade na recompra de ações





As regras de preferência regem a transferência de ações a outros sócios ou terceiros. Diz o artigo 171 da Lei nº 6.404/76 que, na proporção do número de ações que possuírem, os acionistas terão preferência para a subscrição do aumento de capital. Ou seja, os demais sócios têm preferência para adquirir as participações ofertadas, de acordo com disposições estabelecidas entre eles.

Não é prudente deixar um aspecto tão importante sem cobertura detalhada no acordo de sócios. O direito de preferência precisa estar pontuado, prevendo em que condições um sócio pode deixar a empresa ou um novo sócio poderá integrá-la.

Considere fundamental:

- A definição de mecanismos que estabeleçam o valor da empresa e as formas viáveis, pelo próprio negócio, de remunerar sócios que desejem sair da sociedade
- Em caso de saída voluntária (parcial ou total)
 - oferta aos demais sócios
 - bases de preços definidas e recursos de aquisição
 - atração de sócios externos
 - prazos e procedimentos
- Em caso de saída involuntária – exclusão
 - descrição detalhada de situações em que isso pode ocorrer
 - base legal do procedimento
 - forma de reembolso (condições, valor, prazo)

Entram nesse aspecto as discussões para distribuição de **Tag Along** para os preferencialistas e minoritários, em caso de recompra de ações pelos majoritários, e os casos de **Drag Along**.

“É fundamental que um escritório de advocacia dedicado a essa atividade invista na especialização de seus advogados para que tenham conhecimento, bem como a sensibilidade necessária para atuar com empresas familiares. É recomendável que se tenha experiência no tema, tendo vivido a implantação de um processo de governança corporativa, incluindo um plano de sucessão e um acordo de sócios. Nada como a própria experiência. Foi acreditando nisso que implantamos um processo de governança corporativa em nosso próprio escritório.”

Marcelo Viana Salomão -

Brasil Salomão e Matthes Advocacia

Tag Along e Drag Along nas sociedades

A elevação do Brasil à categoria de *Investment Grade* e o aquecimento dos investimentos estrangeiros decorrentes dessa nota tornam muitas empresas de diferentes portes, dependendo do segmento em que atuam, alvos de olhares atentos.

Para estar no radar dos investidores, muitas aceleraram seu processo de governança corporativa, promoveram planos estruturados de sucessão e definiram seus acordos de acionistas. O interesse de um investidor estrangeiro é, de certa forma, o entusiasmo por uma ideia que, para se concretizar, considera uma série de aspectos de negócios, legais e de sociedade, além do retorno sobre o investimento.

O grau de modernidade da gestão, de equidade e transparência de uma empresa, a qualidade de seu Conselho de Administração (ou Consultivo), entra na análise destes interesses. Os acertos do acordo de sócios de uma empresa são alvos de negociação também.

O **Tag Along** reza sobre o direito de um sócio acompanhar o sócio vendedor em sua negociação das cotas. Ou seja, o sócio que tenha ações ordinárias somente poder aceitar oferta de suas ações, se a mesma oferta for estendida aos demais sócios, donos de ações preferenciais ou não, por exemplo.

Já no **Drag Along**, o que se busca garantir é o direito dado ao sócio vendedor de obrigar aos demais sócios a acompanhá-lo na venda, caso a oferta de compra seja exclusiva para toda a companhia.

Outros aspectos relativos a essa questão são:

- os acordos de bloqueio
- os acordos de defesa e de comando
- os acordos de matérias não previstos em leis, mas que devem constar, como as questões de não concorrência e a especificação de benefícios a executivos, por exemplo
- especificações pertinentes às companhias abertas e fechadas

Um aspecto que tem provocado bastante reflexão e discussão, envolvendo até mesmo a BM&F BOVESPA e a CVM quanto às relações societárias, é a utilização da chamada *poison pill* (pílula de veneno). Trata-se de um artifício que busca limitar o crescimento da participação societária por um acionista minoritário, impedindo-o de assumir o controle da empresa. Ou seja, a partir de um determinado percentual de participação, dispara-se uma trava que obriga quem está adquirindo as ações a fazer uma oferta de compra total da companhia. Este instrumento, por um lado, traz segurança ao grupo controlador, pois não haverá risco de tornar-se minoritário por conta de uma compra de grande volume, o chamado “ataque hostil”. Por outro lado, no entanto, ter esta cláusula nos acordos de acionistas limita e até afasta a presença de bons e grandes investidores, uma vez que sua participação fica sempre muito pequena, levando-os a avaliar empresas que não tenham esta limitação. Isso, portanto, pode acabar impedindo a empresa de receber aportes de investimentos de que necessite para seus projetos. Em alguns casos tem-se procurado deixar um percentual alto para esta trava, em outros nem são incluídos nos termos dos acordos.



FAMÍLIAS FORTALECIDAS E EMPRESAS FOCADAS NO NEGÓCIO

Na realidade das empresas brasileiras é muito comum que o acordo entre sócios seja uma tarefa da segunda e da terceira geração. Exatamente por isso, é também comum que esse seja o momento mais difícil e mais importante para a família empresária: quando é preciso conciliar as vontades de todos os sócios com o maior benefício em rentabilidade e perpetuidade para a organização.

Em geral, as questões que impulsionam e motivam a família para o acordo são aquelas carregadas de emoções do passado, de uma história ainda recente em que os membros familiares experimentaram as agruras e os conflitos decorrentes do crescimento do negócio e o aumento da complexidade da própria família.

Porém, é exatamente na superação desse quadro que está a oportunidade de dar um salto de qualidade, fortalecimento e perpetuidade; ou seja, onde a família firma-se como “família-empresária” e não mais como família “dona de um negócio”.

Portanto, o acordo de sócios, quando trabalhado dentro de um processo de co-construção de regras e combinados, é um instrumento de organização familiar. Esse processo permite uma visão crítica do

momento presente de forma que se conserve práticas e valores que sejam de fato bom para a família e para o negócio.

Com práticas e valores renovados de maneira independente das emoções vinculadas ao passado, é possível adequar a visão do futuro da organização, corrigindo-se expectativas e frustrações distorcidas pela carga passivo emocional que os membros familiares carregam.

O acordo de sócios, se trabalhado como processo de construção de uma base para relações societárias estabelecidas em outro padrão, coloca os membros familiares acionistas como protagonistas e autores de sua própria história e tira das gerações anteriores o peso da responsabilidade de um futuro como que predestinado.

É o momento em que acionistas e futuros acionistas tomam para si a condução do negócio na melhor direção possível: crescimento e fortalecimento da empresa em consonância com suas vontades. Neste panorama, a governança corporativa configura-se como um instrumento de consolidação de todas estas dinâmicas e engrenagens de forma a validar e legitimar os acordos.



FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS



DELEGAR PODER

A criação de uma *holding* familiar pode ser bastante eficiente na separação das questões de família e de empresa. A *holding* assume a administração e a representação da família, com a vantagem da consolidação das ações em bloco. Isso mantém o controle com força da família quando as ações do sócio fundador começam a ser pulverizadas entre seus herdeiros. Assim, o *business* se protege das desavenças familiares e tem um interlocutor institucional para se relacionar. A manutenção da família pode ficar a cargo de um órgão comumente chamado de *Family Office*, que assume a coordenação e o atendimento dos serviços necessários ao dia-a-dia da família (conciERGE).

Uma *holding* familiar pode assumir a gestão do seu fundo de investimentos e a formação dos herdeiros. Na empresa, contar com um Conselho de Administração é importante, especialmente para agregar valor e impulsionar a empresa a novas conquistas, sempre dentro de riscos aceitáveis.

Com autonomia de decisão sobre as matérias claramente definidas pelo acordo de sócios, um conselho assume a importante missão de conduzir debates saudáveis e pertinentes à empresa, trazendo a con-

tribuição de um grupo altamente qualificado e experiente do mercado e do mundo corporativo. Analisam cada passo estratégico, com vistas aos interesses e valores dos acionistas, e à perenidade do negócio. Assim, o Conselho de Administração cumpre o seu papel de ser uma fonte de vantagens competitivas.

Cabe ao acordo de sócios definir a atuação do Conselho de Administração quanto a:

- Composição - quantos conselheiros a empresa terá, se serão independentes ou não
- Prazo de mandato dos conselheiros
- Representatividade, afastamento, ausência e substituições
- Frequência de reuniões, remuneração e participação nos lucros
- Atribuições e competências
- Comitês específicos



ARMADILHAS DE UM ACORDO DE SÓCIOS

Um acordo de sócios traduz o grau de maturidade que as questões da família e da empresa atingiram, pavimentadas por uma governança corporativa bem construída e legitimada.

Sintetizando anos de experiência nessa área:

O que fazer:

- Não adie a solução dos conflitos em família, nem espere que eles se agravem para equacionar os problemas
- Não deixe espaço para o imprevisto: tome à frente e conduza, com tempo e calma, um processo de sucessão e a implantação de uma governança corporativa séria
- Busque orientação em consultorias experientes na condução de processos com empresas familiares
- Acordos de sócios não são simples contratos. Os advogados nessa área precisam conhecer direito comercial e a dinâmica das empresas familiares
- Certifique-se de que os objetivos comuns das pessoas envolvidas são compatíveis e/ou podem ser conciliados – para tanto é importante manter a agenda aberta

- Separe claramente os papéis de acionistas, conselheiros e gestores
- Mantenha o diálogo sempre em pauta
- Apóie o acordo de acionistas com base no modelo de gestão do futuro
- Prepare os herdeiros para entender o que é uma sociedade

O que não fazer:

- Não deixe que o aspecto jurídico formal domine o processo
- Não confunda planos de vida pessoal com realidade da empresa
- Não despreze a ajuda de profissionais experientes, como consultorias jurídicas e de auditoria
- Não encurte as discussões fundamentais, como esclarecer se os objetivos pessoais dos fundadores são compatíveis entre si e se os riscos estão nivelados a um patamar de aceitação comum
- Não ignore as regras de saída, bem como a criação de liquidez da empresa para a saída de um ou mais sócios
- Não feche um acordo de sócios sem coesão e sem alto comprometimento dos acionistas

O RISCO DAS PALAVRAS VAZIAS

Estar alinhada às novas demandas de mercado, e às exigências do mercado de capitais – em muitos casos – respeitando a vontade dos sócios, sem ir contra a legislação. Orquestrar esses instrumentos todos requer talento, abertura de diálogo e um trabalho muito bem conduzido de mediação.

Atropelar etapas, ignorar olhares e silêncios podem comprometer seriamente todo o esforço dispensado na construção de um acordo de sócios que não terá legitimidade. Um apanhado de combinados que não será respeitado. Ou seja, palavras vazias em um papel que ninguém está disposto a respeitar.

Trazer à luz da razão certos temas, ainda que provoque divergências de opiniões, é importante para que um acordo de sócios seja consolidado em terreno firme. Questões como quem será o sucessor do principal executivo e de que forma esse processo se dará são especialmente importantes.

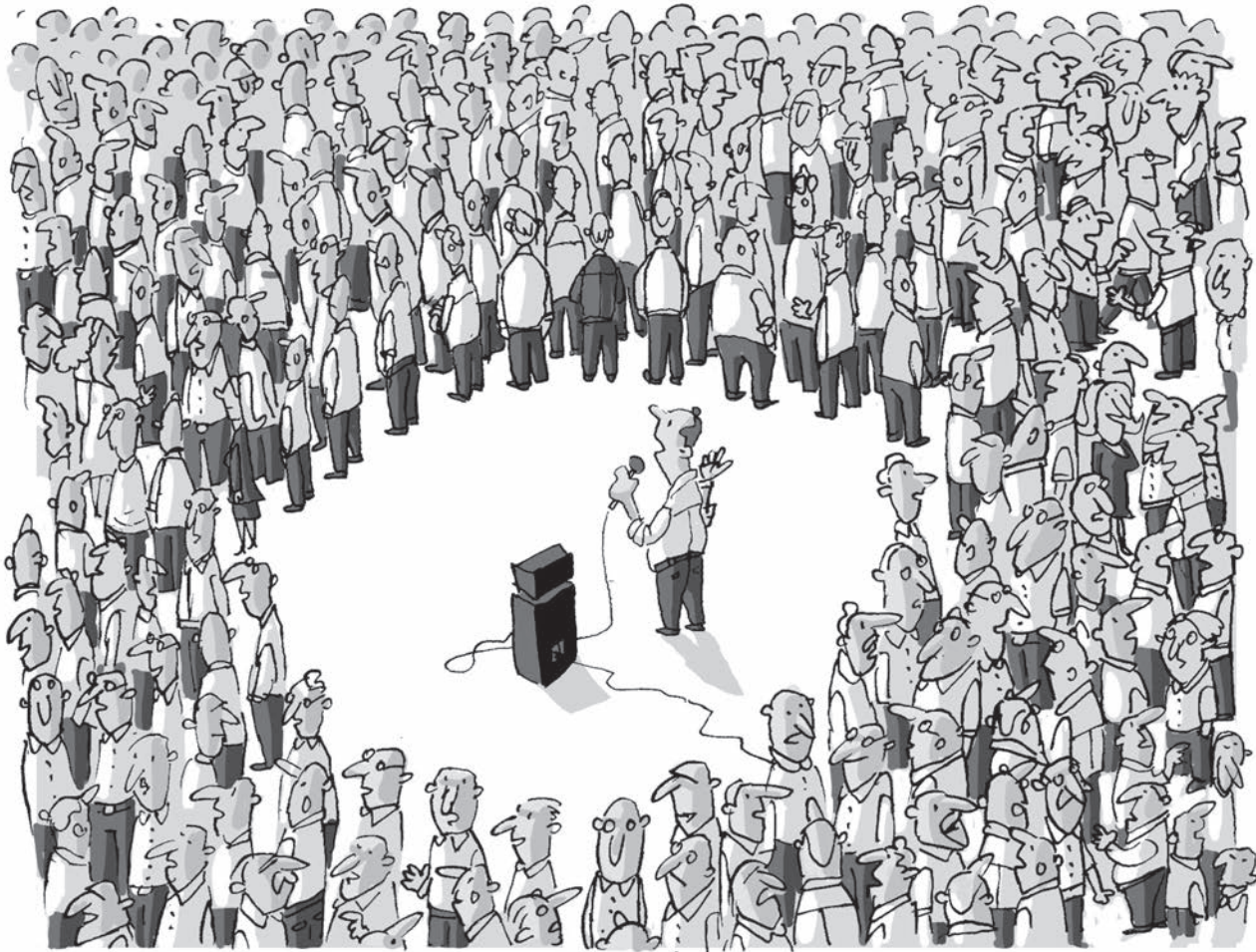
As reflexões são ainda mais complexas quando tratamos de empresas multifamiliares, que têm em sua formação original dois ou mais DNA's e culturas diferentes.

As famílias empresárias, a cada geração, vão se tornando mais complexas quando mais pessoas e até novas famílias podem passar a depender financeiramente da empresa que, nem sempre, consegue gerar recursos na mesma velocidade e no volume demandado. A cada geração, o capital vai se diluindo e os fundadores se distanciando do negócio.

É natural que a relação emocional com a empresa seja diferente a cada novo grupo que chega, criando um cenário onde se encontram cada vez mais pessoas buscando espaço, poder e recursos na mesma organização, fazendo aflorar conflitos de diversas ordens e intensidades.

Encontrar o consenso entre todos os desejos e necessidades, estabelecer uma visão de futuro em que todos se sintam confortáveis, definir os limites de controle e poder. O preparo das futuras gerações e sua aproximação com a realidade do mundo corporativo devem tomar conta de boa parte desses debates.

Tudo isso é um desafio que precisa ser enfrentado com a consciência de que o resultado dessas discussões celebrará um acordo que orientará as relações dos sócios na linha do tempo.



É imprescindível criar um senso de urgência nas famílias empreendedoras para investir na formação de seus herdeiros e no reconhecimento de que os jovens talentos podem trazer as ideias e o entusiasmo

que oxigene as empresas e as oriente, com segurança, no enfrentamento dos momentos de crise.

Herbert Steinberg



IMPACTOS DO ACORDO DE SÓCIOS NA GESTÃO

Toda empresa surge oficialmente a partir da constituição de seu contrato ou estatuto social e nele se formaliza uma sociedade. Este é um dos poucos momentos em que sócios fazem suas combinações, mas com certa frequência estão muito mais voltados para a operação e busca de resultados, embalados pela força e energia positiva que os une, do que para aspectos de sua relação societária.

Essas combinações acabam não merecendo a prioridade e a atenção necessárias. Conforme a empresa vai se desenvolvendo, atingindo outro patamar de negócios, resultados e riscos, este cenário ganha complexidade, quando membros das famílias dos sócios passam a fazer parte da empresa, assumindo papéis, responsabilidades e começam a tomar decisões. Situação que pode ser ainda mais crítica, quando se aproxima a sucessão dos sócios fundadores, ou quando, por fatalidade, surge um vácuo na liderança da companhia e o comando tem de ser transferido sem planejamento e o devido preparo da pessoa que irá assumir.

Vale reforçar que as pessoas que criaram uma empresa se escolheram como sócios, seus descendentes não. Herdaram a empresa e a sociedade, muitas vezes com visões e objetivos distintos e até conflitantes. Daí a importância de um instrumento que preveja o futuro da relação

societária, inclusive com regras claras para entrada e saída de sócios, com tratamento justo a quem entra ou sai, prevendo a proteção a quem fica e a quem continua à frente dos negócios.

Em relação às questões ligadas à administração da empresa, o acordo de acionistas ou cotistas deve endereçar como as decisões, que fazem a operação rodar no seu cotidiano, terão de acontecer.

Ao trabalharmos na implantação dos modelos formais e nas boas práticas de governança corporativa, uma questão que invariavelmente vem à tona é o temor que alguns donos têm de delegar tudo e perder o controle sobre as ações dos gestores.

Do lado dos executivos, a preocupação fica voltada para o possível travamento da operação, por uma centralização de todas as decisões no Conselho de Administração, ou mesmo por remeter à Assembleia de Sócios decisões de caráter da gestão, impedindo ou dificultando que a operação tenha o ritmo adequado de funcionamento.

O acordo deve prever formas de consulta e de tomada de decisão, tanto pelos sócios quanto pelos conselheiros, sobre temas como a aprovação das contas



da companhia, construção e implantação de planos estratégicos, planos de negócios, orçamentário, investimentos, grau de endividamento, travas de risco, sobre a remuneração, bonificação e sucessão da diretoria, entre outros.

O segredo está em construir planos bem estruturados, factíveis, que apontem para a busca crescente da performance, sempre alinhados às expectativas de resultados e com nível aceitável de riscos para os sócios, alcançando o equilíbrio entre o controle e a delegação de poderes adequados à perenidade da companhia.

Essas decisões passam a guiar os graus de autonomia e responsabilidade dos administradores e gestores da em-

presa, bem como os modelos de prestação de contas ao conselho e à Assembleia de Sócios, o que clarifica até onde os diretores podem tocar a companhia e a partir de que momento deverão consultar instâncias superiores.

Este modelo conduz a empresa a um patamar de administração mais estruturado, planejado e que depende da coesão e do alinhamento dos administradores às diretrizes e aos objetivos corporativos. A companhia passa a funcionar a partir de um modelo de gestão concebido e implantado pelo seu grupo diretivo, cujo sucesso estará baseado em um senso comum de busca de resultados.

Luiz Marcatti

ACORDO DE SÓCIOS – UM PILAR DA BOA GOVERNANÇA

Um acordo de sócios tem de representar a vontade de todos os acionistas e necessariamente ser construído a partir do bom debate, que invariavelmente melhora a qualidade das decisões críticas que contemplam este documento de expressão das vontades. Esse é o único caminho para que depois de formalmente elaborado, não se transforme em “letra morta”. Construir um bom acordo significa ter os sócios e seus familiares, diretos ou não, na mesa de discussões, onde tudo será debatido.

Sabemos que interagir e antecipar certos temas, causa, na maioria das vezes, um certo desconforto. O que se busca, no entanto, é equacionar qualquer pendência que possa comprometer a formação de uma base sólida das vontades entre as pessoas físicas e jurídicas representadas em um acordo de sócios. Com ampla experiência vivencial, adquirida na condução de dezenas de acordos, estamos convencidos da importância de se trabalhar com afinco na arquitetura desses processos, de forma que todas as partes tenham uma profunda clareza e que possam participar dessa dinâmica com paciência na construção deste contrato.

Mais do que o aspecto legal, um acordo de sócios precisa ser legitimado e vivenciado pelas partes.

Bem assessorados tecnicamente, os aspectos legais serão redigidos, porém, não devem dominar o processo. A lei é clara e, nesse aspecto, não há o que se inventar. Já os “combinados” deliberam sobre as vontades dos sócios, refletem o que resultou, após muitas idas e vindas e costuras por meio do exercício de aprender a ceder. As negociações de um acordo têm como resultado um senso comum, em que raramente alguém terá todos os seus desejos atendidos, mas todos confortavelmente se enxergarão, representados naquele documento.

São os “combinados” que podem garantir a boa relação entre sócios no futuro. São eles que ancoram o norte que uma empresa seguirá e anunciam ao mercado onde a companhia quer chegar e de que forma. São os parâmetros definidos em pontos de profundo impacto para os sócios e o negócio, como política de saída, distribuição de dividendos, *Tag Along*, entre outros instrumentos e deliberações que podem tornar a sociedade atrativa aos olhos dos investidores e permitir a conquista de capital para consolidar seus planos de crescimento.

Um acordo de sócios expressa a superação dos passivos emocionais, políticos e práticos que podem influenciar negativamente os negócios, dei-



xando a porta aberta para situações que podem comprometer a perenidade da empresa.

Nós da Mesa Corporate Governance temos a certeza de que um acordo bem construído garante a

longevidade de qualquer empresa, podendo servir como poderoso instrumento de apoio e ajuste às outras relações societárias, pessoais e familiares.

Herbert Steinberg



PARA SABER MAIS

- Estudo especial I “As empresas familiares – O Salto para a perpetuidade”, Mesa Corporate Governance, 2005.
- Estudo especial II “As empresas familiares – Dilemas e soluções”, Mesa Corporate Governance, 2006.
- Estudo especial III “As empresas familiares - O conselho de administração nas empresas familiares”, Mesa Corporate Governance, 2007.
- Estudo especial IV “As empresas familiares - O que muda na estrutura de propriedade”, Mesa Corporate Governance, 2008.
- “A dimensão humana da governança corporativa”, Herbert Steinberg e cinco co-autores (Bengt Hallqvist, Floreal Rodriguez, Guilherme Dale, José Monforte e Roberto Faldini), Editora Gente, 4ª. Edição.
- “Governança Corporativa - Conselhos que perpetuam empresas” - Herbert Steinberg com Gilberto Mifano, Mauro Cunha e Renato Chaves, Editora Gente, 4ª Edição.
- “Governança corporativa em empresas de controle familiar – Casos de destaque no Brasil”, IBGC e Saint Paul Institute of Finance.
- “Uma década de governança corporativa”, IBGC, Saint Paul Institute of Finance e Editora Saraiva.
- “Governança corporativa – O governo da empresa e o conselho de administração”, João Bosco Lodi, Editora Campus.
- “Código das melhores práticas de governança corporativa”, IBGC – 4ª. Edição.
- “Manual prático de recomendações estatutárias”, IBGC.
- Regimento Interno do Conselho de Administração, IBGC.
- Guia de Sustentabilidade para as Empresas, IBGC.
- Manual das Boas Práticas de Governança Corporativa para empresas familiares do IFC.
- LONGO, José; KIGNEL, Luiz; PHEBO, Marcia: Planejamento Sucessório. Aspectos familiares, societários e tributários. 2. ed.: Printed Brazil, 2006.



LIVROS

“A DIMENSÃO HUMANA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA”,

De Herbert Steinberg

A obra trata de um importante fenômeno da atualidade em administração. Cada vez mais, a cúpula das organizações é pressionada pelos públicos externo e interno a agir com transparência, equidade e respeito. Governança corporativa é a criação de um ambiente de controle, num modelo balanceado de distribuição de poder. Empresas com boa governança têm mais garantia de perenidade e de captação de recursos em condições favoráveis.

“GOVERNANÇA CORPORATIVA – CONSELHOS QUE PERPETUAM EMPRESAS”,

De Herbert Steinberg

A obra analisa a intensa movimentação em torno dos conselhos de administração de todos os tipos de empresas ou organizações. Revela as principais tendências e mostra o que se ganha com o crescente deslocamento do centro de poder, principalmente quando a empresa é capaz de atrair conselheiros independentes capazes de alta contribuição.

“A FAMÍLIA EMPRESÁRIA”,

De Herbert Steinberg

A obra trabalha a família empresária organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da Governança Corporativa. Comprova a possibilidade de organizar os relacionamentos familiares e de trabalho nesse tipo de empresa, visando resultados satisfatórios nos negócios e, ao mesmo tempo, preservando os laços emocionais e afetivos. Nesta edição, são apresentadas ferramentas e recursos que conduzem à chave para obtenção de relações saudáveis e produtivas que garantem todas as condições para o êxito e a perpetuação das empresas familiares.

ACESSOS NA INTERNET

www.bovespa.com.br
www.bndes.gov.br
www.bsp.com.br
www.corporategovernance.com.br
www.fbn-br.org.br
www.ibgc.org.br
www.ifc.org
www.imd.ch
www.jpmorgan.com/privatebank
www.brasilsalomao.com.br
www.eagv.com.br
www.plkc.adv.br
www.kassow.com.br
www.cfaadvogados.com.br
www.bmalaw.com.br
www.asesempresasfamiliares.com.br

ESTUDO

Pesquisa e edição –

Ana Paula Ignacio / Di Fatto
Comunicação

Arte e produção – Ideia Visual

Desenhos – Moa



Soluções para desafios de cúpula

MESA
CORPORATE GOVERNANCE

Rua Amauri, 286 - 6º andar - Jd. Europa
01448-000 - São Paulo - SP
Tel.: 55 (11) 3078-2828 - 3165-2828
Fax: 55 (11) 3168-8822
mesa@corporategovernance.com.br
www.corporategovernance.com.br
www.asempresasfamiliares.com.br