

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

ALESSANDRA MENDES DA SILVA

**EMPRESAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS DE ORIGEM
FAMILIAR**

**A Governança Corporativa como mecanismo de Controle de
Gestão**

MESTRADO EM DIREITO

**São Paulo
2010**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

ALESSANDRA MENDES DA SILVA

**EMPRESAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS DE ORIGEM
FAMILIAR**

**A Governança Corporativa como mecanismo de Controle de
Gestão**

MESTRADO EM DIREITO

**Dissertação apresentada à
Pontifícia Universidade Católica
de São Paulo como exigência
parcial para a obtenção do título
de Mestre em Direito das Relações
Sociais sob a orientação do Prof.
Dr. Cláudio Finkelstein.**

**São Paulo
2010**

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Cláudio Finkelstein, por sua sempre ajuda nos momentos mais difíceis deste trabalho.

Ao meu esposo Alexandre, pela paciência e por sempre me incentivar a realizar este trabalho.

Ao meu filho que está para nascer por trazer tanta alegria e determinação à minha vida.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a problemática das Empresas Brasileiras de origem familiar, acostumadas a conduzir seus negócios de forma centralizada (sistema de controle familiar), que com o fenômeno da internacionalização de suas operações, tiveram que alterar seu modo de gestão, adotando sistemas descentralizados, a fim de viabilizar sua participação em mercados internacionalmente competitivos. Com a internacionalização essas empresas enfrentam desafios de adaptação a ambientes culturais, políticos e sócio-econômicos diferentes em cada país que pretendem atuar, dificultando manter a forma de gestão que seus conglomerados familiares adotavam até o momento. Entretanto, alterar o sistema de controle de gestão para essas Empresas Brasileiras, devido a sua história e origem familiar, implica em impactos na cultura institucional dessas empresas, bem como, traz insegurança à família controladora acostumada na centralização da gestão de seus negócios. Como mecanismo para solucionar tal problema, surge a implementação das Melhores Práticas de Governança Corporativa (Brasil) nessas empresas, como instrumento de gestão das famílias controladoras na condução de suas operações no exterior.

Palavras-chave: empresa transnacional, sistema de controle, governança corporativa

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the problematical situation of Brazilian family owned companies; they are used to running their business in a centralized manner (Family Control System) with the phenomenon of internationalizing their operations they had to change the way of managing their business and adopting the decentralized system so that they can participate in the competitive international market. With internationalization these companies face challenges to adapt to the different cultural, political and socio-economical environment of the countries they want to operate in, making it difficult to maintain the way their family conglomerate managed the business up till now. However, changing the system of management control for these Brazilian companies because of their family story and or origin impacts in the institutional culture of these companies, as well as to bring insecurity to the controlling family that has always been used to centralizing the management of their business. As a mechanism to solve this problem, there has been the rise of the best practices of corporative administration in these companies as a management instrument for these controlling families to run their operations overseas.

Key words: Multinational companies, control system, corporative administration.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. Definição da Problemática	1
1.2. Objetivo do Trabalho	2
1.3. Metodologia de Pesquisa	3
1.4. Estrutura da Dissertação	4
2 – EMPRESAS TRANSNACIONAIS	6
2.1. Conceito.....	6
2.1.1. Sistemas de Força de Trabalho	9
2.1.2. Sistemas de Comunicação e Informação	15
2.1.3. Sistemas Financeiros	17
2.1.4. Sistemas de Controle e Administração	20
3 – AS EMPRESAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS	23
3.1. O Fenômeno da Internacionalização das Empresas da América Latina - Teorias	23
3.2. A Internacionalização das Empresas Brasileiras	25
3.2.1. Histórico do surgimento das Empresas Transnacionais Brasileiras	27

3.2.2. Empresas Transnacionais Brasileiras – Alguns exemplos de sucesso no processo de Internacionalização	29
3.3. Programas de Incentivo e Fomento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para as Empresas Transnacionais Brasileiras	39
4 – SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO NAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS	45
4.1. A Empresa Transnacional e os Sistemas de Controle	45
4.1.1. Conceito de Controle de Gestão	46
4.1.2. Grau de Centralização e Descentralização do Controle de Gestão	49
4.2. Modelos de Sistema de Controle de Gestão	56
4.3. As Estruturas Societárias e de Controle de Gestão das Empresas Transnacionais Brasileiras	60
5 – O PAPEL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA AS EMPRESAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS DE ORIGEM FAMILIAR	70
5.1. A Governança Corporativa no Brasil	70
5.2. A Governança Corporativa no Mundo	73
5.3. A Governança Corporativa na América Latina	81

5.4. A Importância da Governança Corporativa no Controle de Gestão das Empresas Transnacionais Brasileiras de Origem Familiar	93
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS (CONCLUSÃO)	122
BIBLIOGRAFIA	128
ANEXO	139

1 – INTRODUÇÃO

1.1. Definição da Problemática

‘Com o início do processo de internacionalização das Empresas Brasileiras na década de 90, oriundos da experiência do Brasil como receptor de investimentos externos e considerando os cenários econômicos nacional e internacional favoráveis, bem como a valorização do real, surge a necessidade de adaptação dessas empresas a padrões internacionais de condução de seus negócios, principalmente no que tange a sistemas de controle de gestão.

Considerando que uma parcela significativa de Empresas Brasileiras com potencial econômico para realizar os processos de internacionalização se originaram de famílias fundadoras e que apresentam, até os dias de hoje, uma gestão de negócios centralizada na família (unifamiliar) ou famílias (multifamiliar) que fundaram tais empresas, surge a grande problemática de adaptar essas empresas a mercados internacionalmente competitivos.

Para viabilizar e consolidar a internacionalização de suas operações, essas Empresas, a fim de sobreviverem a longo prazo em mercados globalizados, deverão enfrentar o grande desafio de alterar o modo de gestão totalmente centralizado na família fundadora, para sistemas de gestão descentralizados, sem contudo implicar em impactos em sua história e cultura

institucional, bem como, impactos negativos no relacionamento dos membros da família fundadora com a Empresa.

1.2. Objetivo do Trabalho

A presente dissertação tem como objetivo demonstrar a viabilidade das Empresas Transnacionais brasileiras de origem familiar atuarem de forma competitiva e sólida no mercado internacional, alterando sua gestão para modelos de sistemas de controle mais descentralizados, sem, contudo, perderem suas características históricas e culturais advindas da família fundadora ou famílias fundadoras de tais empresas, bem como, sem trazer conflitos de relacionamento entre os gestores e os membros das famílias controladoras.

Para fundamentar a viabilidade acima referida, considerando que tais empresas são, atualmente, conglomerados empresariais com unidades em vários países do mundo, dificultando enormemente a gestão de seus sócios/acionistas controladores (famílias fundadoras), a presente dissertação apresenta como um mecanismo eficaz de controle de gestão a implementação das Melhores Práticas de Governança Corporativa (Brasil) em tais grupos de sociedades de âmbito internacional.

É importante destacar que, os princípios da boa Governança Corporativa apresentam similaridades em vários países que essas empresas

atuam, bem como, são referências nos relatórios orientativos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para todos os investidores e as sociedades constituídas ao redor do mundo, possibilitando, desta forma, a implementação dessas regras de Governança Corporativa (Brasil) tanto na sociedade brasileira matriz quanto em suas unidades localizadas no exterior.

1.3. Metodologia de Pesquisa

A presente dissertação se apresenta como um trabalho de cunho científico, tendo em vista a formulação da problemática indicada anteriormente, bem como, a compilação das citações de vários autores sobre diversos temas relacionados à pesquisa e o estudo das várias regulamentações (legislação brasileira e estrangeira, Códigos de organizações brasileiras e estrangeiras, Regulamentos, Relatórios de organizações mundiais, etc.) referentes, também, aos temas relacionados à pesquisa.

No desenvolvimento do presente trabalho foram encontradas algumas limitações na pesquisa empírica de informações oficiais de alguns casos de empresas com êxito em seu processo de internacionalização, bem como, em informações oficiais sobre as empresas brasileiras de origem familiar, por não

haver disponibilidade de informações nos sites e periódicos das referidas empresas.

Ainda, em relação às regulamentações (legislação brasileira e estrangeira, Códigos de organizações brasileiras e estrangeiras, Regulamentos, Relatórios de organizações mundiais, etc.) referentes aos temas relacionados à pesquisa, diferentemente das regulamentações brasileiras onde há o acesso irrestrito de informações oficiais nos sites correspondentes, foram encontradas algumas limitações para obtenção dos documentos oficiais das regulamentações estrangeiras nos sites disponíveis pelas organizações e confederações estrangeiras, pois, muitos deles, somente disponibilizam informações oficiais para empresas credenciadas ou associadas.

1.4. Estrutura da Dissertação

Para análise e discussão da problemática apresentada, bem como, para construção do raciocínio lógico para solucionar tal problemática, a presente dissertação foi estruturada em capítulos que discursavam sobre diversos temas relacionados a referida problemáticas.

No Capítulo 2 foi apresentada uma forma de definição conceitual da Empresa Transnacional abordando seus principais sistemas: sistemas de

organização da força de trabalho, sistemas de comunicação e informação, sistemas financeiros e sistemas de controle e administração.

No Capítulo 3, a fim de especificar, o cenário da problemática apresentada, foi estudada a Empresas Transnacional Brasileira, discorrendo sobre a teoria do surgimento de tais empresas na América Latina, sua posição no mercado mundial, seu histórico, o relato de alguns casos de empresas brasileiras internacionalizadas e os programas de incentivo do governo brasileiro para fomentar a internacionalização das empresas.

No Capítulo 4, com a intenção de centralizarmos na problemática apresentada, foi estudado os sistemas de controle de gestão das Empresas Transnacionais, seus modelos de grau de centralização e descentralização, e as estruturas societárias e de controle de gestão das Empresas Transnacionais brasileiras.

No Capítulo 5, a fim de discutirmos a solução para a problemática apresentada, estudamos a Governança Corporativa, discorrendo sobre o histórico da Governança Corporativa no Brasil, no mundo e na América Latina, finalizando o estudo com a importância da Governança Corporativa para as Empresas Transnacionais brasileiras de origem familiar.

2 – EMPRESAS TRANSACIONAIS

2.1. Conceito

Primeiramente discorreremos sobre o conceito de Empresas Transnacionais em uma acepção mais ampla: as Empresas Transnacionais são entidades compostas por empresas que mantêm uma ligação entre si e estão submetidas a uma mesma estratégia global desse grupo.

As Empresas Transnacionais buscam manter uma atividade global, entretanto, com estruturas decisórias desburocratizadas e ágeis tendendo a organizarem-se por unidades, produtos, serviços ou divisões empresariais.

Para Rhys Jenkins¹, o conceito de Empresa Transnacional pode ser utilizado, na maioria das vezes, para definir empresas que tem controle de produção em pelo menos um país estrangeiro, porém, algumas vezes, na tentativa de utilizar tal conceito de forma mais específica, este conceito define empresas que apresentam certo nível de operações no exterior, em um certo número de países e em certa proporção de produção, ativos ou funcionários localizados no exterior.²

¹ Rhys Jenkins. **Transnational Corporations and Uneven Development: The Internationalization of Capital and the Third World**, p. 1-2.

² Texto original: “Usually, however, the term is limited to firms that control production in at least one foreign country (Hood and Young 1979, 3). The term is sometimes qualified by specifying that firms should have a certain minimum level of overseas activities, either in terms of the number of countries in which they operate or the proportion of production, assets or employment overseas, and that they should be of a certain minimum size.”

Para Jean-Louis Reiffers et al.³, a primeira definição de Empresa Transnacional foi a de um grupo reunido pelo Secretário das Nações Unidas que se consubstancia em definir como empresas que possuem ou controlam atividades de produção ou serviços no exterior dos países que são sediadas.⁴

As Empresas Transnacionais se organizam desta forma a fim de buscar, principalmente, avanço no desenvolvimento de suas atividades de forma globalizada, considerando que buscam no exterior mão-de-obra mais barata, eliminação de barreiras alfandegárias, acesso ao desenvolvimento tecnológico, oportunidade de acesso a recursos naturais, etc.

É importante destacar que, para o autor acima referido⁵, em uma visão macroeconômica, as Empresas Transnacionais permitiram um forte crescimento aos países industrializados devido à facilidade de mobilização de recursos (naturais e humanos) entre os países, a valorização de seus produtos e a importância dos recursos financeiros repatriados/lucrados, sendo que, sob um ponto de vista microeconômico, as Empresas Transnacionais se apresentaram mais eficazes e diversificadas, pois se vislumbrou a possibilidade de uma empresa nacional de grande porte operacionalizar com uma base multifábrica, vender licenças, estabelecer uma carteira de investimentos no exterior, bem

³ Jean-Louis Reiffers et al. **Las empresas transnacionales y el desarrollo endógeno**, p. 20.

⁴ Texto original: “*Las empresas multinacionales son las que poseen o controlan actividades de producción o de servicios en el exterior de los países en los cuales están radicadas..*”

⁵ Jean-Louis Reiffers et al. op. cit., p. 20-21.

como, dedicar-se a atividades produtivas no exterior alargando seu mercado de atuação.⁶

Além disso, conforme citado por Eduardo Teixeira Silveira⁷, a implantação de Empresas Transnacionais traz outros aspectos que resultam grandes vantagens competitivas em relação às empresas nacionais, tais como: a capacidade/facilidade de mobilizar recursos e capitais entre países; a flexibilização na utilização de preços de transferência; acesso a informações de mercado; estruturação de um mercado internacional; promoção de cooperação e moderação decorrentes da oligopolização, promoção de acordos anticompetitivos entre as transnacionais de origem semelhante; obtenção de benefícios pelo Estado hospedeiro, concentração do desenvolvimento tecnológico, influência na política externa dos países de origem e dos receptores e, por fim, possibilidade de resolução de conflitos entre o Estado e Empresas Transnacionais através de organizações multilaterais e tribunais arbitrais.

É importante ressaltar que as Empresas Transnacionais, podem atuar em diversos países, geralmente, através do que chamamos IED (Investimento Estrangeiro Direto), muitas vezes na constituição de sucursais/filiais,

⁶ Texto original: “Con arreglo a una perspectiva macroeconómica, es bastante evidente que las ETN han permitido a los países industrializados mantener un fuerte ritmo de crecimiento gracias a los recursos naturales y humanos que podían movilizar, al ensanchamiento del espacio de valorización de los productos y a la importancia de los ingresos financieros repatriados. Desde un punto de vista microeconómico, las ETN constituyen actualmente el <<tipo ideal>> de gestión: se trata de unas empresas eficaces, flexibles y diversificadas que son el resultado de un proceso secuencial ligado a planificación a largo plazo de la empresa, que incita, en general, a una gran empresa nacional de gran dimensión a efectuar operaciones nacionales con una base <<multifabril>>, a vender licencias y a la realización técnica consiguiente, a establecer una cartera de inversiones en el extranjero y a dedicarse, por último, a actividades productivas de carácter internacional.”

⁷ Eduardo Teixeira Silveira. **A Disciplina Jurídica do Investimento Estrangeiro no Brasil e no Direito Internacional**, p. 40.

subsidiárias, escritórios de representação, ou até mesmo, com a aquisição de empresas locais, a fim de aumentar a penetração no mercado interno, bem como obter maiores vantagens neste mercado, conforme Eduardo Teixeira Silveira⁸.

Entretanto, as Empresas Transnacionais, podem atuar nos países, também na forma de parcerias como em: i) grupos estruturados por contratos atípicos; ii) joint ventures; iv) alianças informais; etc., buscando a penetração no mercado em foco, com ao auxílio de parceiras locais, a fim de facilitar a sua adaptação ao mercado.

Entretanto, não podemos, nos esquecer que, qualquer que seja a forma a ser utilizada pela Empresa Transnacional para atuar nos mais diferentes mercados, sua atuação deverá considerar, conforme citado por Herbert José de Souza⁹, os sistemas de organização da força de trabalho, sistemas de comunicação e informação, sistemas financeiros e sistemas de controle e administração.

2.1.1 Sistemas de Força de Trabalho

Em relação à força de trabalho, o discutido por Herbert José de Souza¹⁰, é que, considerando que as Empresas Transnacionais, conseguem

⁸ Ibid., p.41.

⁹ Herbert José de Souza. **O Capital Transnacional e o Estado**, p. 56.

¹⁰ Ibid., p.36.

pulverizar suas atividades em diversos países, elas têm o poder de optar por localizações estratégicas para aproveitar a força de trabalho que mais lhe convier no sistema produtivo, ou seja, pode direcionar suas atividades produtivas para localidades onde é possível obter força de trabalho qualificada e de menor custo, daquela que poderia dispor em seu país matriz.

Para Herbert José de Souza¹¹ esta situação, traz forte poder de barganha às corporações frente às organizações de trabalhadores, considerando a imobilidade e necessidade da força de trabalho local repercutindo nas condições de trabalho e nos direitos sociais dos empregados.

Entretanto, é ressaltado por Luiz Olavo Baptista¹², que as Empresas Transnacionais, pela possibilidade de aproveitar a força de trabalho nos países que mais lhe convier, podem realizar o chamado “dumping social”, ou seja, concentrar as atividades que exigem maior volume de mão-de-obra em países onde esta é mais barata.

Para Eduardo Teixeira da Silva¹³, a globalização da economia exige que se suprimam direitos trabalhistas devido à competição das empresas que atuam na economia internacional, pois menciona que nos países anfitriões ou hospedeiros, para que seja investido o capital neles e que se absorva sua massa de desemprego, são exigidos: a) barateamento da mão-de-obra devido a baixos

¹¹ Ibid., mesma página.

¹² Luiz Olavo Baptista. **Empresa Transnacional e o Direito**, p. 124.

¹³ Eduardo Teixeira Silveira. **A Disciplina Jurídica do Investimento Estrangeiro no Brasil e no Direito Internacional**, p. 52-53.

salários, b) restrições a atuação de sindicatos laborais; e c) facilidades na extinção da relação de emprego por parte do empregador.

Ressaltando que a força de trabalho está fortemente condicionada e limitada pelas condições locais, regionais ou nacionais, Herbert José de Souza¹⁴, considera que até pode haver migrações maciças da força de trabalho, entretanto, quando o trabalhador migra, geralmente o faz em uma posição desvantajosa em relação ao salário pago (pelo mesmo trabalho) ao trabalhador local, apesar de receber salários relativamente melhores do que os pagos em seu país de origem.

Considerando o disposto acima, José Cretella Neto¹⁵, observa que um dos maiores problemas no Direito do Trabalho decorrente da atuação das Empresas Transnacionais é a “paridade de salários”, conceito que desaparece quando se trata das “unidades de operação” de tais empresas, e a difícil comparação das condições de trabalho de cada uma dessas unidades. Desta forma, podemos verificar que não há uma padronização ou uniformização das condições de todos os empregados de um mesmo Grupo Econômico da Empresa Transnacional, podendo originar diversas disparidades entre o tratamento de seus empregados, principalmente, disparidades essas oriundas dos próprios governos dos países anfitriões ou hospedeiros, que concedem condições cada

¹⁴ Herbert José de Souza. op. cit., p. 41-42.

¹⁵ José Cretella Neto. **Empresa Transnacional e Direito Internacional – Exame do Tema à Luz da Globalização**, p. 148-149.

vez mais vantajosas para essas empresas, mesmo em detrimento do desenvolvimento social, a fim de atrair seus capitais.

Entretanto, considerando que as Empresas Transnacionais mantêm o controle de suas “unidades de operação” centralizado, ou seja, as decisões estratégicas são tomadas em sua “Casa Matriz”, sede de origem da Empresa Transnacional, é importante observar, o disposto por Eduardo Teixeira Silveira¹⁶, que os empregos gerados nos países anfitriões ou hospedeiros, são empregos subalternos, ou no máximo intermediários, pois para os cargos de direção e gerência as Empresas Transnacionais reservam para empregados de sua “Casa Matriz” que migram para os países das “unidades de operação”.

Para Luiz Olavo Baptista¹⁷, esta centralização do poder decisório na “Casa Matriz” das Empresas Transnacionais, bem como a busca por otimização de lucros, afetam, de forma direta, as massas trabalhadoras de seus países anfitriões ou hospedeiros, pois as decisões sociais como: salários, condições de trabalho, estratégia de investimentos, etc., de tais empresas são realizadas à distância das massas trabalhadoras que não tem acesso e, às vezes, nem mesmo as informações decorrentes de tais decisões, sendo, portanto, essas sujeitas a qualquer tipo de influência.

¹⁶ Eduardo Teixeira Silveira. **A Disciplina Jurídica do Investimento Estrangeiro no Brasil e no Direito Internacional**, p. 54.

¹⁷ Luiz Olavo Baptista. **Empresa Transnacional e o Direito**, p. 123.

É importante ressaltar que, para Herbert José de Souza¹⁸, as Empresas Transnacionais, nesta concepção de deter o conhecimento dos preços relativos da força de trabalho e suas condições, podem planejar movimentos diferentes de quantidade, qualidade, preço e particularidades culturais desta força de trabalho, por exemplo, como melhor estruturar o custo de seus produtos e suas estratégias de negócio, com a vantagem de poder barganhar com a massa assalariada das regiões onde opera.

Entretanto, tal situação, bem como os planejamentos societários e tributários realizados pelas Empresas Transnacionais causa ausência de informações ou repasse de informações “truncadas” à massa trabalhadora das “unidades de operação” dessas empresas, e, conforme citado por Luiz Olavo Baptista¹⁹, ao empregado de uma Empresa Transnacional fica, nessas condições, difícil de reagir ou contestar sobre qualquer decisão ou situação imposta por essas empresas que potencial ou efetivamente venha a prejudicá-lo.

Por fim, é importante verificarmos que, no caso de conflito entre trabalhadores e Empresa Transnacional, há discussão sobre o “fórum” mais adequado para solução dessas controvérsias.

Cita, ainda, Luiz Olavo Baptista²⁰, que as relações de trabalho são regidas pelas convenções coletivas e legislação trabalhista de cada país anfitrião

¹⁸ Herbert José de Souza. **O Capital Transnacional e o Estado**, p. 44.

¹⁹ Luiz Olavo Baptista. *op.cit.*, p. 124.

²⁰ *Ibid.*, p. 126.

ou hospedeiro, no entanto, José Cretella Neto²¹ dispõe que, nos casos das Empresas Transnacionais, tanto a doutrina como jurisprudência, originadas na França, dita que tais relações devem ser regidas pela legislação que for mais favorável ao empregado.

Entretanto, tal situação, para Luiz Olavo Baptista²² e para José Cretella Neto²³ cria uma situação complicada em relação a tais contratos, pois a Previdência Social desses trabalhadores sempre é regida pelos Estados onde esses executam os serviços, ou seja, nos países anfitriões ou hospedeiros.

É importante ressaltar, nesses conflitos, a questão da determinação do empregador, a fim de caracterizar a responsabilidade final por tais trabalhadores.

Para Luiz Olavo Baptista²⁴, a questão acima é um dos problemas a ser enfrentado pelo Direito Internacional Privado, pois desta forma, seria mais fácil estabelecer qual seria a legislação aplicável para solucionar um determinado conflito do trabalhador junto às Empresas Transnacionais, cita, ainda, José Cretella Neto²⁵, que para algumas legislações, como a legislação brasileira, tal questão é enfrentada como se as Empresas Transnacionais e suas “unidades de operação” formassem um Grupo de Sociedades, estabelecendo-se, desta forma, solidariedade de todas as empresas integrantes do Grupo em relação aos débitos trabalhistas. Já na França, conforme disposto pelos referidos autores, em sua

²¹ José Cretella Neto. **Empresa Transnacional e Direito Internacional – Exame do Tema à Luz da Globalização**, p. 149.

²² Luiz Olavo Baptista. **Empresa Transnacional e o Direito**, p. 126.

²³ José Cretella Neto. op. cit., p. 149.

²⁴ Luiz Olavo Baptista. op. cit., p. 127.

²⁵ José Cretella Neto. op. cit., p. 149.

jurisprudência se estabeleceu que nessas situações a responsabilidade fosse do “conjunto econômico” ou “de uma só empresa do ponto de vista do Direito do Trabalho”.

2.1.2. Sistemas de Comunicação e Informação

Os Sistemas de Comunicação e Informação estão relacionados ao avanço da tecnologia neste processo de internacionalização das Empresas Transnacionais.

Para Herbert José de Souza²⁶, as Empresas Transnacionais não objetivam primordialmente a modernização e a inovação tecnológica de seus processos, e sim, buscam esses meios para atingir o seu objetivo essencial que é: a maximização dos lucros e o controle monopólico ou oligopólico dos mercados.

Desta forma, como as Empresas Transnacionais buscam a otimização de seus processos de produção para maximização dos seus lucros, para Herbert José de Souza²⁷, elas utilizam os avanços da ciência para o controle de energia, recursos naturais, comunicações, métodos de organização e planejamento, tornando o contexto das nações como suas “unidades de operação” superando, assim, os limites nacionais do processo produtivo.

²⁶ Herbert José de Souza. **O Capital Transnacional e o Estado**, p. 45.

²⁷ *Ibid.*, p. 48.

Mas, é importante ressaltar, que esta situação de utilizar os avanços tecnológicos de forma global, nas unidades de operações, somente é possível, porque as Empresas Transnacionais buscam, além de produzir em escala mundial para maximização dos lucros, produzirem uma mercadoria universal para um consumo mundial, ou seja, utilizar-se desses processos de *standardização* e padronização dos meios de produção nas “unidades de operação” para produzir mercadorias que não tenham uma destinação ou mercado específico, mas que possa ser consumida em qualquer localidade ou mercado geográfico, como por exemplo, o automóvel, o rádio, o telefone, etc.

É ainda importante mencionar que o desenvolvimento tecnológico muito contribui para o controle de toda essa estrutura de gerenciamento e administração dessas “unidades de operação” pela Casa Matriz (país de origem da Empresa Transnacional), considerando ser um instrumento facilitador para a comunicação e transferência de informações entre tais unidades e estas com a Casa Matriz, sendo este um instrumento essencial para que se mantenha o controle do processo de uma produção globalizada.

Entretanto, deve-se considerar o observado por José Cretella Neto²⁸, que a introdução das novas tecnologias de informação, desenvolvimento de “softwares”, automação da produção, etc., dificultam o controle pelos órgãos governamentais da atuação das Empresas Transnacionais pelos países em que se

²⁸ José Cretella Neto. **Empresa Transnacional e Direito Internacional – Exame do Tema à Luz da Globalização**, p. 150-151.

fixam, podendo-se, desta forma, estas movimentarem, inclusive, recursos de país a país indiscriminadamente.

2.1.3. Sistemas Financeiros

Quando nos referimos aos Sistemas Financeiros que as Empresas Transnacionais devem considerar, nos referimos sobre o capital financeiro empregado por tais empresas.

Tal capital financeiro pode ser captado pelas Empresas Transnacionais, conforme Luiz Olavo Baptista²⁹ de diversas formas, tais como créditos bancários, empréstimos em longo prazo, venda de participações no mercado local ou estrangeiro, etc.

Ressalta José Crettela Neto³⁰, que a captação de recursos pelas Empresas Transnacionais é amplamente discutida no âmbito mundial, principalmente, devido às ações destas cotadas em diversas bolsas de valores no mundo e realização de operações de empréstimos entre a “Casa Matriz” e suas filiais ou vice-versa, disfarçadas em participação societária com o objetivo de remeter lucros para remuneração de investimentos, bem como, a transferência de

²⁹ Luiz Olavo Baptista. **Empresa Transnacional e o Direito**, p. 130.

³⁰ José Crettela Neto. **Empresa Transnacional e Direito Internacional – Exame do Tema à Luz da Globalização**, p. 151.

recursos de país em país ou remessa disfarçada de lucros, através de contratos de transferência de tecnologia.

Para Herbert José de Souza³¹ a internacionalização do capital financeiro é crucial para o processo global das Empresas Transnacionais, pois, estas empresas, para o desenvolvimento de suas atividades, podem tomar dinheiro emprestado em qualquer parte do mundo.

Em decorrência dessa situação mundial, conforme disposto por Herbert José de Souza³², os sistemas financeiros ampliaram sua dimensão financeira, não apenas através de mecanismos como o “transfer pricing”, mas através de produtos financeiros (“swap”, “hedge”, etc.), que tratam da especulação dos diferentes valores das moedas de cada país, a fim de antecipar pagamentos, quando se espera a valorização de determinada moeda, ou retardá-los quando se espera uma desvalorização.

Para Rhys Jenkins³³, o processo de internacionalização de produção foi acompanhado de um grande crescimento da mobilidade internacional de capital, sendo que com o crescimento do mercado de financiamentos houve a expansão internacional dos bancos.³⁴

Tal situação trouxe, além da necessidade de sofisticação do sistema financeiro e bancário mundial, o problema de se estabelecer qual seria a

³¹ Herbert José de Souza. **O Capital Transnacional e o Estado**, p. 62.

³² Ibid., mesma página.

³³ Rhys Jenkins. **Transnational Corporations and Uneven Development: The Internationalization of Capital and the Third World**, p. 12.

³⁴ Texto original: “*This internationalization of production has been accompanied by a tremendous increase in the international mobility of capital.....It is also a result of the growth of new financial markets (particularly the Eurocurrency market) and the expansion of transnational banking.*”

legislação aplicável para essas operações na medida em que produzissem efeitos internacionais. Para Luiz Olavo Baptista³⁵ às operações de emissão de ações ou títulos no mercado estrangeiro, a legislação que deve ser aplicada a tais operações, deve ser do país da Bolsa de Valores que os cotou, considerando as obrigações da empresa emissora no que tange a publicidade de seus balanços e informações econômicas ao público e ao mercado.

O dilema de qual legislação aplicar a estas operações, também, surge quando se trata dos empréstimos internacionais. Conforme Luiz Olavo Baptista³⁶, tais empréstimos devem observar diversos requisitos que disciplinam tanto a saída desses recursos de um país como a entrada no outro país, as formas de liquidação da operação, etc. É importante destacar que, no Brasil, temos como órgão regulador dessas operações de empréstimos externos o Banco Central, as quais além de serem registradas neste órgão, não podem ser liquidadas, se tal órgão verificar que não estão em conformidade com a legislação brasileira, tendo em vista que não permitirá realizar o cambio desses recursos para liquidação.

Tal desenvolvimento dos sistemas financeiros decorrentes do processo de expansão da corporação global resultou, de acordo com Herbert José de Souza³⁷, no crescimento acelerado do poder dos bancos, sendo que nos últimos

³⁵ Luiz Olavo Baptista. **Empresa Transnacional e o Direito**, p. 131.

³⁶ *Ibid.*, p. mesma página. 131.

³⁷ Herbert José de Souza. **O Capital Transnacional e o Estado**, p. 62.

10 anos o crescimento dos bancos foi na medida das necessidades de liquidez dessas corporações.

2.1.4. Sistemas de Controle e Administração

Considerando que as Empresas Transnacionais podem atuar no mercado global através de diversas estruturas societárias ou contratuais, o seu sistema de controle e administração dessas unidades, inicialmente e na maioria das vezes, é realizado de forma centralizada pela “Casa Matriz” (sede origem da Empresa Transnacional), a qual delimita todas as políticas internas de “Governança Corporativa” e “Compliance” de suas unidades espalhadas pelo mundo, além de deter todo o poder decisório da condução dos negócios de cada unidade.

Entretanto, tal influência nos sistemas de controle e administração não se caracteriza somente na instituição de políticas internas das Empresas Transnacionais, pois, é importante observar que, conforme o discursado por Ana Lucia Guedes³⁸, tais Empresas tendem a adotar como princípio corporativo os padrões estabelecidos pela legislação de seu país de origem.

³⁸ Ana Lucia Guedes. **Repensando a Nacionalidade de Empresas Transnacionais**, p. 55.

Desta forma, para Ana Lucia Guedes³⁹, a “nacionalidade” da Empresa Transnacional, no que tange, principalmente, na legislação do país de origem dessa empresa que exerce significativa influência na gestão de suas unidades, também, causa grande impacto de influência no processo socioeconômico dos países dessas unidades, chamados de países anfitriões ou hospedeiros, além de imprimir padrões internacionais de relacionamento nessas economias.

Tal situação de influência nos processos socioeconômicos dos países anfitriões ou hospedeiros decorre, principalmente pelo comando das Empresas Transnacionais sobre os recursos econômicos de suas unidades, bem como, suas habilidades gerenciais e tecnológicas que, indiretamente, influenciam a própria conjectura econômica desses países.

Para Ana Lucia Guedes⁴⁰, essa disseminação de princípios da “Casa Matriz” das Empresas Transnacionais para suas subsidiárias decorre da racionalidade econômica dessas empresas, principalmente no que se refere a escolhas de estratégias e ativos para manter a competitividade de sua atuação em nível globalizado.

Como exemplo, Ana Lucia Guedes⁴¹, se utiliza da experiência das Empresas Transnacionais de origem norte-americana, pois as características do país de origem (mercado norte-americano) influenciam o gerenciamento das

³⁹ Ibid., mesma página.

⁴⁰ Ibid., p. 56.

⁴¹ Ibid., p. 57.

unidades dessas empresas, de tal forma, que tais unidades são gerenciadas pelos gerentes norte-americanos e submetidas a sistemas centralizados de controle.

Desta forma, na Lucia Guedes⁴² conclui que as Empresas Transnacionais possuem, por mais que sua atividade seja pulverizada em diversos países, um centro de poder e influência localizada em seu país de origem, onde demandam todas as decisões estratégicas para sua atuação no mercado global.

⁴² Ibid., p. 58.

3 – AS EMPRESAS TRANSACIONAIS BRASILEIRAS

3.1. O Fenômeno da Internacionalização das Empresas da América Latina - Teorias

Considerando que, o Brasil, assim como, alguns outros países da América Latina sempre foram conhecidos como países anfitriões e hospedeiros, discutiremos, em teoria, o fenômeno de como esses países passaram a se preocupar com a internacionalização de suas empresas.

Sobre este fenômeno, há algumas teorias, sendo uma delas, discutida por Herbert José de Souza⁴³, que se baseia no desenvolvimento da “burguesia” dos países da América Latina devido à parceria com as Empresas Transnacionais de países desenvolvidos que expandiram suas atividades para tais países, pois os países da América Latina eram caracterizados uma grande economia dependente do capital internacional, assim com a entrada dessas Empresas Transnacionais, algumas delas em parceria com a “burguesia local”, acabou se desenvolvendo devido ao exercício de atividades junto com essas empresas estrangeiras (origem em países desenvolvidos), podendo, com capital acumulado e a *expertise* obtida alçar seus primeiros vôos no mercado mundial.

⁴³ Herbert José de Souza. **O Capital Transnacional e o Estado**, p. 131.

Nesse diapasão, Herbert José de Souza⁴⁴, vislumbra dois aspectos, sendo que o primeiro se refere aos agentes da internacionalização, ou seja, as Empresas Transnacionais, que para o referido autor, são as responsáveis por definir novos termos entre as economias centrais (países desenvolvidos) e periféricos (países subdesenvolvidos), pois a internacionalização dos países periféricos somente decorre devido à atuação dessas empresas nas parcerias locais.

O segundo aspecto, para Herbert José de Souza⁴⁵, seria a internacionalização dos mercados, que se refere à relação das empresas multinacionais e os mercados nacionais, pois a penetração e conquista dos mercados locais pelas empresas multinacionais é considerada a razão principal do processo de internacionalização do capital dos países dependentes.

Para Herbert José de Souza⁴⁶ a aliança entre a “burguesia local”, o Estado dos países dependentes e as empresas multinacionais se caracteriza no desenvolvimento capitalista associado abrindo um novo capítulo no desenvolvimento da economia mundial.

⁴⁴ Ibid., p.139-140.

⁴⁵ Ibid., p. 140.

⁴⁶ Ibid., p. 141.

3.2. A Internacionalização das Empresas Brasileiras

As Empresas Transnacionais Brasileiras não representam ainda uma parcela significativa no universo de Empresas Brasileiras, entretanto, conforme Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto⁴⁷, deve-se considerar que desde meados da década de 90 houve um crescimento, bastante relevante no investimento direto brasileiro no exterior passando de USD 1,3 bilhões de dólares norte-americanos para em 2004 atingir USD 9,5 bilhões de dólares norte-americanos.

Conforme a KPMG⁴⁸, com dados mais atuais, o Brasil tornou-se um grande exportador de capitais, pois, se constatou 2006 que os investimentos brasileiros diretos no exterior atingiram o montante de USD 32,3 bilhões de dólares norte americanos, sendo que tal evento colocou o Brasil na 12^a posição no ranking dos maiores investidores do mundo, superando, inclusive países como a Austrália, China, Rússia, Suécia, etc.

Os principais setores que se internacionalizaram foram o de serviços, sendo a maior concentração do início de seus investimentos no exterior nos países da própria América Latina.⁴⁹

⁴⁷ Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto. **A Importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país**. In: André Almeida (organizador). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**, p. 10-14.

⁴⁸ KPMG. **Relatório sobre Multinacionais Brasileiras – A Rota dos Investimentos Brasileiros no Exterior**, p. 4. Dados disponíveis no site: http://www.kpmg.com.br/publicacoes/tax/Multinacionais_Brasileiras_08_portugues.pdf Acesso em 24.03.2010.

⁴⁹ Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto. op. cit., p. 10-14.

Em conformidade, ainda, com os dados disponíveis pela KPMG⁵⁰, em estudo da Fundação Dom Cabral, as Empresas Transnacionais Brasileiras apresentaram algumas características: a) as Empresas Transnacionais brasileiras são empresas regionais pois, muitas delas, concentraram seus investimentos no exterior em países da América Latina; b) o processo de internacionalização das empresas brasileiras é liderado por empresas de segmento de extração de recursos naturais (Vale, Petrobrás, etc); c) as Empresas Transnacionais Brasileiras, considerando o total de fluxo de investimentos diretos brasileiros no exterior, ainda tem uma presença tímida no mercado mundial; d) oito entre vinte Empresas Transnacionais Brasileiras adotaram como língua oficial o espanhol e/ou inglês junto com o português; e e) Empresas Transnacionais Brasileiras (855) investem em 52 (cinquenta e dois países) demonstrando que pequenas e médias empresas brasileiras, também, iniciaram seu processo de internacionalização.

È importante, ainda, destacar que já em 2004, algumas empresas brasileiras se apresentavam entre as 50 (cinquenta) mais importantes Empresas Transnacionais do mundo em desenvolvimento, sendo elas a Petrobrás, Companhia Vale do Rio Doce (Vale S.A), Gerdau, Embraer e Construtora Norberto Odebrecht⁵¹.

Desta forma, é fácil observar que, os grandes conglomerados brasileiros, em sua maioria e de diversos setores, refletem o sucesso em seu

⁵⁰ KPMG. op. cit., 13.

⁵¹ Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto. op.cit., p. 13.

processo de internacionalização. Entretanto, outras empresas de pequeno e médio porte, também apresentaram êxito neste processo, como a Churrascaria Fogo de Chão, WEG, Marcopolo, Tigre e Sabó.⁵²

A fim de ilustrar o processo de internacionalização das empresas brasileiras segue um breve histórico deste evento.

3.2.1. Histórico do surgimento das Empresas Transnacionais Brasileiras

O início da internacionalização de empresas, decorrente da necessidade de se aumentar a competitividade das empresas em âmbito mundial, conforme Ivani Tristan Morato Leite⁵³ se dá a partir de 1990.

No Brasil, considerando que, até o fim de 1970, o Brasil teve seus portos fechados, inviabilizando as importações de produtos e, por conseqüência fomentando o investimento direto estrangeiro que constituíam suas unidades no Brasil a fim de fabricar seus produtos localmente, tal situação trouxe um importante crescimento industrial no país, entretanto, somente para o mercado interno/local, pois, tais obstáculos às importações, principalmente de

⁵² Ibid., mesma página.

⁵³ Ivani Tristan Morato Leite. **A Internacionalização de Empresas Familiares: Um Estudo do Ciclo Evolutivo e o Processo de Internacionalização**, p. 45-48

equipamentos e outros insumos, acarretou a formação de um parque industrial defasado tecnologicamente e pouco competitivo no âmbito mundial⁵⁴.

No início da década de 1990, com a liberalização comercial e, portanto, a abertura às importações, muitas das empresas brasileiras adotaram como estratégia de crescimento, a internacionalização de seus produtos e atividades, a fim de se tornarem mais competitivas no âmbito mundial⁵⁵.

Desta forma, tais empresas adotando uma visão ampla de seu potencial de crescimento, a fim de competir no mercado mundial, realizaram, além de adaptações em seus produtos para atender cada mercado no exterior, constituição de subsidiárias e aquisição de plantas industriais no exterior, na tentativa de fortalecer sua presença no mercado internacional⁵⁶.

É importante ressaltar que, as empresas brasileiras de grande porte, principalmente as que atuam na área de serviços ou extração e beneficiamento de minérios, já apresentam certo sucesso em seu processo de internacionalização pois, conquistaram uma presença marcante no mercado mundial, entretanto, comparada as Empresas Transnacionais dos países desenvolvidos ainda, nossa presença, em relação a quantidade de empresas internacionalizadas é tímida.

No sub-capítulo a seguir, destacamos algumas das Empresas brasileiras que apresentaram êxito em seu processo de internacionalização, consideradas, atualmente, como Empresas Transnacionais.

⁵⁴ Ibid., mesmas páginas.

⁵⁵ Ibid., mesmas páginas.

⁵⁶ Ibid., mesmas páginas.

3.2.2. Empresas Transnacionais Brasileiras – Alguns exemplos de sucesso no processo de internacionalização

Com base nos dados disponíveis por Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto⁵⁷, iremos destacar a situação de algumas das Empresas Transnacionais Brasileiras que passaram com êxito em processos de internacionalização:

- **Petrobrás**

Empresa de origem estatal pioneira em realizar investimentos no exterior em meados das décadas de 1960 e 1980, hoje, tem operações e negócios em 15 (quinze) países e em três continentes, sendo sua previsão para investimentos até 2010 em operações no exterior, principalmente nos países da América Latina, oeste da África e Golfo do México da ordem de USD 7,100,000,000.00 (sete bilhões e cem milhões de dólares norte-americanos).⁵⁸

⁵⁷ Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto. **A Importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país**. In: André Almeida (organizador). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**, p. 14-22.

⁵⁸ Ibid., p.14.

- **Companhia Vale do Rio Doce (atualmente denominada Vale S.A.)⁵⁹**

A Companhia Vale do Rio Doce (Vale S.A.) foi criada pelo governo brasileiro em 1942, sendo privatizada em 1997, atuando, hoje, nos mercados de produção e comercialização de minério de ferro, pelotas, níquel, concentração de cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês e ferroligas em cinco continentes.

Atualmente, a Companhia Vale do Rio Doce (Vale S.A.) mantém empreendimentos em 21 (vinte e um) países, tendo escritórios na América do Norte, América Andina, África, Eurásia, Australásia e Brasil.

Os empreendimentos em que participa a Companhia Vale do Rio Doce (Vale S.A.), seguem os seus mercados de produção e comercialização de minérios, como por exemplo, explorando o mercado de pelotização, a Companhia Vale do Rio Doce, internacionalmente, através de coligadas ou participação em “*joint ventures*” mantêm usinas no Japão, Espanha, Itália e Coréia do Sul.

- **Votorantim Cimentos**

A Votorantim Cimentos em seu processo de internacionalização realizou a aquisição de várias unidades ou empresas estrangeiras, tais como St. Marys Cement Inc do grupo Lafarge e fábricas da Cemex empresa

⁵⁹ Dados disponíveis no site: <<http://www.vale.com>> Acessos em 27.09.2009 e 19.03.2010.

mexicana, desta forma, hoje atua no Canadá e Estados Unidos, sendo 23% (vinte e três por cento) de seu faturamento decorrentes dessas operações no exterior.⁶⁰

- **Gerdau**

A Gerdau iniciou seu processo de internacionalização com a aquisição de uma siderúrgica uruguaia (siderúrgica Laisa) em 1980 e atualmente já atua em vários países da América do Sul e do Norte. Desde 1980, no modelo de expansão de suas operações no exterior através de aquisições de empresas estrangeiras, a Gerdau passou a ser detentora de 28 (vinte e oito) usinas no Brasil, Argentina, Uruguai, Chile, Colômbia, Estados Unidos e Canadá.⁶¹

- **Embraer**

A Embraer fundada como empresa estatal em 1969 e submetida ao processo de privatização em 1994, atua hoje, através de seus escritórios e centros de assistência técnica localizados em suas subsidiárias no exterior nos Estados Unidos, França, China e Cingapura, bem como, com clientes e parceiros de nível mundial é considerada, atualmente, a quarta maior fabricante de aeronaves comerciais do mundo.⁶²

⁶⁰ Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto. op. cit., p. 15.

⁶¹ Ibid., mesma página.

⁶² Ibid., p.16.

- **Ambev**

A companhia Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) surgiu em 1999 com a fusão das duas maiores cervejarias brasileiras, a Brahma e a Antarctica, sendo que sua expansão internacional ocorreu através de aquisição de cervejarias estrangeiras (Quilmes International da Argentina) e com a operação de permuta de ações com a cervejaria belga Interbrew que culminou na participação indireta na empresa canadense John Labbat Ltd.⁶³

- **Construtora Norberto Odebrecht**

A Construtora Norberto Odebrecht S.A. é uma empresa de capital 100% (cem por cento) brasileiro, fundada em 1945, no Estado da Bahia, que atua, através de seu Grupo, nas áreas de engenharia e construção, química e petroquímica, infra-estrutura e serviços públicos⁶⁴.

A Construtora Norberto Odebrecht S.A. iniciou a vislumbrar sua atuação internacional no ano de 1978, sendo que em 1980 se consolidou na área internacional com a construção da Hidrelétrica de “*Charcani V*” na República do Peru e no sistema hidrelétrico de Colbún-Machicura no Chile⁶⁵, e se intensificou na América Latina, com a construção da

⁶³ Ibid., mesma página.

⁶⁴ Dados disponíveis no site: <<http://www.odebrecht.com.br>> Acesso em 27.09.2010.

⁶⁵ Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto. **A Importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país**. In: André Almeida (organizador). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**, p.17.

Hidrelétrica de “*Pichi-Picún-Leufú*” na Argentina (1986), construção da primeira etapa do Sistema de Irrigação Santa Elena no Equador (1987), sendo que na década de 90 atuou no desenvolvimento do Projeto “*Chavimochic*” no Peru, na construção do Centro “*Lago Mall*” na Venezuela; na execução de obras de saneamento em Montevideu no Uruguai; na construção da Ferrovia “*La Loma-Santa Marta*” na Colômbia; na construção da rodovia “*Santa Cruz de La Sierra-Trinidad*” na Bolívia; na execução da barragem de “*Los Huites*” no México; e nas barragens “*Toro I*” e “*Toro II*” na Costa Rica⁶⁶.

A Construtora Norberto Odebrecht S.A. partiu também para uma atuação no continente africano (Angola) com a construção da Hidrelétrica de “*Capanda*” (1984), e construções na Libéria e Moçambique, bem como, iniciou em 1988 sua internacionalização para a Europa adquirindo a construtora portuguesa Bento Pedroso Construções, a fim de ter uma base para suas operações na Comunidade Européia e no Norte do continente africano. Além disso marcou sua atuação na Ásia e no Oriente Médio se iniciou com a construção da plataforma semi-submersível Petrobrás 18 em Cingapura; construção da Hidrelétrica “*Bakun*” na Malásia, execução das obras de ampliação do Aeroporto Internacional de “*Abu Dhabi*”⁶⁷.

No início dos anos 90, a Construtora Norberto Odebrecht S.A. iniciou sua atuação nos Estados Unidos, com um pequeno escritório na Flórida para

⁶⁶ Willy Weisshuhn. **A Internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht**, p 7-10.

⁶⁷ *Ibid.*, mesmas páginas.

participar de concorrências públicas, sendo o seu primeiro contrato um trecho do metrô de Miami realizado em 1993, sendo que, após esses contratos, deteve obras na Flórida, Geórgia, Carolina do Norte e Carolina do Sul, inclusive com prêmio de “Empresa de Construção do Ano” em 1999 pela construção da barragem de “*Seven Oaks*” na Califórnia⁶⁸.

Atualmente, as empresas de engenharia e construção do Grupo Odebrecht, já se fixaram em 20 (vinte) países na América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa, sendo destacada como a maior empresa de Engenharia e Construção da América Latina⁶⁹.

- **WEG**

A WEG foi fundada em 1961 e hoje é a maior fabricante de latino americana de motores elétricos e uma das maiores empresas deste setor no mundo⁷⁰.

A WEG atua em mais de 100 (cem) países contando com fábricas na Argentina, México e Portugal e empresas controladas de comercialização e distribuição em quatorze outros países, sendo que suas operações

⁶⁸ Ibid., mesmas páginas.

⁶⁹ Ibid., mesmas páginas.

⁷⁰ Dados disponíveis no site: <[http:// www.weg.net](http://www.weg.net)> Acesso em 22.03.2010.

internacionais já representam aproximadamente 38% (trinta e oito por cento) de sua receita total.⁷¹

- **Marcopolo**

A Marcopolo foi fundada em 1949 na cidade de Caxias do Sul no Estado do Rio Grande do Sul e atua no segmento de fabricação de carrocerias de ônibus rodoviários, urbanos e micro-ônibus.

Decorrente de seu processo de internacionalização, atua no México, Colômbia, Argentina, Portugal e África do Sul através de suas unidades produtoras, bem como participa de uma *joint venture* com a Mercedes Benz no México para atender os mercados da América do Norte, América Central, e Caribe e na Colômbia sua produção visa os mercados da Venezuela, Peru, Equador e Panamá.

Atualmente sua receita líquida já tem participação de 49% (quarenta e nove por cento) de suas operações internacionais.⁷²

- **Natura**

A Natura iniciou seu processo de internacionalização no início da década de 80 sendo a Bolívia e Chile os primeiros países de sua atuação, logo

⁷¹ Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto. **A Importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país**. In: André Almeida (organizador). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**, p.17.

⁷² Ibid., p.18.

depois partiu para o Uruguai, Paraguai, Peru e na década de 90 foi para a Argentina onde baseou uma estrutura de vendas para atender toda a América Latina.

Em 2003 constituiu uma base na França para promover sua atuação no mercado europeu e no mercado norte-americano, tendo hoje, conduzindo suas operações no exterior mais de 400 (quatrocentos) funcionários.⁷³

- **Multibrás**

A Multibrás foi resultado da fusão de empresas Brastemp, Consul e Semer com algumas empresas do grupo Brasmotor e foi adquirida pela empresa estrangeira Whirlpool Corporation. Entretanto, mesmo sendo uma subsidiária da empresa estrangeira, se consubstancia matriz de várias operações na América Latina, pois atua, através de suas filiais/subsidiárias na Argentina e Chile, e leva suas operações para mais de 70 (setenta) países em cinco continentes.⁷⁴

- **Embraco**

A Embraco foi fundada em 1971 para atuar no segmento de refrigeradores e compressores e iniciou seu processo de internacionalização através de exportações de seus produtos para a América Latina, Estados Unidos e

⁷³ Ibid., p.18.

⁷⁴ Ibid., p.19.

Canadá, sendo que hoje atua em mais de 70 (setenta) países, bem como, detêm bases produtivas no exterior com mais de 9 (nove) mil pessoas.⁷⁵

- **Azaléia**

A atual empresa Azaléia, que atua no segmento de calçados, surgiu com a aquisição em 2007 da Calçados Azaléia S.A. pela Vulcabrás S.A e com a aquisição da Indular Manufacturas S.A. na Argentina⁷⁶, sendo desta forma o início de seu processo de internacionalização sendo que, através de escritórios comerciais, já atua nos Estados Unidos, Peru, Chile e República Tcheca, negociando, atualmente, para atuar, também, nos Emirados Árabes e México.⁷⁷

- **São Paulo Alpargatas**

A São Paulo Alpargatas foi fundada em 1907 atuando no segmento de calçados, sendo hoje, um de seus maiores sucessos no segmento as sandálias havaianas, com as quais atua em vários países no mundo, tendo escritórios em Madri, Nova Iorque e Santiago do Chile e lojas espalhadas em vários países⁷⁸.

⁷⁵ Ibid. mesma página.

⁷⁶ Dados disponíveis no site: <www.vulcabras.com.br> Acesso em 22.03.2010.

⁷⁷ Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto. **A Importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país**. In: André Almeida (organizador). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**, p.19.

⁷⁸ Dados disponíveis no site: <www.alpargatas.com.br> Acesso em 22.03.2010.

- **Cia Hering**

A Cia Hering foi fundada a mais de 128 anos no Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina, onde um imigrante alemão Hermann Hering inicia sua pequena tecelagem⁷⁹, destacando-se que, atualmente seus produtos já estão presentes em todos os continentes⁸⁰.

É importante esclarecer que as empresas acima destacadas são apenas alguns exemplos do universo das Empresas Transnacionais Brasileiras, sendo que, com base no Ranking das Empresas Transnacionais Brasileiras de 2009 divulgado pela KPMG⁸¹, as 40 maiores empresas internacionalizadas do Brasil (base 2008) são: (1) Gerdau, (2) Sabó, (3) Marfrig, (4) Vale Mineração, (5) Metalfrio, (6) Odebrecht, (7) Aracruz Celulose Papel e Celulose, (8) Tigre, (9) Artecola, (10) Suzano Papel e Celulose Papel e Celulose, (11) Lupatech, (12) Marcopolo, (13) Embraer, (14) Itaotec, (15) Camargo Corrêa, (16) Weg, (17) América Latina Logística, (18) Stefanini IT Solutions, (19) Votorantim, (20) Petrobras, (21) Natura, (22) Tam, (23) DHB, (24) Portobello, (25) Ultrapar, (26) Andrade Gutierrez, (27) Totvs, (28) Localiza, (29) Cia Providência, (30) M.

⁷⁹ Dados disponíveis no site: <<http://www.ciahering.com.br/08/historia.php>> Acesso em 01.03.2010.

⁸⁰ Rubens Ricupero e Fernando Mello Barreto. **A Importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país**. In: André Almeida (organizador). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**, p. 20.

⁸¹ KPMG Tax Advisors. **Ranking das Empresas Transnacionais Brasileiras – 2009**. Dados disponíveis no site: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/Ranking_Transnacionais_Brasileiras_ago09.pdf> Acesso em 24.03.2010.

Dias Branco, (31) Randon, (32) Perdigão, (33) Marisol, (34) Porto Seguro, (35) Sadia Alimentos, (36) Oi, (37) Cedro, (38) Arezzo e (39) Cemig.

É importante observar que, algumas das empresas acima destacadas com êxito em seu processo de internacionalização decorreram de processos de privatização das estatais brasileiras, outras são empresas brasileiras, porém controladas por sociedade estrangeira que as utilizam como base para as operações internacionais (principalmente na América Latina), outras tiveram sua origem em outros fatores, sendo que apenas algumas são conglomerados empresariais de origem familiar, objeto de nosso estudo mais adiante.

3.3. Programas de Incentivo e Fomento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para as Empresas Transnacionais Brasileiras

Em conformidade com as informações acima constatamos que, mesmo com o êxito de grandes conglomerados empresariais brasileiros nos processos de internacionalização, comparados a países desenvolvidos, ainda temos uma presença tímida no mercado mundial.

Desta forma, para fomentar que mais empresas realizem o processo de internacionalização a fim de que o Brasil conquiste uma presença significativa no mercado mundial, há necessidade de que, conforme Ivan Tristan Morato

Leite⁸², as empresas brasileiras acelerem seu aprendizado das operações no exterior, mesmo que seja por meio do conhecimento de experiências de empresas internacionais de países desenvolvidos e adotem posturas mais competitivas e arrojadas para elevar sua competitividade no mercado internacional.

Além disso, apesar de concordar com as disposições do autor acima referido, em nossa opinião, devemos considerar que há necessidade de se estabelecer políticas públicas brasileiras que incentivem tal internacionalização, sendo destaque de algumas das políticas públicas brasileiras para incentivo à internacionalização de empresas, os programas de incentivos e financiamentos para as empresas brasileiras promovidos pela Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Discorreremos, portanto, de forma sucinta a respeito do estudo realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o desenvolvimento de Programa de Financiamento para apoiar a Internacionalização das Empresas Brasileiras⁸³.

É importante esclarecer, que até pouco tempo atrás, os casos bem sucedidos de Empresas Brasileiras que se internacionalizaram foi por iniciativa própria delas, ou seja, sem qualquer apóio ou incentivo governamental.

⁸² Ivani Tristan Morato Leite. **A Internacionalização de Empresas Familiares: Um Estudo do Ciclo Evolutivo e o Processo de Internacionalização**, p. 45-48

⁸³ Ana Claudia Alem e Carlos Eduardo Cavalcanti. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões**, p. 57 e segs.

Iniciando a evolução do investimento brasileiro no exterior, destacamos que no início da década de 80, o investimento realizado pelas empresas brasileiras no exterior era irrelevante, considerando-se um montante de aproximadamente de USD 900,000,000.00 (novecentos milhões de dólares norte-americanos), representado predominantemente por investimentos da Petrobrás e por algumas empresas de construção.

De 1983 a 1992, houve um aumento dos investimentos diretos ao exterior realizados por Empresas Brasileiras, alcançando o montante de USD 2,500,000,000.00 (dois bilhões e quinhentos milhões de reais), sendo representados em 30% (trinta por cento) por investimentos da Petrobrás.

Em 2004, já houve um grande aumento no volume dos investimentos diretos das Empresas Brasileiras no exterior, pois foi apurado pelo Banco Central do Brasil o montante de USD 71,000,000,000.00 (setenta e um bilhões de reais), que representava um crescimento de 30% (trinta por cento) de investimentos comparados com o ano anterior (2003).

É importante salientar que, tal crescimento, foi originado pela grande atividade de abertura de subsidiárias no exterior ou participação em “*joint ventures*” pelas Empresas Brasileiras na época, sendo os principais investidores as instituições financeiras e empresas “*holdings*” de administração de negócios internacionais.

Mesmo considerando que, ainda, se encontra incipiente, no Brasil, o escopo de políticas públicas para incentivo às Empresas Brasileiras no processo

de internacionalização, o BNDES, conhecendo as experiências bem sucedidas da internacionalização de empresas em outros países, decorrentes do apoio de políticas governamentais de incentivo, em 2002, aprovou diretrizes para promover financiamentos aos investimentos das Empresas Brasileiras no exterior.

Tal linha de financiamento visava estimular a entrada e o fortalecimento das Empresas Brasileiras no mercado mundial através de apoio aos empreendimentos e/ou projetos destas no exterior.

Entretanto, em 2003, formou-se um grupo de trabalho para elaborar qual a melhor estratégia para a presença do capital nacional (brasileiro) no exterior, considerando a competitividade do mercado mundial.

Para aprofundar o conhecimento sobre a real motivação das Empresas Brasileiras de atuarem no exterior, o referido Grupo de Trabalho buscou realizar, junto às empresas, algumas constatações, tais como: a) as empresas, mesmo já atuando no exterior, ainda tinham necessidades financeiras, operacionais ou técnicas para continuar em seu processo de expansão; b) grande parte das empresas que atuam no exterior buscava criar bases/escritórios no exterior para administrar seus investimentos e ativos; c) há características diferentes de setor a setor e de empresa a empresa na demanda no exterior; d) o objetivo principal das empresas que atuam no exterior é aumentar a participação brasileira no exterior, através das exportações, sendo um dos meios mais eficazes o investimento direto.

Neste diapasão, em 2005, o BNDES aprovou a primeira operação de financiamento desse programa, financiando a compra da empresa argentina “*Swift Armour S.A.*” pela empresa brasileira Friboi, sendo esta operação estimada em USD 200,000,000.00 (duzentos milhões de dólares norte-americanos), sendo USD 80,000,000.00 (oitenta milhões de dólares norte-americanos) financiados pelo BNDES.

É importante mencionar que o BNDES promove um Programa de Linha de Financiamento para Exportação e Inserção Internacional para as Empresas Brasileiras, sendo a política de apoio ao comércio exterior a promoção do desenvolvimento econômico do país, através de oferta de instrumentos de financiamento fundamentais para o êxito da ação empresarial brasileira no mercado mundial.

O Programa de Incentivo criado pelo BNDES é denominado de Linha de Financiamento para Apoio à Internacionalização de Empresas que atua no apoio aos investimentos e/ou projetos da Empresas Brasileiras de capital nacional a serem realizados no exterior⁸⁴.

Para isso, o BNDES, como regra estatutária, somente concede tal incentivo para Empresas Brasileiras de capital nacional, e, ainda, utiliza como *funding* dessa linha de financiamento os recursos captados no exterior, considerando um *spread* de 3% (três por cento) a 4,5% (quatro vírgula cinco por cento) e um prêmio de *performance* definido para cada empreendimento, sendo

⁸⁴ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *passim*. Dados disponíveis no site <<http://www.bndes.gov.br/exportação/internacionalização.asp>> Acesso em 28.09.2009.

mandatório que tais recursos deverão ser remetidos para o Brasil em prazo a ser estabelecido pelo BNDES em cada projeto.

Ainda, para obtenção dessa linha, se consubstanciam obrigações especiais a serem cumpridas pelo financiado, como: i) metas de desempenho; ii) manutenção do controle nacional do capital da empresa beneficiária durante o projeto/empreendimento; iii) implantação de práticas adequadas de governança corporativa e mecanismos para a proteção do investimento do BNDES quando houver financiamento através de subscrição de valores mobiliários.

Para a Empresa Brasileira pleitear tal Linha de Financiamento, deverá realizar uma Consulta Prévia ao BNDES, apresentando diversas informações disposta na apostila “Roteiro de Informações para Consulta Prévia” – FINEM⁸⁵ da qual consta, principalmente informações sobre a Empresa Brasileira solicitante (histórico, setores de atuação, faturamento, unidades industriais, capacitação tecnológica, estrutura organizacional/gerencial, etc.), bem como, informações sobre o projeto/empreendimento de natureza ambiental e social.

⁸⁵ *Ibid. passim.*

4 – SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO NAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS

4.1. A Empresa Transnacional e os Sistemas de Controle

Conforme já relatado no capítulo 2 sub-capítulo 2.1. acima as Empresas Transnacionais podem exercer sua atuação em diversos países através de diversas estruturas societárias e contratuais, sendo o sistema de controle de administração dessas unidades, geralmente, exercido de forma centralizada pela “Casa Matriz” (sede origem da Empresa Transnacional).

No cenário em que as Empresas Transnacionais exerçam sua atuação através de estruturas societárias, há um grande desafio que é a sistematização do controle de gestão e de governança pela “Casa Matriz” de todas as suas sucursais/filiais, agências, escritórios de representação e subsidiárias localizadas em diversos países.

Para a sistematização desse controle, a Empresa Transnacional deve considerar, além de sua estratégia de atuação no mercado internacional, principalmente, a adaptação dessa sistematização com as legislações dos diversos países em que suas unidades estarão sediadas, bem como, com as diferenças culturais, sociais, econômicas e políticas de cada um desses países.

Para André Luís Martinewski e Josir Simeone Gomes⁸⁶, a medida que a Empresa Transnacional expande suas atividades geograficamente, há necessidade de ampliar e sofisticar os mecanismos para controle de seus recursos (humanos e financeiros) alocados no exterior, sendo que, para um único sistema é difícil se adequar as diferentes características (culturais, políticas, etc.) dos países nos quais essa empresa irá atuar, por esse motivo, a Empresa Transnacional deve considerar para escolha de um modelo de sistema de controle de gestão sua estratégia global, bem como, criar mecanismos adicionais de controle que a auxiliem nesta gestão.

Desta forma, o grande desafio das Empresas Transnacionais se baseia em optar por uma sistematização de controle adequada para a gestão de forma globalizada.

4.1.1. Conceito de Controle de Gestão

Primeiramente, para conceituar Controle, nos baseamos na definição de Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas,⁸⁷ que Controle é o mecanismo fundamental para garantir que as atividades de uma empresa sejam realizadas de forma adequada pelos membros de tal empresa, com o objetivo de manter e

⁸⁶ André Luís Martinewski e Josir Simeone Gomes. **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas**. In: Angela da Rocha (organizadora). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de Gestão Internacional**. p. 242.

⁸⁷ GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat Salas. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional**, p. 22.

melhorar a posição competitiva da empresa no mercado em que atua, sendo assegurado a consecução das estratégias, programas e planos definidos corporativamente por essa empresa.

Para Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan⁸⁸, o Controle é caracterizado por dois aspectos, um deles é a definição de regras, sendo o segundo o processo sistemático para planejamento e controle⁸⁹.

Para André Luís Martinewski e Josir Simeone Gomes⁹⁰, o sistema de controle deve se basear em duas perspectivas: uma trata-se de facilitar a adaptação dessas empresas ao ambiente dos países em que atuaram, conforme vislumbramos acima; e a outra trata de garantir que toda a organização (“Casa Matriz” e suas unidades) se oriente de forma conjunta para os mesmos objetivos. Portanto, no caso de Empresas Transnacionais, o sistema de controle de gestão deve permitir que a “Casa Matriz” verifique e controle a condução da estratégia essencial e global da organização por suas unidades (sucursais/filiais/agências e subsidiárias) localizadas no exterior.

É importante destacar que, a filosofia básica do controle de gestão, conforme André Luís Martinewski e Josir Simeone Gomes⁹¹, é o denominado “*goal congruence*”, que consiste na orientação e condução dos membros da empresa para que desenvolvam ações em sua gestão com o objetivo de atender

⁸⁸ Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan. **Management Control Systems**, p. 93.

⁸⁹ Texto original: “Control is also attained by two types of formal devices. One consists of “rules”, broadly defined; the other is a systematic way of planning and controlling.”

⁹⁰ André Luís Martinewski e Josir Simeone Gomes. **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas**. In: Angela da Rocha (organizadora). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de Gestão Internacional**. p. 248, 256-257.

⁹¹ Ibid., p.247-248.

os interesses de todas as partes (funcionários, administração, sócios/acionistas, etc) que fazem parte da empresa.

Sobre este tema, também se manifestam Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan⁹², definindo a “*goal congruence*” como o processo de liderança de pessoas agirem de acordo com o seu interesse e o melhor interesse da empresa (organização)⁹³. Entretanto, o citado autor admite que a perfeita congruência entre os interesses de cada um dos membros da empresa e os da empresa (organização) não existe, sendo possível somente, através do controle de gestão não encorajar que os membros da empresa atuem de forma contrária aos melhores interesses da empresa (organização)⁹⁴.

Desta forma, conclui-se, conforme André Luís Martinewski e Josir Simeone Gomes,⁹⁵ que o Controle é o processo baseado em um conjunto de elementos formais e informais interrelacionados que influem e conduzem o comportamento dos membros da empresa para, em nossa opinião, que seja atingida as metas e diretrizes pré-estabelecidas pela empresa.

⁹² Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan. **Management Control Systems**, p. 93-94.

⁹³ Texto original: “*Goal congruence in a process means that actions it leads people to take in accordance with their perceived self-interest are also in the Best interest of the organization.*”

⁹⁴ Texto original: “*Perfect congruence between individual goals and organization goals does not exist.....As a minimum, however, the management control system should not encourage individuals to act against the best interests of the organization.*”

⁹⁵ André Luís Martinewski e Josir Simeone Gomes. op. cit., p. 23.

4.1.2. Grau de Centralização e Descentralização do Controle de gestão

Neste sub-capítulo, focalizaremos nossos estudos apenas no grau de centralização ou descentralização de controle que as Empresas Transnacionais adotariam para conduzir suas operações globalizadamente, considerando os aspectos e dificuldades advindos da internacionalização dessas empresas, sendo que estudaremos sobre os modelos de sistema de controle mais adiante.

Neste diapasão, citamos que, para a Dra. Marina Amaral Egydio de Carvalho⁹⁶ as Empresas Transnacionais que adotarem um sistema de controle descentralizado podem usufruir de algumas vantagens, tais como: melhor e fácil adaptação das unidades (sucursais/filiais e subsidiárias) em relação a alterações do ambiente, pois o gestor que decidirá a atuação nessas mudanças estará alocado na própria unidade; maior motivação dos gestores das unidades para realizar iniciativas e atuar de forma criativa; e dirimir os problemas de comunicação oriundos de aspectos culturais.

Citando a autora acima, as empresas que adotarem um sistema de controle centralizado, ou seja, concentrando as decisões na “Casa Matriz”, também, terão as seguintes vantagens: melhor definição de um plano único de atuação e concretização de benefícios econômicos⁹⁷.

⁹⁶ Marina Amaral Egydio de Carvalho. **Empresas Transnacionais: A Regulação do Lobby no País Receptor de Investimentos e a Promoção do Desenvolvimento Econômico**, p. 19.

⁹⁷ Ibid., mesma página.

É importante destacar que, esta problemática sobre a centralização ou descentralização de tomada de decisões das Empresas Transnacionais ainda *assombra* grande parte do empresariado, considerando que, com o aumento do envolvimento das empresas no exterior se torna cada vez mais difícil decidir quem (“Casa Matriz” ou unidades operacionais) deverá ser imbuído da responsabilidade de tomar as decisões administrativas em relação ao negócio da empresa.

Para S.B. Prasad e Y. Krishina Shetty⁹⁸, para a Empresa Transnacional definir uma forma organização é necessário considerar, principalmente, a localização do poder de tomada de decisões, ou seja, quanta autoridade na condução dos negócios deverá ser da “Casa Matriz” e quanta autoridade deverá ser de suas unidades (sucursais/filiais/agências e subsidiárias).

Ainda, citando os autores acima⁹⁹, esta problemática é, superficialmente, resolvida, pela escolha das Empresas Transnacionais em descentralizar a administração de seus negócios, a fim de que a autoridade decisória fique mais próxima do ambiente em que as operações ocorrem, viabilizando, desta forma que as unidades (sucursais/filiais/agências e subsidiárias) localizados no exterior se adaptam de forma rápida e eficaz as mudanças do ambiente das localidades (países) em que tais unidades se encontram.

⁹⁸ S.B. Prasad e Y. Krishina Shetty. **Administração de Empresas Multinacionais – Uma Introdução**, p. 136-137.

⁹⁹ Ibid., mesmas páginaa.

A fim de que seja escolhida uma opção de descentralização ou centralização do controle, devemos observar, conforme André Luís Martinewski e Josir Simeone Gomes¹⁰⁰, que deve ser dada a devida importância para o ambiente de cada país que a Empresa Transnacional vai atuar, sendo que, o primeiro aspecto a se considerar são as questões relativas ao sistema legal, como por exemplo: direitos de propriedade, regulação, regramento de contratos, etc.; e o segundo aspecto são as questões relativas à organização e porte do sistema financeiro de cada país, a fim de verificar possibilidades de captação de recursos no país.

Além desses aspectos os autores acima, destacam a importância de conhecer os riscos e incertezas de natureza social, política e econômica (ambiente político, influência governamental na economia, nível de corrupção, inflação, nível de desenvolvimento econômico, etc.) e qualificação e mobilidade de mão-de-obra dos países que a Empresa Transnacional vai atuar.¹⁰¹

Considerando o acima exposto, vislumbramos a necessidade de profundo conhecimento da administração da Empresa Transnacional do ambiente de cada país que esta irá atuar, sendo que, em um sistema de controle centralizado, a obtenção de tal conhecimento se resta prejudicada, pois a administração não estará próxima a tais situações e dificuldades.

¹⁰⁰ André Luís Martinewski e Josir Simeone Gomes. **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas**. In: Angela da Rocha (organizadora). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de Gestão Internacional**. p. 252.

¹⁰¹ Ibid., mesma página.

Além disso, é importante destacar que, a descentralização traz maior flexibilidade na condução dos negócios em cada país, bem como, mais especificação, pois, é notório que, a administração que está localizada em cada país, vive em “loco”, todas as dificuldades desse país, podendo, mais acertadamente, tomar decisões a respeito, inclusive com iniciativa e criatividade, do que uma administração (da “Casa Matriz”) que está longe de tal realidade.

Contudo, deve-se, também, considerar que tal descentralização, mitiga os problemas de comunicação para tomada de decisões entre a “Casa Matriz” e a unidade (sucursais/filiais/agências e subsidiárias) decorrentes da distância e dos aspectos culturais e nacionais do país em que tal unidade está localizada, podendo, ainda, quando tratar-se, principalmente de subsidiárias, favorecer a apresentação de uma imagem local positiva desta unidade no país em qual está situado¹⁰².

Contudo, devemos ressaltar que, conforme Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas¹⁰³, quanto mais seja o controle descentralizado de uma empresa, maior o grau de formalização de sofisticação dos mecanismos de controle necessários para orientar a atuação de cada membro da organização nas situações variáveis que podem ocorrer com as unidades em que operam.

Além do exposto acima, S.B. Prasad e Y. Krishina Shetty destacam, ainda que, muitas das Empresas Transnacionais que optaram pela

¹⁰² S.B. Prasad e Y. Krishina Shetty. **Administração de Empresas Multinacionais – Uma Introdução**, p. 136-137p. 138.

¹⁰³ GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat Salas. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional**, p. 127.

descentralização, sentem que tal forma administrativa traz o prejuízo de não se obter e manter uma estratégia unificada da “Casa Matriz” e de suas unidades, sendo a solução para isso alterar a forma de administração para a centralização de tomada de decisões de todas as unidades pela “Casa Matriz”.

Desta forma, as Empresas Transnacionais, na esperança de solucionar o problema acima descrito, ou seja, de obter as vantagens na condução de seus negócios de uma forma administrativa descentralizada sem perder a aplicação de uma estratégia unificada e direcionada pela “Casa Matriz”, tendem a centralizar as tomadas de decisões correspondentes ao planejamento estratégico da condução dos negócios na administração da “Casa Matriz” enquanto que descentralizam para a administração de suas unidades (sucursais/filiais/agências e subsidiárias) as decisões relacionadas às condições locais dos países em que cada unidade está localizada.

Para isso, as Empresas Transnacionais, necessitam desenvolver, para a “Casa Matriz” mecanismos de controle que objetivam definir a estratégia global, política e de cultura institucional para suas unidades, a fim de orientar e acompanhar o desempenho de cada uma delas, sendo que, a administração de cada unidade teria autonomia suficiente para gerenciar as operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos pela “Casa Matriz”.

A fim de proporcionar uma breve ilustração sobre forma administrativa centralizada e descentralizada, conforme citado por Willian K.

Brandt e James M. Hulbert¹⁰⁴, vislumbramos os estilos gerenciais das Empresas Transnacionais européias, americanas e japonesas.

- **Empresas Multinacionais (Transnacionais) Européias¹⁰⁵**

As Empresas Multinacionais (Transnacionais) Européias, adotam, pode se dizer, um estilo gerencial descentralizado da administração da “Casa Matriz”, mas através de gerentes que maduros e familiarizados com a filosofia e práticas da “Casa Matriz” são enviados para administrar/gerenciar suas unidades (sucursais/filiais/agências e subsidiárias) assumindo, desta forma, um estilo gerencial centralizado. Desta forma, as Empresas Transnacionais européias centralizam as decisões de cada uma de suas unidades nesses executivos.

- **Empresas Multinacionais (Transnacionais) Americanas¹⁰⁶**

Já as Empresas Multinacionais (Transnacionais) Americanas apresentam um sistema de controle descentralizado, porém mais institucionalizado e formalizado, pois, diferente dos europeus que adotam um sistema centralizado em pessoas de confiança, as Empresas Multinacionais (Transnacionais) Americanas desempenham o controle de suas unidades (sucursais/filiais/agências e subsidiárias) através de sistemas formais

¹⁰⁴ Willian K. Brandt e James M. Hulbert. **A Empresa Multinacional no Brasil**, p. 161-168.

¹⁰⁵ Ibid., mesmas páginas.

¹⁰⁶ Ibid., mesmas páginas.

baseado em diretrizes e políticas institucionais, planejamento estratégico global, relatórios, procedimentos e limites de autonomia de sua administração. Tal estilo se destina a apoiar o processo decisório descentralizado sem perda do controle das operações.

- **Empresas Multinacionais (Transnacionais) Japonesas¹⁰⁷**

Podemos vislumbrar que o estilo gerencial das Empresas Multinacionais (Transnacionais) Japonesas, apesar de utilizarem, para condução de seus negócios no exterior uma divisão internacional, mantém um estilo centralizado, pois, concentra a maior parte das decisões importantes de suas unidades (sucursais/filiais/agências e subsidiárias) na administração da “Casa Matriz”.

Entretanto, os modelos de sistemas de controles são mais complexos que apenas centralizados ou descentralizados, pois, conforme Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas¹⁰⁸ apresentam características que consideram, além de aspectos financeiros, o contexto de estrutura e cultura organizacionais, comportamento individual e o meio ambiente em que cada uma delas está situada.

¹⁰⁷ Ibid., mesmas páginas.

¹⁰⁸ Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas. **CONTROLE DE GESTÃO: Um Enfoque Contextual e Organizacional**. p. 4.

4.2. Modelos de Sistema de Controle de Gestão

A partir desse momento, após estudarmos o controle sobre o aspecto do grau de centralização e descentralização, verificaremos uma breve explanação sobre cada um dos modelos de gestão.

Primeiramente, vamos vislumbrar, sob a ótica de gestão gerencial, que o Sistema de Controle, conforme Adriano Rodrigues e José Simeone Gomes¹⁰⁹ pode ser considerado em duas perspectivas, a perspectiva estratégica e a organizacional. A perspectiva estratégica objetiva viabilizar uma adaptação das empresas no ambiente ou no contexto social em que está localizada, sendo que a perspectiva organizacional objetiva que as empresas orientem sua atuação em conformidade e na direção dos objetivos dos membros da Alta Administração, sendo no caso das Empresas Transnacionais, em nossa opinião, dos objetivos da “Casa Matriz”.

Para Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas¹¹⁰, a escolha de uma Empresa por um ou outro sistema de controle depende das características organizacionais da empresa, bem como do contexto social em qual elas atuaram.

Considerando as perspectivas acima citadas, podemos destacar que os modelos de controle de gestão podem ser apresentados como: Controle Familiar, Controle Burocrático, Controle por Resultados e Controle *Ad-Hoc*.

¹⁰⁹ Adriano Rodrigues e José Simeone Gomes. **O Sistema de Controle Gerencial de uma Empresa de Serviços Internacionalizada: Caso Churrascaria Porcão**. p. 5.

¹¹⁰ Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional**, p. 55.

O Controle Familiar, para o Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas¹¹¹¹¹² e Adriano Rodrigues e José Simeone Gomes¹¹³, é geralmente utilizado por pequenas e médias empresas e onde há uma certa estabilidade no contexto social que viabiliza um controle mais informal, e na qual a principal característica são as relações pessoais oriundas de uma liderança de um fundador, líder ou gerente. Tal controle é extremamente centralizado, somente apresenta certa delegação de autoridade para aqueles que mantêm uma relação/amizade pessoal com o fundador, líder ou gerente, concentrando, entretanto, todas as decisões nesses últimos citados. Além disso, tal controle está baseado em mecanismos informais de gerenciamento e uma cultura que promove a lealdade e confiança na “pessoa” que ocupa a liderança.

Já o Controle Burocrático, conforme o Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas¹¹⁴¹¹⁵ e Adriano Rodrigues e José Simeone Gomes¹¹⁶, é característico de empresas de grande porte, porém com controle decisório fortemente centralizados e altamente formalizado, que atuam em ambientes pouco competitivos. As empresas que adotam este modelo de controle apresentam normas e regulamentos internos rígidos concentrando o poder de decisão na Alta Administração, mesmo tendo um grande número de cargos em chefia que são distribuídos de forma hierárquica, porém com acentuada distância entre tais

¹¹¹ Idem. **CONTROLE DE GESTÃO: Um Enfoque Contextual e Organizacional**, p. 15.

¹¹² Idem. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional**, p. 57-58.

¹¹³ Adriano Rodrigues e José Simeone Gomes, op. cit., p. 6.

¹¹⁴ Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas. **CONTROLE DE GESTÃO: Um Enfoque Contextual e Organizacional**, p. 15..

¹¹⁵ Idem. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional**, p. 58-59.

¹¹⁶ Adriano Rodrigues e José Simeone Gomes. op. cit., p. 6.

cargos e que detêm pouca autonomia. Geralmente os problemas de gestão deste sistema aparecem quando a empresa tem que lidar com mudanças no meio ambiente sócio-econômico ou político acirrando o mercado em que atua através de maior competitividade entre os “*players*”.

O Controle por Resultados, conforme Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas¹¹⁷¹¹⁸ e Adriano Rodrigues e José Simeone Gomes¹¹⁹, é adotado por empresas de grande porte em mercados de ambiente competitivos, entretanto é caracterizado por um alto grau de descentralização do poder decisório da Alta Administração das empresas, já que estabelece objetivos a centros de responsabilidades os quais são avaliados por seus resultados. Tal descentralização promove um alto grau de autonomia, responsabilidade e discricionariedade aos tais centros de responsabilidade, entretanto, também com necessidade de um determinado controle da Alta Administração que se perfaz através mecanismos sofisticados de controle, como: formalização de procedimentos e de comportamento e técnicas de controle padronizadas, a fim orientar de forma clara aos administradores (gestores) a relação entre os resultados do responsáveis com os centros de responsabilidade e a estratégia, diretriz e metas da organização.

Vale destacar, que este modelo de controle, também pode apresentar limitações na sua aplicabilidade, pois deve-se considerar como uma das bases

¹¹⁷ Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas. **CONTROLE DE GESTÃO: Um Enfoque Contextual e Organizacional**, p. 15.

¹¹⁸ Idem. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional**, p. 59.

¹¹⁹ Adriano Rodrigues e José Simeone Gomes. *op. cit.*, p. 6

desse modelo a motivação e participação das pessoas dos centros de responsabilidade para a definição dos mecanismos de controle que serão utilizados na avaliação de desempenho de cada centro.^{120 121}

Por fim, o modelo de Controle *Ad-Hoc*, para os mesmos autores acima indicados¹²²¹²³¹²⁴, se consubstancia em uma forma extrema de descentralização do poder decisório, utilizando mecanismos informais para promover o auto-controle de cada um dos administradores (gestores) das empresas ou de departamentos. Tal controle é característico de empresas de pequeno e médio porte, com atuação em mercados muito dinâmicos e de grande complexidade, tais como: tecnologia, publicidade, consultoria, etc. que dificultam a implantação de formalização/padronização de procedimentos e de comportamentos por não possuírem características rotineiras e por serem direcionadas para a inovação.

Após esta breve explanação dos conceitos e características dos modelos de controle de gestão, estudaremos, considerando as estruturas societárias, o controle de gestão geralmente adotados pelas Empresas Transnacionais Brasileiras.

¹²⁰ Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas. **CONTROLE DE GESTÃO: Um Enfoque Contextual e Organizacional**, p. 15.

¹²¹ Idem. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional**, p. 59.

¹²² Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas. **CONTROLE DE GESTÃO: Um Enfoque Contextual e Organizacional**, p. 15.

¹²³ Idem. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional**, p. 59-60.

¹²⁴ Adriano Rodrigues e José Simeone Gomes. op. cit., p. 6

4.3. As Estruturas Societárias e de Controle de Gestão das Empresas Transnacionais Brasileiras

Conforme, Gisele da Silva Carvalho e Josir Simeone Gomes¹²⁵, nas décadas de 1980 e 1990, tendo o Brasil passado por algumas transformações econômicas e sociais, surgiu a necessidade das empresas brasileiras buscarem oportunidades no mercado externo, considerando os problemas do mercado doméstico. Desta forma, por uma questão de sobrevivência houve o processo de internacionalização das empresas brasileiras e, por consequência a necessidade de se aprimorar os sistemas de controle de gestão dessas empresas, considerando que decisões estratégicas dessas, além dos reflexos no mercado local, deveriam observar a adaptação aos países nos quais atuam através de suas sucursais/filiais, agências, escritórios de representação e subsidiárias.

Conforme citado por Gisele da Silva Carvalho e Josir Simeone Gomes¹²⁶, o processo de internacionalização de empresas passa por quatro etapas, diferenciando a forma e o tipo de atuação das empresas no exterior em cada fase de sua internacionalização:

”..... O primeiro estágio é a expansão dos mercados através das exportações de caráter eventual e não regular, estando no estágio embrionário da internacionalização. Já no segundo estágio, as exportações são mais expressivas, principalmente pela contratação de representantes nos mercados-destino em que a empresa pretende atuar. O terceiro estágio é o

¹²⁵ Gisele da Silva Carvalho e Josir Simeone Gomes. **Teorias sobre o processo de internacionalização e o controle gerencial em empresas**, p. 1.

¹²⁶ Ibid., p. 4.

estabelecimento de uma subsidiária no exterior, que geralmente tem o papel de coordenar atividades de comercialização e logística de distribuição, mesmo quando essa tarefa é realizada por terceiros. O quarto estágio caracteriza-se pela instalação de unidades de produção no exterior, aliada ou não ao estabelecimento de um centro de desenvolvimento de produtos, através de arranjos organizacionais como licenciamento ou joint-ventures.”

Considerando que as Empresas Transnacionais brasileiras já alcançaram, em tese, pelo menos, o terceiro estágio de sua internacionalização e atuam no exterior de diversas formas, devemos destacar que sua atuação expressiva se consubstancia na adoção de estruturas societárias, ou seja, na constituição, nos diversos países, de sucursais/filiais, agências, escritórios de representação e subsidiárias, formando, desta forma, Grupos de Sociedades de âmbito Internacional.

Discorrendo, brevemente, sobre Grupos de Sociedades, a legislação brasileira vigente (arts. 265 a 277 da Lei das Sociedades por Ações Brasileira vigente¹²⁷) os conceitua como uma concentração de empresas que podem ser do mesmo tipo societário ou não, ou seja, pode ser constituído por sociedades por ações e/ou sociedades limitadas, onde há uma sociedade controladora e as demais serão sociedades controladas, as quais mantêm uma relação interempresarial formalizada, sendo tais sociedades ligadas por uma convenção

¹²⁷ Lei das Sociedades por Ações (Brasil). Artigos 265-277. Disponível no site: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L6404consol.htm> Acesso em 23.03.2010. .

que as obriga a “combinar recursos ou esforços para a realização dos respectivos objetos” ou a “participar de atividades ou empreendimentos comuns”¹²⁸

Para Fábio Ulhoa Coelho¹²⁹, a definição de Grupo de Sociedades de Direito se consubstancia em um conjunto de sociedades com controle de uma sociedade brasileira (pode ser uma *holding*), interligados por uma convenção que estabelece uma combinação de esforços dessas sociedades para exercer uma atividade ou empreendimento comum. Tais Grupos possuem uma designação que identifica sua existência e podem apresentar estrutura administrativa própria com órgãos colegiados e cargos de direção geral.

Vale ressaltar que, conforme Fábio Ulhoa Coelho acima citado¹³⁰, estes Grupos, apesar do registro acima referido não possuem personalidade jurídica, nem as empresas integrantes são responsáveis solidariamente por obrigações, excetuando os casos referente a temas antitruste (LIOE, art.17), dívidas trabalhistas (CLT, art. 2.o, parágrafo 2.o) e previdenciárias (Lei n.o 8.212/91, art. 30, IX), bem como, também não há a relação de subsidiariedade entre tais empresas, excetuando os casos decorrentes de relação de consumo (CDC, art. 28, parágrafo 2.o.).

Para formação deste Grupo de Sociedades de Direito conforme a legislação brasileira vigente a convenção citada acima, a qual deve dispor: sobre os fins almejados pelas sociedades do Grupo; os recursos que serão combinados

¹²⁸ Olívia Carolina Oliveira. **Grupos de Sociedades: O Consórcio, As Sociedades Coligadas e a *holding* no Direito Brasileiro**, p. 4.

¹²⁹ Fabio Ulhoa Coelho. Manual de Direito Comercial, p. 225.

¹³⁰ Ibid., mesma página.

por essas; as atividades a serem empreendidas em comum; as relações entre as sociedades pertencentes ao Grupo; a estrutura administrativa do grupo e as condições de coordenação ou de subordinação dos administradores das filiadas à administração geral¹³¹, é devidamente arquivada perante o Registro Público de Empresas Mercantis (Juntas Comerciais dos Estados brasileiros), bem como, a sociedade controladora deve ser uma sociedade brasileira e que controle de modo permanente (através de participação majoritária societária ou Acordo de Sócios ou Acionistas de suas controladas) suas controladas¹³².

Vale destacar que o Grupo acima citado são aqueles devidamente dispostos nos arts. 265 a 277 da Lei das Sociedades por Ações Brasileira vigente¹³³ que, para existirem necessitam da devida formalização (convenção arquivada no Registro Público de Empresas Mercantis – Junta Comercial do Estado em qual a sociedade controladora mantém sua sede), os quais também são os chamados Grupos de Direito. Entretanto, há outros Grupos de Sociedades que devemos considerar que são os Grupos de Fato (arts. 243 a 264 da Lei das Sociedades por Ações Brasileira vigente)¹³⁴, ou seja, são concentrações de empresas controladoras, controladas e coligadas que não necessitam de qualquer formalização como Grupo¹³⁵.

¹³¹ **Grupo de Sociedades.** Disponível no site <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 26.02.2010, p. 1.

¹³² Olívia Carolina Oliveira. Op. cit., p. 4.

¹³³ Lei das Sociedades por Ações (Brasil). Artigos 265-277. Disponível no site: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L6404consol.htm>> Acesso em 23.03.2010.

¹³⁴ Ibid., Artigos 243-264.

¹³⁵ Olívia Carolina Oliveira. Op. cit., p. 5.

Estes Grupos de Fato, para Fábio Ulhôa Coelho¹³⁶, são constituídos entre sociedades coligadas ou entre sociedade controladora e suas controladas, sendo que, será considerada uma sociedade coligada aquela em que participe de outra sociedade com 10% (dez por cento) ou mais do capital social contudo sem exercer controle, diferentemente das sociedade controladora que participa do capital de sua controlada com o poder de controle.

É importante ressaltar que estes Grupos de Fato são formados sem qualquer formalidade de se estabelecer convenções ou qualquer outro documento submetido a qualquer registro no Registro Público de Empresas Mercantis (Juntas Comerciais dos Estados brasileiros).

Podemos ressaltar que, para constituição desses Grupos de Sociedades de âmbito mundial, as Empresas Transnacionais utilizam as seguintes estruturas societárias:

- **Sucursais/Filiais/Agências** – São estabelecimentos que dependem de um estabelecimento matriz, ou seja, são “branches”, *braços* da operação de uma Sociedade Matriz em outra localidade (país). Estes estabelecimentos atuam como um escritório que representa a Sociedade Matriz em outra localidade (país), entretanto, quando se trata de atuação no exterior, é importante observar que estes estabelecimentos são considerados, nos países em que são constituídos, como pessoas jurídicas, ou seja, basicamente há necessidade de endereço sede deste estabelecimento no país, registro dos atos societários da

¹³⁶ Fábio Ulhoa Coelho. **Manual de Direito Comercial**, p. 224.

Sociedade Matriz (com tradução juramentada e consularização) relativos a abertura do estabelecimento nos órgãos públicos do país (semelhantes ao nosso Registro Público de Empresas Mercantis), capital social próprio, registro como contribuinte tributário e nomeação de um representante legal dessa filial que atuará como procurador da Sociedade Matriz em todos os assuntos relativos a esse estabelecimento perante os órgãos públicos desse país.¹³⁷

- **Subsidiárias** – Diferentemente das sucursais/filiais/agências acima citadas, as Subsidiárias não são escritórios de representação, mas sim Sociedades constituídas de acordo com as leis do país no qual a Sociedade Matriz quer atuar, ou seja, a Sociedade Matriz participa dessas Sociedades como sócia ou acionista controladora, sendo que a Sociedade constituída neste país é quem exercerá toda a atividade empresarial nesta localidade. Estas subsidiárias são consideradas nestes países, como sociedades locais, e necessitam que sejam constituídas através de ato societário específico (Escritura de um Contrato Social ou Ata de Assembléia de Constituição de Sociedades) realizado no país de constituição e registrado nos órgãos públicos do país (semelhantes ao nosso Registro Público de Empresas Mercantis), capital social próprio, registro como contribuinte tributário e obtenção de demais licenças para atuação, bem como, própria Administração (Diretoria) e não apenas um representante legal.

¹³⁷ Para ilustração, explanamos no ANEXO do presente trabalho os requisitos para abertura de sucursais/filiais e subsidiárias na Argentina, Colômbia e Equador. O acesso a esses dados foi obtido de forma empírica.

É importante destacar que essas sociedades podem ser constituídas conforme os tipos societários semelhantes as nossas Sociedades Limitadas e Sociedades por Ações.¹³⁸

- *Joint Ventures* - se constituem em uma espécie de associação de esforços e “assets” de empresas com a finalidade de realizar uma determinada atividade econômica, a qual não seria possível realizar por essas empresas de forma individualizada. Entretanto, não pode ser considerada como uma simples associação, pois, conforme citado pelo Prof. Calixto Salomão Filho¹³⁹, a *joint venture* apresenta independência jurídica e econômica em relação as sociedades que a constitui, pois ela poderá ser constituída através de tipos societários que possuem personalidade própria, como através da constituição de nova sociedade nas formas semelhantes a sociedades limitadas ou sociedades por ações, ou até mesmo, através da figura do Consórcio Operacional.

Considerando as estruturas societárias acima, verificamos a problemática da implantação de um sistema de Controle de Gestão eficaz e adequado as características dessas Empresas Transnacionais brasileiras.

Para melhor definir esta problemática, devemos considerar que grande parte das Empresas Transnacionais brasileiras são oriundas de organizações familiares, ou seja, empresas que são controladas por famílias.

¹³⁸ Idem nota 137 acima.

¹³⁹ Calixto Salomão Júnior. **Direito Concorrencial as Estruturas**, p. 321-323.

A empresa familiar se conceitua, em conformidade com Ivani Tristan Morato Leite¹⁴⁰, como aquela empresa que, sob o ponto de vista da propriedade e do envolvimento dos membros da família, se consubstancia no negócio em que os membros de uma família tem controle legal, ou seja, exerce o controle sobre os negócios como proprietários, são acionistas ou sócios majoritários dessas empresas, e que participam da gestão dos negócios ocupando cargos na alta administração e influenciam as decisões estratégicas e operacionais dessas empresas.

No texto “Controles de Gestão utilizados em cada fase do Ciclo de Vida das Indústrias Familiares Têxteis”¹⁴¹, cita-se que, em 2001, foi apurado que 95% das 300 maiores empresas brasileiras integrantes do Balanço Anual da Gazeta Mercantil tinha seu controle exercido por famílias, bem como, também cita-se que 95 dos 200 maiores grupos empresariais brasileiros tinham seu controle acionário familiar, assim como a gestão de seus negócios.

Podemos destacar, neste cenário, alguns Grupos de empresas que surgiram de organizações familiares, tais como: Grupo Camargo Corrêa (família Camargo), Grupo Odebrecht (família Odebrecht), Grupo Gerdau (família Gerdau), Grupo Votorantim (família Ermírio de Moraes), Grupo Hering (família Hering), etc¹⁴².

¹⁴⁰ Ivani Tristan Morato Leite. **A Internacionalização de Empresas Familiares: Um Estudo do Ciclo Evolutivo e o Processo de Internacionalização**, p. 14.

¹⁴¹ **Controles de Gestão utilizados em cada fase do Ciclo de Vida das Indústrias Familiares Têxteis**, p. 1.

¹⁴² Dados de conhecimento comum devido a mídia ou obtido através do histórico das empresas nos sites dos Grupos correspondentes.

Neste diapasão, podemos considerar a grande problemática de se adotar um sistema de Controle de Gestão eficaz para atuação de uma empresa de origem familiar acostumada a um sistema de controle de gestão familiar com concentração de poder decisório e baseado em relações pessoais, em mercados internacionais e bastante competitivos.

Conforme nossos estudos nos capítulos anteriores, mercados internacionais e competitivos requerem uma atuação de empresas com sistemas de controles descentralizados, podendo ser adotados os modelos de sistemas por resultado ou “ad-hoc”, diferentemente dos sistemas centralizados (familiar e burocrático) que as Empresas Transnacionais brasileiras estão acostumadas.

Desta forma, conforme os modelos de gestão já brevemente explanados, em nossa opinião, é possível constatar que, devido a origem das empresas citadas acima, é um grande desafio para tais empresas adotar um modelo de gestão que não seja de centralização do poder de decisão (Modelos Centralizados de Controle Familiar e Burocrático), mesmo que tal escolha encontre barreiras e dificuldades de adaptação de suas unidades no exterior, bem como, prejudique o desempenho e desenvolvimento de sua atuação internacional.

Entretanto, considerando que, conforme Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas¹⁴³ o controle de gestão se consubstancia em uma inter-relação de

¹⁴³ Josir Simeone Gomes e Joan M. Amat Salas. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional.** p. 23..

vários elementos, tanto internos que podem ser formais ou informais, quanto externos à sociedade, mas que, contudo, causam influência no comportamento dos indivíduos que a compõem, para que esses desenvolvam suas atividades de forma a atender os interesses da sociedade, vislumbramos, em nossa opinião, a possibilidade de adaptar um sistema de controle descentralizado, no caso o sistema de controle por resultado considerando que as empresas objeto de nosso estudo são de grande porte, às Empresas Transnacionais Brasileiras de origem familiar, sem, contudo, implicar no desaparecimento de sua cultura institucional, bem como, na insegurança da família controladora na nova forma de condução de seus negócios.

Neste diapasão, é que, em nossa opinião, surge a grande importância da Governança Corporativa como mecanismo de controle a ser utilizado pelas Empresas Transnacionais brasileiras, pois conforme já relatado acima, como são oriundas de uma gestão de controle familiar, extremamente centralizada e informal, e que com sua expansão ao exterior, para se desenvolverem de forma competitiva no mercado mundial, deverão adotar modelos de sistema de controle com maior grau de descentralização, a Governança Corporativa vem como instrumento necessário para que se preserve a cultura institucional dessas empresas, bem como, promovam a segurança a família controladora da forma que seus negócios estarão sendo conduzidos.

5 – O PAPEL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA AS EMPRESAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS DE ORIGEM FAMILIAR

5.1. A Governança Corporativa no Brasil

A Governança Corporativa no Brasil começou, conforme Beatriz Zancaner Costa¹⁴⁴ para modificar a realidade de um insipiente mercado de capitais que era constituído de poucas empresas com controle concentrado em um ou poucos investidores, e não como reação a conflitos existente como ocorreu nos países anglo-saxões.

Para fomentar o mercado de capitais brasileiros, inclusive para atrair investidores estrangeiros, houve a necessidade de adaptar as companhias brasileiras às exigências e padrões internacionais, e por isso, já em 1999 foi publicado o primeiro Código de Governança Corporativa pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) ditando as boas práticas de governança. Tal Código já foi republicado devido a duas revisões, uma em 2001 e a última em 2003.^{145 146}

¹⁴⁴ Beatriz Zancaner Costa. **Objetivos da Governança Corporativa – A Experiência Brasileira**, p. 57.

¹⁴⁵ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Dados disponíveis no site: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20>> Acesso em 06.03.2010.

¹⁴⁶ Beatriz Zancaner Costa. **Objetivos da Governança Corporativa – A Experiência Brasileira**, p. 62.

Com este propósito, em 2001 houve a reformulação da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 10.303 de 31.10.2001), estabelecendo às companhias brasileiras mais regras de governança.¹⁴⁷

Em 2002, a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), neste diapasão, lançou a Cartilha de Governança Corporativa, a fim de orientar as companhias de capital aberto como tratar de questões relacionadas entre seus órgãos de administração e Controle (Diretoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal), bem como entre acionistas majoritários e minoritários.^{148 149}

Em 2000, a BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), a fim de fomentar os investimentos no mercado acionário, bem como, incentivar às empresas a realizar a abertura de seus capitais, criou segmentos especiais de listagens de empresas no mercado acionário de padrões superiores de Governança Corporativa das demais empresas já listadas. Estes segmentos foram denominados de Nível 1¹⁵⁰, de Nível 2¹⁵¹ e do Novo Mercado¹⁵² e dispunham, basicamente, regras mais rígidas de Governança Corporativa, no que tange, principalmente, maior transparência ao investidor e direitos adicionais aos

¹⁴⁷ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Dados disponíveis no site: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20>> Acesso em 06.03.2010.

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa.** Disponível no site <<http://www.cvm.gov.br>> Acesso em 06.03.2010

¹⁵⁰ **Regulamento Nível 1 de Governança Corporativa.** Disponível no site <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNivel1.pdf>> Acesso em 07.03.2010.

¹⁵¹ **Regulamento Nível 2 de Governança Corporativa.** Disponível no site: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNivel2.pdf>> Acesso em 07.03.2010.

¹⁵² **Regulamento Novo Mercado.** Disponível no site: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNMercado.pdf>> Acesso em 07.03.2010.

acionistas do que aqueles já previstos na Lei das Sociedades Anônimas (Lei 10.303/2001).

É importante ressaltar, que a BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), ainda com o objetivo de incentivar o crescimento do investimento no mercado de capitais brasileiras, em 2005, lançou mais um segmento de empresas no mercado acionário, desta vez, para o mercado de balcão, denominado BOVESPA MAIS com regras diferenciadas de governança corporativa para empresas de menor porte, objetivando que tais empresas, já listadas neste mercado, se preparassem para adotar as regras do segmento Novo Mercado.¹⁵³¹⁵⁴

Para ilustrar o acima exposto segue o quadro comparativo da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) das regras de Governança Corporativa segmentos Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado:

Comparativo dos Segmentos de Listagem¹⁵⁵

	BOVESPA MAIS	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	25% de free float até o sétimo ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	Não há regra

¹⁵³ Beatriz Zancaner Costa. **Objetivos da Governança Corporativa – A Experiência Brasileira**, p. 62.

¹⁵⁴ **Regulamento de Listagem do BOVESPA MAIS**. Disponível no site: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Regulamento-Bovespa-Mais.pdf>> Acesso em 07.03.2010.

¹⁵⁵ Quadro comparativo – BOVESPA. Dados disponíveis no site: <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_governanca-corporativa.asp> Acesso em 07.03.2010

	BOVESPA MAIS	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência de ações ON e PN
Conselho de Administração	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de três membros (conforme legislação)
Demonstrações Financeiras Anuais em Padrão Internacional	Facultativo	US GAAP ou IFRS	US GAAP ou IFRS	Facultativo	Facultativo
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON	100% para ações ON 80% para ações PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo

5.2. A Governança Corporativa no Mundo

Para vislumbrar o desenvolvimento da Governança Corporativa no Mundo devemos observar que, conforme destacado no site do Instituto

Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)¹⁵⁶, a governança corporativa está em processo de expansão nos países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Independentemente do idioma ou cultura do país, é importante destacar que, conforme dados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)¹⁵⁷ as práticas de Governança Corporativa estabelecidas pelos países, apesar de não haver, em tese, convergência sobre a correta aplicação das boas práticas em âmbito mundial ou tais regras de governança de cada país apresentarem estruturas e estilos diferentes, se fundamentam nos princípios basilares de transparência, independência da administração e prestação de contas.

Desta forma, as boas práticas de governança corporativa criadas através de códigos em cada país, passam por um processo de adaptação para que sejam destacados os pontos de convergência entre tais regramentos com o objetivo de, aumentando os padrões de governança, sejam atraídos mais investimentos para estes países.

Não se pode desconsiderar que cada código de Governança Corporativa mantém sua cultura própria, considerando que muitos países apresentam, ainda, um empresariado de controle familiar sendo que em outros há grande pulverização das participações acionárias.

¹⁵⁶ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, *passim*. Dados disponíveis no site: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=19> Acesso em 06.03.2010.

¹⁵⁷ *Ibid. passim*.

Para fomentar a Governança Corporativa no mundo, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 1998 desenvolveu, juntamente com organizações internacionais do setor privado e governos locais um conjunto de normas e diretrizes de Governança Corporativa¹⁵⁸.

Tal documento, em sua elaboração, teve participação, além do Grupo de Assessoria do Setor Empresarial de Governança Corporativa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de várias comissões da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como: Comissão de Mercados Financeiras, Comissão de Investimentos Internacionais e Empresas Multinacionais, Comissão da Indústria e Comissão de Política Ambiental, assim como, de várias empresas multinacionais (setor empresarial), Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, investidores, sindicatos, países não membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e outras entidades interessadas¹⁵⁹.

Estes princípios visam aperfeiçoar a estrutura jurídica, institucional e regulamentar dos países membros e não membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sendo um orientador para bolsa de valores, investidores, empresas e entidades ou partes interessadas em

¹⁵⁸ **Os Princípios OCDE sobre o Governo das Sociedades.** 2004. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). *passim*. Dados disponíveis no site: <http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf> Acesso em 08.03.2010.

¹⁵⁹ ¹⁵⁹ *Ibid.*, *passim*.

todo o mundo para o desenvolvimento de boas práticas de Governança Corporativa¹⁶⁰.

É importante destacar que, tais princípios surgiram devido a OCDE e seus países membros, acreditarem na crescente sinergia entre políticas macroeconômicas e estruturais desses países, viabilizando, desta forma, um estabelecimento de princípios de Governança Corporativa de forma unificada para aplicação na realidade de diversos países¹⁶¹.

Os principais Princípios de Governança Corporativa estabelecidos pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) se baseiam em questões referentes à separação do controle acionário e controle das empresas.¹⁶²

Estes Princípios são apresentados no documento da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)¹⁶³, sendo dividido em duas partes, sendo que a primeira parte discorre sobre: (i) Os direitos dos acionistas; (ii) O tratamento equitativo dos acionistas; (iii) O papel de outros interessados (partes interessadas) na regulamentação da Sociedade; (iv) A divulgação de informações e transparência; e (v) As responsabilidades dos órgãos de administração; e a segunda parte discorre sobre comentários desses tópicos e recomendações para adoção de boas práticas de governança.

A seguir, vamos, de forma sucinta, analisar cada um desses princípios:

¹⁶⁰ Ibid., *passim*.

¹⁶¹ Ibid., *passim*.

¹⁶² Ibid., *passim*.

¹⁶³ Ibid., *passim*.

(i) Os direitos dos acionistas¹⁶⁴

Estes direitos básicos se consubstanciam em: (i.1) garantia do registro de participação acionária correspondente; (i.2) direito de alienação ou transferência de ações; (i.3) obtenção de informações relevantes da sociedade sempre que necessário; (i.4) participação e direito de voto em Assembléias Gerais; (i.5) direito a eleição de conselheiros (administração e fiscal); (i.6) direito de participação dos lucros.

Além dos direitos acima estabelecidos, dever ser assegurado aos acionistas os direitos de participar de decisões institucionais e estratégicas, tais como: alterações de regimentos interno e documentos de administração da sociedade, aprovação de emissão de novas ações e aprovação para realização de transações especiais para venda da sociedade.

(ii) O tratamento equitativo dos acionistas¹⁶⁵

Este princípio objetiva que se estabeleçam regras na sociedade que assegurem igual tratamento para todos os acionistas, ou seja, o mesmo tratamento tanto para acionistas majoritários, minoritários ou estrangeiros, assim como: todos os acionistas, de mesma categoria, deverão ter direito a voto nas Assembléias Gerais, vedação de práticas

¹⁶⁴ Ibid., p. 18-19.

¹⁶⁵ Ibid., p. 20.

de informação privilegiada ou negociações abusivas para alguns acionistas, obrigatoriedade dos órgãos de administração (Conselho de Administração, Fiscal e Diretoria) de fornecer informações (fatos relevantes ou assuntos referentes a Sociedade) da Sociedade a todos os acionistas sem discriminação.

(iii) O papel de outros interessados (partes interessadas) na regulamentação da Sociedade¹⁶⁶

Este princípio se consubstancia em estabelecer mecanismos de participação na Sociedade daquelas partes interessadas na Sociedade (*stakeholders*), ou seja, aquelas partes que mantêm alguma relação com a sociedade (fornecedores, entidades mutuantes-empréstimos, sindicatos, etc) mas que não detêm participação acionária, a fim de assegurar seus direitos às informações relevantes da Sociedade, bem como a indenizações ou reparações de natureza civil, caso venham a ser prejudicadas por ato fraudulento ou doloso realizado pela Sociedade.

(iv) A Divulgação de informações e transparência¹⁶⁷

Tal princípio visa assegurar que, tanto os acionistas, como as partes interessadas (*stakeholder*) e o mercado em geral, tenham acesso, de

¹⁶⁶ Ibid., p.21.

¹⁶⁷ Ibid. p. 22-23.

forma fácil, justa e através de um custo aceitável, as informações/fatos relevantes da Sociedade.

Tais informações/fatos relevantes da Sociedade, que devem ser devidamente auditados, sendo que, uma vez por ano, tal auditoria deve ser realizada por auditores independentes para garantir a confiabilidade dessas informações, se consubstanciam basicamente: (iv.1) resultados financeiros e operacionais; (iv.2) objetivos; (iv.3) identificação das principais participações acionárias e o direito de voto dessas; (iv.4) quem são os Conselheiros de Administração e principais executivos, bem como a remuneração desses; (iv.5) riscos previsíveis e relevantes; (iv.6) informações/fatos relevantes de funcionários ou de partes interessadas (*stakeholders*); (iv.7) estrutura societária, regras e políticas de governança corporativa adotadas.

(v) As responsabilidades dos Órgãos de Administração ¹⁶⁸

Este princípio se consubstancia, principalmente, nas atribuições necessárias, principalmente do Conselho de Administração que é o órgão orientador dos negócios da Sociedade.

O Conselho de Administração deverá atuar, de forma independente, de boa fé e no melhor interesse da Sociedade e de seus acionistas, sendo que, para isso deverá tomar as preocupações necessárias na condução

¹⁶⁸ Ibid., p. 24-25.

dos negócios da Sociedade e atuar em conformidade e cumprimento da legislação e arcabouço jurídico (costumes, jurisprudência, etc.) vigentes em cada país.

As principais responsabilidades do Conselho de Administração são:

(v.1) revisão e orientação dos planos de negócios da Sociedade e de sua política e estratégia institucional; (v.2) eleição, substituição e remuneração dos principais executivos da Sociedade, bem como e fiscalização na condução dos negócios da Sociedade por eles; (v.3) administração de conflitos de interesses para evitar a utilização inadequada de ativos da Sociedade, bem como, das transações entre partes relacionadas; (v.4.) estabelecer mecanismos (auditoria independente, controle de gestão, etc) que assegurem a integridade de sistemas contábil e financeiro da Sociedade; (v.5) implantação e fiscalização das práticas da boa Governança Corporativa pelos membros dos demais órgãos de administração e pessoas relacionadas com a Sociedade (partes relacionadas/stakeholders, funcionários, etc); e (v.6) assegurar e supervisionar a comunicação e divulgação de informações/fatos relevantes da Sociedade.

5.3. A Governança Corporativa na América Latina

Para analisarmos a Governança Corporativa da América Latina utilizaremos os dados do Relatório Oficial das Mesas Redondas sobre Governança Corporativa (*Latin American Corporate Governance Roundtable*) organizadas pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ocorridas no Brasil em 2000, na Argentina em 2001, no México em 2002 e Chile em 2003.¹⁶⁹

É importante ressaltar, que conforme o referido relatório, a boa governança corporativa é um dos mecanismos fundamentais para promoção do crescimento econômico das empresas da América Latina, não só no âmbito nacional mais, principalmente, no âmbito global, considerando os pontos em comum: jurídico, econômico, político, histórico e lingüístico, bem como a internacionalização dos mercados de capitais desses destes países¹⁷⁰.

Em relação às características das sociedades da América Latina, devemos observar que os grupos econômicos desses países, se caracterizaram por processos de privatização de empresas estatais, sendo que, conforme relatado no referido relatório¹⁷¹, o final da década de 1980 e a década de 1990 foram marcadas por fortes processos de privatizações para apresentar de forma

¹⁶⁹ **Relatório Oficial da Roundtable da América Latina.** Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Trad. Pinheiro Neto Advogados. *passim*. Disponível no site: <http://www.oecd.org/dataoecd/49/50/24277169.pdf> Acesso em 23.02.2010.

¹⁷⁰ *Ibid.*, *passim*.

¹⁷¹ *Ibid.*, p. 9.

objetiva ao mercado uma certa divisão de responsabilidades entre os setores público e privados.

Além disso, uma característica comum e marcante nas sociedades dos países da América Latina, é que há forte concentração patrimonial em poucos investidores, mesmo em sociedades de capital aberto, pois, muitas dessas empresas, ainda, tem participação acionária majoritária por famílias geralmente fundadoras de tais sociedades.¹⁷²

Conforme o relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ¹⁷³ as empresas latino-americanas mantém estruturas de controle semelhantes, pois apresentam uma alta concentração de participação acionária em um acionista ou pequeno grupo de acionistas, bem como são controladas de forma direta o indireta por conglomerados que são constituídos por famílias locais, grupo de investidores ou por sociedades estrangeiras que exercem atividades em na maioria dos setores da economia do país.

Conforme o relatório acima citado, estudos demonstraram que das 100 (cem) maiores sociedades não financeiras do Brasil, 29 (vinte e nove) são sociedades controladas por famílias (grupos locais), sendo 37 (trinta e sete)

¹⁷² Ibid., mesma página.

¹⁷³ Ibid., p. 47.

controladas por empresas estrangeiras, 32 (trinta e duas) controladas pelo governo e apenas 2 (duas) detêm participação acionária pulverizada¹⁷⁴.

Desta forma, o referido relatório evidencia que, devido ao cenário acima que a administração das sociedades latino-americanas, principalmente, dispendo sobre o Conselho de Administração é exercida por membros que são relacionados aos controladores acionários, por vínculos familiares, de amizade, de relações comerciais ou contratos de trabalho¹⁷⁵.

Considerando tal situação, é possível constatar que, mesmo que as legislações, da maioria dos países latino americanos estabeleçam que o Conselho de Administração seja um órgão independente da controladora acionária, sendo o órgão de direcionamento dos negócios da sociedade através de decisões estratégicas, e por esse motivo, precisam objetivar o interesse social, com o dever de lealdade e proteção de TODOS os acionistas, na prática, se vislumbra que isto não acontece, pois, muitas vezes, os acionistas controladores determinam que os Conselheiros representem seus interesses e não de todos os acionistas ou da sociedade.

O relatório supracitado indicou em seus estudos que no Conselho de Administração das empresas brasileiras 49% (quarenta e nove por cento) de seus membros tendem a ser relacionados ao grupo controlador, sendo constatado que menos de 20% poderiam ser considerados independentes, podendo muitas vezes

¹⁷⁴ Ibid., p. 50.

¹⁷⁵ Ibid., p. 48.

até os diretores presidentes das empresas serem relacionados ao grupo controlador acionário.¹⁷⁶

É importante destacar que, com a regionalização e internacionalização dos mercados, as sociedades latino-americanas, se encontram em um cenário onde se promove muitas fusões e aquisições para que haja a eliminação de concorrentes em muitos mercados regionais (América Latina) e globais (Mundo), resultando a saída de empresas de primeira linha dos mercados, bem como, exigindo que as subsidiárias de Empresas Transnacionais latino-americanas adotem formas de governança que atendam as práticas e costumes locais (sede das subsidiárias) como os vigente no país de sua “Casa Matriz.”¹⁷⁷

Considerando as características e históricos comuns das sociedades latino-americanas, as Mesas Redondas concentraram suas discussões sobre Governança Corporativa em alguns pontos principais¹⁷⁸ que, de forma sucinta, são os seguintes:

(i) Exercício do Direito a Voto¹⁷⁹

As boas práticas de governança corporativa devem estabelecer regras e medidas para que facilite a todos os acionistas a participar das Assembléias Gerais, bem como, das decisões estratégicas das sociedades.

Deve-se encorajar a participação efetiva dos acionistas na sociedade,

¹⁷⁶ Ibid., p. 52.

¹⁷⁷ Ibid., p. 10.

¹⁷⁸ Ibid., p. 12.

¹⁷⁹ Ibid., mesma página.

através do tratamento igualitário de voto nas deliberações, sendo que, no caso de sociedades com ações de diferentes classes, com diferentes regras para o exercício do direito de voto, deve-se estabelecer mecanismos para proteção dos interesses dos minoritários.

(ii) Tratamento aos acionistas no caso de alienação de controle, fechamento de capital ou exercício do direito de retirada¹⁸⁰

Nestas situações deve-se dar a devida proteção aos acionistas minoritários regulamentando, de forma clara, as formas de tratamento a esses acionistas na ocorrência desses eventos, principalmente, deve-se estabelecer uma forma justa, clara e previsível da avaliação das ações desses acionistas no caso de, devido aos eventos mencionados, se deva realizar reembolso dessas ações.

(iii) Assegurar a integridade dos relatórios financeiros e da divulgação das informações da sociedade¹⁸¹

Sobre este tema deve-se promover a sintonia entre os padrões contábeis de cada país com os padrões internacionais, bem como, realizando a divulgação desses relatórios de forma que o acionista tenha fácil acesso as estas informações. Em relação as divulgação de informações, não só de natureza contábil, deve-se assegurar a veracidade e a transparências das

¹⁸⁰ Ibid., mesma página.

¹⁸¹ Ibid., mesma página.

informações disponibilizadas, principalmente no que tange a composição acionária e a estrutura de controle, a fim de que o acionista possa identificar operações com partes relacionadas ou com conflitos de interesses.

(iv) Conselho de Administração eficiente¹⁸²

Considerando principalmente que, grande parte, das sociedades latino americanas são de origem familiar e mantinham um sistema de controle familiar, ou seja, extremamente centralizado, deve-se empregar como uma boa prática de Governança Corporativa a constituição de Conselhos de Administração eficientes e independentes.

Desta forma, deve-se estabelecer e disponibilizar como informação ao acionista, de forma clara, as atribuições do Conselho de Administração, promovendo para que este possa atuar, de forma independente e assegurando os padrões éticos, no interesse da sociedade e dos acionistas, principalmente nos casos de conflito de interesses.

(v) Estrutura Jurídica e reguladora segura e eficaz¹⁸³

Este tema se refere à necessidade do governo desses países em fomentar regras (legislação, regramentos, etc) para promover mais iniciativas no setor privado, assegurando, até mesmo para as sociedades privadas,

¹⁸² Ibid., mesma página.

¹⁸³ Ibid., mesma página.

mecanismos de resolução de controvérsias (arbitragem) nos âmbitos do direito societário e de governança corporativa.

(vi) Cooperação mútua e integração contínua das sociedades latino-americanas¹⁸⁴

Para fortalecer as conclusões dos participantes das Mesas Redondas da América Latina, é necessário que estes estejam em contínua supervisão da implementação dessas conclusões e recomendações na iniciativa dos mercados, bem como, compartilhem suas experiências, a fim de consolidar os princípios da boa governança corporativa uniformemente para as sociedades dos países latino-americanos.

É importante destacar, também, o histórico do surgimento da Governança Corporativa em alguns países da América Latina¹⁸⁵ o qual se apresenta da seguinte forma:

- **Argentina** – Surge em 2001 a lei que implementa a reforma do mercado de capitais argentinos que aborda diversos princípios de Governança Corporativa, sendo principalmente: ofertas públicas de ações quando 35% das ações forem de adquiridas por um único acionista ou grupo de controle, mecanismos que assegurem o preço justo aos acionistas no caso de fechamento de capital e

¹⁸⁴ Ibid., p. 12-13.

¹⁸⁵ Ibid., p. 37 e 38 do Anexo A.

aquisições de minoritários, a maior participação e representatividade dos acionistas nas Assembléias Gerais, criação de comitês de auditorias independentes e estabelecimento de tribunais de arbitragem para resolução de controvérsias. O tema Governança na Argentina se tornou tão importante que foi criado, em 2002 o *Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones – IAGO* para treinar e conscientizar as empresas em relação a tema governança.¹⁸⁶

O resumo das regras do Código de Governança Corporativa da Argentina entitulado *Nota Política n. 5 – El Gobierno Corporativo de Argentina* estão disponíveis no site do *Centro para la Estabilidad Financiera*, sendo sua versão na íntegra somente disponível para os associados do referido centro.¹⁸⁷

- **Bolívia** – Surge em 2002 a promulgação de uma lei destinada às empresas públicas que foram capitalizadas através dos processos de privatização e que aborda diversos princípios de Governança inclusive quorum qualificado de maioria absoluta de votos de acionistas para venda de ativos ou capitalização de investimentos. Surge, também, em normas bancárias, disposições de princípios de Governança para ser seguidas por instituições financeiras como: criação de comitês auditoria, conselheiros em comitês de crédito, regulamentação das atividades de supervisores internos, etc. Entretanto, em 2003 foi elaborado um projeto de lei “Lei de Governança das Sociedades por Ações” que, além de ter

¹⁸⁶ Ibid., p. 37.

¹⁸⁷ Resumo - *Nota Política n. 5 – El Gobierno Corporativo de Argentina*. *Centro para la Estabilidad Financiera*. *passim*. Disponível no site: <http://www.cefargentina.org/files_publicaciones/10-46abstract-np-n5.pdf> Acesso em 25.03.2010.

sido, criticado pelas empresas, ainda está em trâmite no Congresso Boliviano. A iniciativa privada pouco contribuiu para as questões de Governança apesar de ser criado um Centro de Governança Corporativa.¹⁸⁸

- **Chile** – Pioneiro na implementação dos princípios da Governança Corporativa, em 2000 promulgou uma lei sobre ofertas públicas de ações e Governança Corporativa, que abordavam principalmente: regras sobre a obrigatoriedade de ofertas públicas de ações; regras severas para negociações oriundas de informações privilegiadas (*insider trading*); fortalecimento na participação dos investidores institucionais (fundos de pensão, etc); mais possibilidades para exercício do direito de retirada da sociedade; criação de ações para assegurar o cumprimento das normas implementadas de governança; regras severas para as operações com partes relacionadas ou eventos com conflitos de interesses e criação obrigatória de comitês de conselheiros. Para esclarecer as normas e os princípios da referida lei às empresas houve a constituição da Superintendência de Seguridade Social e Seguros (SVS) que, mesmo sem grandes iniciativas do setor privado, incentiva duas escolas de administração a criar o Instituto Chileno de Conselheiros para treinar Conselheiros de Administração nas regras de Governança Corporativa.¹⁸⁹

¹⁸⁸ **Relatório Oficial da Roundtable da América Latina.** Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Trad. Pinheiro Neto Advogados. p. 37. Disponível no site: <http://www.oecd.org/dataoecd/49/50/24277169.pdf> Acesso em 23.02.2010.

¹⁸⁹ Ibid., p.38.

- **Colômbia** – Há a Resolução 275 editada pela Comissão de Valores Mobiliários da Colômbia e Superintendência de Valores (“Super Valores”) em 2001 a qual estabelece a divulgação com detalhes das práticas de Governança Corporativa para empresas emissoras de títulos e ações e que intentam receber investimentos de fundos de pensão. Já houve um projeto de lei que abordava o tema Governança em 2001, porém, devido pressão contrária de grandes empresas colombianas foi retirado do Congresso em 2002. Atualmente a Superintendência de Valores (“Super Valores”) prepara uma minuta de Projeto de Lei sobre o tema governança a ser apresentada no Congresso que aborda, principalmente: criação dos comitês de auditoria; composição obrigatória do Conselho de Administração com um terço de membros independentes; obrigatoriedade da divulgação de operações com partes relacionadas e exigência de ofertas públicas em determinadas situações. Em 2003, devido às iniciativas do setor privado pela “Confecamaras” (Confederação das Câmaras do Comércio) foi publicado o Código de Governança Corporativa da Colômbia para as companhias com registro na Bolsa, bem como a “Confecamaras” em conjunto com as câmaras regionais desenvolveu programas de treinamento para conselheiros.¹⁹⁰

Alguns Princípios de Governança Corporativa na Colômbia são apresentados no artigo ”*Reforma Estatutaria de Éxito-Cadenalco en Colombia: Avances en el Buen Gobierno de la sociedad*” no site do Center of International

¹⁹⁰ Ibid., p. 38.

Private Enterprises (CIPE)¹⁹¹, sendo que a “Confecamaras”, também, divulgou Princípios de Governança Corporativa para pequenas e médias empresas.¹⁹²

- **México** – Em 2001 foi aprovada pelo Congresso Mexicano reformas na Lei de Mercados de Valores Mobiliários que abordam as seguintes práticas de governança: poderes para a Comissão Nacional de Bancos e Valores Mobiliários para reger ofertas públicas de ações com o objetivo de evitar que acionistas minoritários sejam prejudicados nessas operações; restrições para ações que não sejam ordinárias; proibição de emissão de *staped shares* (ação com e sem direito a voto vendidas simultaneamente) excetuando os casos que as ações sem direito a voto possam ser convertidas em ordinárias no prazo de cinco anos; membros independentes no Conselho de Administração; indicação por acionistas minoritários de membros para o Conselho de Administração; criação de comitês de auditoria e regras severas (punição de infrações, de contravenções penais) no que tange ao regime de divulgação pública de informações. Além disso, em 2001, foi divulgado pelo Conselho de Coordenação Empresarial (CCE) o Código Mexicano de Práticas Corporativas, o qual não é obrigatório pelas empresas em geral, porém para as empresas registradas na Bolsa é obrigatória a divulgação anual do grau de observância dessas regras do Código. Atualmente está em criação o Instituto Mexicano de Governabilidade Corporativa (IMGC)

¹⁹¹ *Reforma Estatutaria de Éxito-Cadenalco en Colombia: Avances en el Buen Gobierno de la sociedad.* Center of International Private Enterprises (CIPE). Disponível no site:

<<http://www.cipe.org/regional/lac/confec/pdf/boletin43.pdf>> Acesso em 25.03.2010.

¹⁹² *Código Marco de Gobierno Corporativo para Pymes.* Confecamaras. Disponível no site:

<http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/cm_mensaje.htm> Acesso em 15.03.2010.

para, dentre outras tarefas que serão desenvolvidas por tal Instituto, a de treinar conselheiro de administração nas práticas da governança corporativa.¹⁹³

- **Peru** – A Comissão Nacional Supervisora de Empresas e Valores (CONASEV) a qual se baseia nos princípios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou em 2002 os “Princípios de Boa Governança para Corporações Peruanas” com o apoio tanto do setor privado: Associação Nacional de Instituições Privadas (CONFIEP), Associação de Bancos (ASBANC), Associação de Empresas Promotoras do Mercado de Capitais e o Centro de Estudos do Mercado de Capitais; como do setor público: Ministro da Fazenda, Superintendência de Bancos e Seguros e a Bolsa de Valores de Lima. O Comitê Peruano de Governança Corporativa foi constituído em 2003, sendo que tal Comitê incorpora a Associação de Conselheiros Corporativos (ASDIC) e especialistas das escolas de administração do Peru.¹⁹⁴

- **Venezuela** – A Associação Venezuelana de Executivos (AVE), com o apoio de várias associações e organizações venezuelanas, do Centro de Divulgações do Conhecimento Econômico (CEDICE) e do Instituto de Estudos Superiores de Administração (IESA) foi responsável pelas maiores tentativas de conscientização da governança para as empresas venezuelanas e, em 2003

¹⁹³ **Relatório Oficial da Roundtable da América Latina.** Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Trad. Pinheiro Neto Advogados. p. 39. Disponível no site: <http://www.oecd.org/dataoecd/49/50/24277169.pdf> Acesso em 23.02.2010.

¹⁹⁴ Ibid., p. mesma página.

divulgou um programa para dar conhecimento de questões sobre governança para as empresas venezuelanas. Ainda, em 2003, com a participação de diversas entidades do setor público e privado, tais como o Conselho Nacional de Valores (CNV) e a Bolsa de Valores de Caracas (BVC), foi criado o Conselho Executivo para Melhores Práticas Corporativas.¹⁹⁵

5.4. A Importância da Governança Corporativa no Controle de Gestão das Empresas Transnacionais Brasileiras de Origem Familiar

Em princípio, é importante destacar que a Governança Corporativa é um mecanismo importante para o desenvolvimento das empresas brasileiras independente de serem de origem ou controle familiar ou de serem transnacionais (já em processo de internacionalização) ou exercerem suas atividades no mercado local.

Entretanto, nos casos de empresas de origem/controle familiar, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC na obra: Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar – Casos de destaque no Brasil¹⁹⁶, o tema Governança Corporativa atinge maior complexidade, considerando que os princípios de governança são implementados em um

¹⁹⁵ Ibid., p. mesma página.

¹⁹⁶ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar – Casos de destaque no Brasil**, p. 23.

cenário que deve considerar: influência de questões familiares na condução dos negócios da sociedade, relacionamento entre parentes, problemas de sucessão no poder, sentimentos familiares envolvidos e desafios na transição de gerações.

Além das questões acima referidas, um dos grandes desafios das empresas de controle familiar é crescer os fluxos de caixa de suas empresas na mesma proporção que os gastos e demandas da família¹⁹⁷.

Esta questão é extremamente relevante, pois, conforme seja conduzida pelos gestores as empresas seguirão um processo de crescimento, podendo até dispor de capitalização por outros investidores ou re-investimento de lucros, fomentando o desenvolvimento e o fortalecimento de suas atividades no mercado que atuam, porém em troca de descentralizar a administração e gestão no caso da entrada de novos investidores e não ter a disponibilidade do fluxo de caixa para ser destinada para seus gastos pessoais. Caso não realizem tal processo de descentralização poderá ocorrer um processo de declínio dessas empresas, principalmente financeiro, já que apenas preservarão o fluxo de caixa existente para utilizá-lo em despesas pessoais da família, prejudicando o crescimento econômico da empresa.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC na obra: Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar – Casos de destaque

¹⁹⁷ Ibid., p. 24.

no Brasil¹⁹⁸, os desafios a serem enfrentados por uma sociedade de controle familiar atualmente são muitos e dentre eles:

- Conciliação do crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade das empresas, ou seja, conciliar a utilização do disponível no fluxo de caixa para pagamento de custos pessoas dos membros da família;¹⁹⁹
- Conciliação do interesse social da Sociedade com o interesse pessoal da família, ou seja, o interesse de desenvolver o ativo (Sociedade) através de investimento e reinvestimentos, evitando utilizar todos os recursos que advirão para arcar com os gastos e despesas pessoais dos membros das famílias;²⁰⁰
- Educação e treinamento dos herdeiros para assumirem a posição de acionistas das empresas com o objetivo de agregar valor na sociedade;²⁰¹
- Profissionalização dos membros da família que se assumem “papel” de gestores no mesmo compasso da profissionalização das empresas;²⁰²
- Fomentar a prestação de contas e divulgação de informações importantes, periodicamente, para todos os níveis da família, inclusive para os membros não gestores a fim de evitar conflitos entre os acionistas.²⁰³

¹⁹⁸ Ibid., p. 25.

¹⁹⁹ Ibid., mesma página.

²⁰⁰ Ibid., mesma página.

²⁰¹ Ibid., mesma página.

²⁰² Ibid., p. 25-26.

²⁰³ Ibid., p. 26.

É importante ressaltar que, além dos desafios a serem enfrentados por uma sociedade de controle familiar há também que considerar os riscos na Governança que essas empresas, por sua origem de controle centralizado familiar, podem ocasionar, tais como:

- Desequilíbrio do crescimento do número de membros das famílias que demandem a utilização de mais recursos da sociedade para seus gastos pessoais e do desenvolvimento e crescimento de rentabilidade da empresa. Tal situação traz o grande confronto dos gestores (alta administração) em priorizar o desenvolvimento da sociedade aplicando os recursos em re-investimentos ou se levarem a atender os “caprichos” da família acionista controladora prejudicando o interesse social da sociedade;²⁰⁴
- Mudança de gestores membros da família pode trazer conflitos internos na gestão da sociedade prejudicando as tomadas de decisões estratégicas para o desenvolvimento da sociedade;²⁰⁵
- A ausência de critérios para separar os interesses pessoais dos membros da família (ativos familiares) com o interesse social da sociedade (ativos corporativos) pode prejudicar e/ou estancar o desenvolvimento da sociedade;²⁰⁶

²⁰⁴ Ibid., 24.

²⁰⁵ Ibid., 24-25.

²⁰⁶ Ibid., 25.

- Dificuldade em manter o profissionalismo na gestão das sociedades é outro risco iminente nas sociedades de controle familiar, considerando que, culturalmente estas sociedades são geridas com base em relacionamentos pessoais e sentimentais entre os membros da família e os gestores, sendo que, com a Governança Corporativa os gestores deverão assumir uma postura mais profissional, o que dificultará que decisões sejam tomadas priorizando o interesse pessoal dos membros da família;²⁰⁷
- Dificuldades em manter o foco no desenvolvimento de profissionais com base no desempenho e não com base em relacionamentos pessoais. A promoção de profissionais com base em relacionamentos pessoais fomenta que profissionais de alto desempenho fujam para outras sociedades atuantes no mesmo mercado, bem como, que haja disputas pessoais entre os membros da família que ocupam cargos da alta administração;²⁰⁸
- Rivalidade entre membros da família de gerações diferentes podem ocasionar prejuízo a sociedade considerando que, tais disputas por auto-afirmação e poder, estancam a gestão da sociedade pela Alta Administração, podendo muitas vezes, desvirtuar o foco estratégico de crescimento da sociedade.²⁰⁹

²⁰⁷ Ibid., mesma página.

²⁰⁸ Ibid., mesma página.

²⁰⁹ Ibid., mesma página.

Os cenários dispostos acima para as sociedades de controle familiar demonstram que, sem a implantação de regras criteriosas de Governança, bem como, sem fomentar o profissionalismo da Alta Administração na gestão dessas sociedades, mesmo que esta administração seja constituída por membros da família acionista controladora, não há como considerar crescimento e desenvolvimento econômico para estas sociedades no mercado atual, principalmente no mercado mundial, tendo em vista que, para ter êxito nos processos de internacionalização, os quais, conforme estudamos nos capítulos anteriores, requerem sistemas de controle descentralizados dado aos mercados altamente competitivos que atuam, deve-se considerar a grande dificuldade, ou até mesmo impossibilidade, de se manter um sistema de controle centralizado e familiar.

Como já explanado nos capítulos anteriores deste trabalho, o sistema de controle centralizado, sendo um dos tipos desse controle o sistema de controle familiar, dificulta a gestão de unidades no exterior, considerando a necessidade de agilidade que as decisões devem ser tomadas nestas unidades, bem como, a necessidade de adaptação cultural, política, econômica e jurídica das sociedades internacionalizadas nos países escolhidos para sediar suas unidades.

Desta forma, o grande desafio é: Como adaptar uma sociedade de controle familiar a uma estrutura de sistema de controle que fomente o desenvolvimento de suas atividades no exterior sem causar conflitos na cultura

institucional da empresa e na gestão dos membros da família acionista controladora de seus ativos pessoais ?

Em nossa opinião, um dos mecanismos para solucionar o problema acima é a implantação de regras claras e definidas de Governança Corporativa para essas Empresas Transnacionais de origem familiar.

A implantação das regras de Governança Corporativa proporcionará às famílias acionistas controladoras, mesmo adotando uma gestão descentralizada em suas empresas, a segurança que a condução de seus negócios no exterior está sendo realizada de forma a fomentar o crescimento da empresa e agregar valor aos seus negócios garantindo o retorno do seu investimento de forma profissional.

Neste cenário, a família acionista controladora deixará de assumir o “papel” de gestora centralizadora de seus negócios em um mercado local para fortalecer sua posição de acionista nas sociedades que conduzem seus negócios em um mercado mundial, se privilegiando de todos os benefícios e mecanismos de supervisão correlacionados às práticas da Boa Governança Corporativa implementada nas sociedades em seus conglomerados econômicos.

É importante ressaltar que o processo de internacionalização faz com que haja criação de valor ao acionista, sendo que no caso objeto de nossos estudos, criação de valor à família controladora.

Para o Wilson Roberto Iscaro Muller²¹⁰, a escolha de uma empresa se internacionalizar se origina da estratégia desta empresa em acelerar seu crescimento institucional para maximizar seus lucros e manter vantagens competitivas no mercado doméstico e internacional, ou seja, sua sobrevivência a longo prazo em um mercado que se altera rapidamente.

Desta forma, a entrada de empresas brasileiras em mercados externos e desenvolvidos, impulsionada, principalmente pelos cenários econômicos nacional e internacional favoráveis e a valorização do real²¹¹, traz com que se reduza o risco consolidado das empresas brasileiras, constituindo um real benefício para estas empresas e seus acionistas.²¹²

A internacionalização agrega valor à empresa internacionalizada e, por consequência, ao acionista, pelo simples fato que este processo faz com que a empresa adquira experiência e conhecimento de outras culturas empresariais e diversidade de mercados, portanto, quanto mais a empresa se internacionalize mais experiência ela terá para entrar em novos mercados, baixando o custo dessas operações iniciais.²¹³

Entretanto, é importante destacar que, quanto mais a empresa se internacionalize, também se elevam os custos para gerenciamento de sua

²¹⁰ Wilson Roberto Iscaro Muller. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras e a Criação de Valor para o Acionista**, p. 30 e segs.

²¹¹ KPMG Tax Advisors. **Relatório sobre Multinacionais Brasileiras – A Rota dos Investimentos Brasileiros no Exterior**, p.14. Dados disponíveis no site: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/tax/Multinacionais_Brasileiras_08_portugues.pdf> Acesso em 24.03.2010.

²¹² Wilson Roberto Iscaro Muller. op. cit., mesmas páginas.

²¹³ Ibid., mesmas páginas.

estrutura administrativa, ou seja, se eleva o custo de monitoramento das atividades de seus gestores/administradores que estarão espalhados ao redor do mundo, sendo que, para as empresas de grande dispersão internacional, este custo pode ser maior que a média de seu retorno das operações internacionais.²¹⁴

Para solucionar o problema acima citado, mais uma vez, mencionamos a importância da implementação das regras da Boa Governança Corporativa no sistema de controle das empresas internacionalizadas, pois, em nossa opinião com a implementação de boas práticas de Governança Corporativa estes custos de monitoramento das atividades da gestão/administração das empresas sediadas no exterior serão reduzidos, já que a empresa familiar, na posição de acionista, supervisionará, principalmente, o resultado econômico das empresas internacionais através da divulgação transparente das demonstrações financeiras e informações relevantes destas empresas, resultado da atuação diligente de seus gestores/administradores que estarão submetidos às regras de gestão da Governança Corporativa, sem necessidade, portanto de haver custos de gerenciamento centralizado e em detalhes das atividades desses gestores/administradores de cada unidade localizada no exterior.

Para dar mais ênfase à importância da Governança Corporativa nas empresas internacionalizadas, pode-se afirmar que, conforme Wilson Roberto Iscaro Muller²¹⁵, o índice para a medir o grau de internacionalização das

²¹⁴ Ibid., mesmas páginas.

²¹⁵ Ibid., p. 66.

empresas de origem brasileiras seguem os seguintes fatores: mercado, ativos, recursos humanos, dispersão geográfica dos mercados, cadeia de valor, estrutura de Governança, e tempo de experiências internacionais, ou seja, a Governança Corporativa se apresenta como um dos principais fatores para a internacionalização das empresas brasileiras.

Nesta premissa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Governança Corporativa em Empresas de Controle familiar – Casos de destaque no Brasil²¹⁶, comenta que as empresas brasileiras adotaram as práticas de Governança Corporativa para melhorar sua imagem internacional a fim de demonstrar ao mercado internacional, dentre outros, maior profissionalismo; visão de longo prazo; melhor retorno e garantia de investimentos e tratamento aos investidores, não apenas para atrair investidores estrangeiros, mas, principalmente, objetivando maior internacionalização de suas operações.

Além disso, a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa, para as empresas de controle familiar objetivam, ainda, assegurar a sua expansão e sobrevivência, a longo prazo, em mercados (domésticos ou internacionais) bastante competitivos.

As principais motivações²¹⁷ para uma empresa de controle familiar na adoção das melhores práticas de Governança Corporativa são: a) implantação por um ambiente meritocrático buscando reter seus profissionais de talentos e

²¹⁶ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle familiar – Casos de destaque no Brasil**, p. 53.

²¹⁷ Ibid., p. 53-54.

mudando a imagem da promoção baseada em relações familiares ou de amizade; b) marcar uma imagem ao mercado de maior profissionalismo; c) profissionalização da alta gestão para desenvolver o desempenho operacional; d) condução de processos de sucessão dos executivos sem perder a experiência dos controladores originários; e) buscar a sobrevivência ao longo prazo nos mercados competitivos; f) preparação para abertura de capital a fim de obter recursos a baixo custo; g) melhora das relações dos acionistas, principalmente dos integrantes da família controladora (bloco de controle); h) atração de sócios estratégicos ou investidos institucionais; i) aproveitamento da experiência de conselheiros independentes para o desenvolvimento estratégico; j) recuperação da confiança do mercado investidor; k) fomento e ampliação do relacionamento com o mercado de capitais; l) acompanhamento da adoção dessas práticas pelas outras empresas do mercado que demonstra a importância dessas práticas para os agentes do mercado.

Entretanto, é importante ressaltar que, considerando que as empresas de controle familiar seguiram acostumadas a um sistema centralizado de controle e gestão, realizar a implementação de boas práticas de Governança Corporativa não lhes parece fácil. Para isso, necessitam, além de realizar mudanças na sua cultura institucional, seguir alguns passos, dos quais se apresentam abaixo:²¹⁸

²¹⁸ Ibid., p. 54-56.

- Criação ou Mudanças na composição do Conselho de Administração (Adoção de Conselheiros Independentes na Composição);
- Criação de Comitês do Conselho de Administração;
- Abertura do capital para a entrada de sócios estratégicos e investidores institucionais;
- Mudanças institucionais para Adesão dos níveis diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa (Níveis 1 e 2 e os Novo Mercado);
- Mudanças institucionais para Adesão a programas de ADRs (Adesão das regras da Lei Sarbanes-Oxley);
- Criação de áreas ou diretorias de relações com investidores (RI) (Criação de seções de relacionamento com os investidores em *websites* da empresa);
- Eleição de executivo como Diretor Presidente (CEO) ao invés de um membro da família controladora (Migração dos membros da família para o Conselho de Administração);
- Implantação voluntária do “tag along” para ações preferenciais;
- Reestruturação Societária do grupo de empresas (redução de estruturas piramidais);
- Criação e implantação de Códigos de Ética e Conduta;
- Contratação de Auditorias Independentes;
- Adoção da prática de publicação de relatórios anuais;
- Elaboração de Acordo de Acionistas (instituição regras para Blocos de Controle);

- Adoção de práticas de transparência das operações e demonstrações financeiras e do retorno para os acionistas, bem como, elaboração de Balanços com base nas regras da US-GAAP;
- Definição de modelo de Governança adotado (criação de órgãos e documentos de Governança);
- Definição e divulgação de política de dividendos;
- Definição de regras de procedimentos para separação do controle de propriedade (família controladora) da gestão (empresa);
- Definição de regras e sistemas de remuneração variável para executivos;
- Instalação de Conselhos Fiscais;
- Realização de Assembléias Gerais anuais com participação relevante de acionistas minoritários;
- Realização de ofertas secundárias de ações detidas por grandes investidores (aumento de liquidez das ações na Bolsa de Valores);

Conforme já explanado nos capítulos anteriores, considerando que as empresas, objeto de nosso estudo, são de origem familiar com uma estrutura de controle centralizado (sistema de controle familiar), ou seja, prática de gestão centralizada nas mãos dos membros das famílias controladoras, sendo que com seu desenvolvimento tanto no mercado doméstico e principalmente objetivando desenvolver-se e consolidar-se no mercado internacional, a fim de se tornarem Empresas Transnacionais, vêm a necessidade de descentralizar seu controle, adotando muitas vezes o sistema de controle por resultado, para que possam

com maior agilidade e menor custo, aderir às culturas e políticas de cada um dos países que pretendem atuar.

Conforme já citado neste capítulo anteriormente, em nossa opinião, para que as Empresas Transnacionais de origem familiar adotem um sistema descentralizado de controle, sem causar conflitos em sua cultura institucional e trazer inseguranças à família controladora, deve-se implementar em seus conglomerados econômicos regras claras e precisas de Governança Corporativa. Desta forma, além de promover os conceitos de sua cultura institucional para todas as empresas de seu Grupo, os membros das famílias fundadoras de tais negócios, assumindo a real posição de acionistas de suas empresas e não de gestores centralizadores, estarão garantidos que a condução de seus negócios será realizada de forma apropriada, agregando valor para seus negócios, através de profissionais e executivos que serão regrados pelas práticas da boa Governança.

Tal situação favorece, além do desenvolvimento dessas empresas no mercado doméstico, seu desenvolvimento no processo de internacionalização, considerando que o controle descentralizado, porém regrado através das práticas da boa Governança, fomentará a condução das operações no exterior de forma a facilitar a adaptação dessas empresas às peculiaridades culturais, políticas e econômicas de cada país.

Para Ivan Tristan Morato Leite,²¹⁹ o processo de internacionalização das empresas brasileiras traz uma nova forma de relacionamento da família controladora com a empresa, considerando que, além de se estabelecer acordos de acionistas, houve a busca para implementação de regras de Governança Corporativa, inclusive com desenvolvimento de vários comitês do Conselho de Administração, tais como: de estratégia, auditoria, orçamento e tecnologia.

Neste diapasão, podemos considerar que as práticas de Governança Corporativa se apresentam com um mecanismo de controle para essas empresas, principalmente, no que se refere à implementação dos principais princípios da Governança Corporativa (Brasil) tanto na sociedade matriz quanto em suas unidades localizadas no exterior:²²⁰

- **Transparência**

Informar e disponibilizar aos acionistas e partes interessadas (*stakeholders*) as informações relevantes da companhia, mesmo que não haja a obrigação de informar disposta em lei ou regulamento. As informações a serem informadas e/ou divulgadas não devem ser apenas as contábeis ou de desempenho econômico/financeiro, mas

²¹⁹ MORATO LEITE, Ivani Tristan. **A Internacionalização de Empresas Familiares: Um Estudo do Ciclo Evolutivo e o Processo de Internacionalização**, p. 97.

²²⁰ **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. p. 19. Disponível no site <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em 16.03.2010.

principalmente as concernentes a atuação gerencial que condizem com a agregação de valor à companhia;²²¹

- **Equidade**

Tal tema se remete ao tratamento a ser dado a todos os acionistas e partes interessadas (*stakeholders*) que deve ser justo, sem características de qualquer cunho ou política discriminatória;²²²

- ***Accountability* (Prestação de contas)**

A prestação de contas deve ser feita pelos agentes de governança: acionistas, administradores (conselheiros de administração, diretores, executivos/gestores) sobre a condução dos negócios da companhia, os quais devem assumir as conseqüências de seus atos e omissões na gestas da companhia.²²³

- **Responsabilidade Corporativa**

Se refere a obrigação dos Agentes de Governança da companhia em zelar pela sustentabilidade, promovendo ações de ordem social e ambiental na condução dos negócios.²²⁴

²²¹ Ibid., mesma página.

²²² Ibid., mesma página.

²²³ Ibid., mesma página.

²²⁴ Ibid. mesma página.

É importante destacar que, conforme o já estudado no sub-capítulo 5.2., os princípios acima relacionados dispostos para as empresas brasileiras se coadunam com os princípios dispostos pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) no documento “**Os Princípios OCDE sobre o Governo das Sociedades**”²²⁵ que objetivam ser uma referência internacional sobre o tema Governança para decisores políticos, investidores, sociedades, etc. de todo o mundo²²⁶, podendo desta forma, em nossa opinião, as regras de tais princípios ser implementadas em sociedades (subsidiárias) e/ou unidades das Empresas Transnacionais brasileiras (sucursais/filiais/agências) constituídas ao redor do mundo.

Baseando-se nesses princípios, a fim de ainda demonstrar, como a implementação das regras dispostas no Brasil de Governança Corporativa podem se apresentar como um mecanismo de controle para as Empresas Transnacionais Brasileiras de origem familiar, detalhamos as principais regras dispostas no “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa²²⁷” no que se refere, principalmente no controle de gestão das empresas:

²²⁵ **Os Princípios OCDE sobre o Governo das Sociedades**. 2004. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Dados disponíveis no site: <http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf> Acesso em 08.03.2010.

²²⁶ Ibid., p. 3.

²²⁷ **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível no site <http://www.ibgc.org.br> Acesso em 16.03.2010.

- **Criação e implantação de um Conselho de Família**²²⁸

Tal grupo será formado pelos membros da família controladora (no caso de empresas multifamiliares – controlada por uma só família) ou famílias controladoras (no caso de empresa multifamiliar – controlada por várias famílias advindas da família fundadora) que não deverão confundir seus interesses com os do Conselho de Administração da companhia, bem como, deverão decidir sobre os principais temas: a) definição de limites entre os interesses da família e da(s) empresa(s); b) preservação de valores (história, cultura e visão) das família; c) definição de critérios para proteção, crescimento, diversificação e administração do patrimônio da família; d) criação de mecanismos para aquisição de participação dos outros sócios em casos de retirada e saída da empresa; e) planejamento de sucessão e transmissão de bens de herança entre os membros da família; f) tratar os a empresa como união e continuidade da família; g) preparação e tutela dos membros da família para sucessão; h) definição de critérios para indicação de membros da família para o Conselho de Administração.

É importante destacar que tal grupo, o Conselho de Família, não se confunde com os órgãos de Administração da companhia (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria), ou seja, não faz parte da companhia, se consubstancia em um grupo de pessoas que atua no

²²⁸ Ibid., p. 27.

âmbito da família controladora, discutindo sobre os temas de interesse e concernentes a família, cujas decisões são levadas para os Órgãos de Administração da companhia.

- **Definição de critérios para a composição a atuação do Conselho de Administração da companhia**²²⁹

Como um dos principais órgãos de Administração da companhia, o Conselho de Administração tem o papel de proteger e valorizar a companhia, otimizando o retorno de investimento aos acionistas e equilibrar os interesses dos acionistas e das partes interessadas (*stakeholders*).

O Conselho de Administração como órgão responsável pela condução dos negócios da companhia tem a responsabilidade de prestar contas (*accountability*) através dos relatórios de administração, divulgação das demonstrações financeiras e disponibilização de informações relevantes da administração aos acionistas e partes interessadas (*stakeholders*).

É recomendável que a composição do Conselho de Administração seja por conselheiros externos (não tem vínculo atual com a empresa, tais como: ex-funcionários, ex-diretores, advogados, funcionários do acionista controlador, etc) e por conselheiros independentes (não ter

²²⁹ Ibid., p. 29-53.

qualquer vínculo com a empresa ou com o acionista controlador), ou seja, que não tenham relacionamento familiar, de amizade, etc. com a acionista controladora (família controladora) para que suas decisões sejam focadas no interesse da companhia e que seu mandato seja de até 02 (dois) anos, sendo não recomendável que o Presidente do Conselho acumule as funções executivas do Diretor Presidente da companhia.

É importante destacar que, na maioria das empresas unifamiliares ou multifamiliares, a composição do Conselho de Administração, atualmente, ainda segue, com sua composição com membros da família, sendo que em grande conglomerados, os membros da família aceitam uma minoria de conselheiros independentes ou externos em seus Conselhos de Administração.

A remuneração dos Conselheiros deve ser claramente definida conforme o mercado e suas qualificações, bem como suas responsabilidades e atribuições regradas por um Regimento Interno do Conselho de Administração e seu desempenho avaliado anualmente, sendo recomendado, também a constituição de comitês no Conselho de Administração, tais como: de auditoria, recursos humanos/remuneração, governança, finanças, sustentabilidade, etc.

Em conformidade com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa²³⁰, baseado nos estudos das empresas brasileiras de origem familiar, a grande maioria das empresas apresentam pelo menos, dois Conselheiros de Administração Independentes realizando reuniões periodicamente. Além disso, os Conselheiros apresentam mandato de um ano, considerado tal período boa prática de Governança. Entretanto constata-se que, ainda é insipiente, a realização de uma avaliação formal do desempenho individual do Conselheiro e do Conselho como órgão colegiado, bem como, poucos Conselhos adotaram a criação de comitês e regimento de sua atuação por Regimentos Internos, os quais são considerados como prática fundamental para o funcionamento do órgão.

- **Definição de critérios de gestão (atuação da Diretoria)**²³¹

A atuação da Diretoria deve estar baseada nas diretrizes de condução dos negócios determinadas pelo Conselho de Administração, sendo sua função, garantir um relacionamento transparente de longo prazo com as partes interessadas (*stakeholders*: funcionários, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades, etc), bem como, preparar as informações relevantes com total transparência dos atos da

²³⁰ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle familiar – Casos de destaque no Brasil**, p. 47.

²³¹ *Ibid.*, p.54-59.

administração para serem informadas e divulgadas aos acionistas e partes interessadas (*stakeholders*).

A atuação da Diretoria deverá, também, observar os interesses da companhia, bem como a estratégia de desenvolvimento da companhia em todas as suas unidades, elaborando relatórios periódicos informando todos os aspectos de sua atividade empresarial no que tange principalmente as atividades: de natureza socioambiental, de operações com partes relacionadas, de natureza política e filantrópica, sobre remuneração de administradores, sobre risco institucional e de natureza econômica financeira, adotando, para a elaboração desses relatórios, os padrões internacionais.

A criação de controles internos (Definição do modelo de Governança Corporativa, Regimento Interno, regras de “*Compliance*”, Código de Conduta, etc.) devem ser adotados pela Diretoria, sendo este um mecanismo essencial para o Conselho de Administração, acionistas e partes interessadas (*stakeholders*) supervisionarem e manterem o controle da atuação dessa Diretoria nas operações da companhia.

O desempenho da Diretoria deve ser avaliado anualmente, bem como, sua remuneração deve ser baseada em resultados (sistema de controle por resultado) e cumprimento de metas pré-estabelecidas de curto, médio e longo prazo.

Considerando o estudo sobre a Governança Corporativa em empresas de controle familiar do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa²³², grande parte das companhias já divulgam seus modelos de Governança em relatórios públicos, constando inclusive tal tema no relatório anual da companhia, e elaboram suas demonstrações financeiras com base em padrões contábeis internacionais. Entretanto, ainda não há, pela maioria das empresas, a prática de divulgar a forma de remuneração de seus administradores, mesmo sendo informação relevante para os investidores, pois tem influência de como os administradores se mostrarão motivados para condução dos negócios da companhia.

- **Adoção de Auditoria Independente**²³³

A auditoria independente faz um papel importante no que tange a Governança Corporativa da companhia. Tal Auditoria visa, além de auditar as demonstrações financeiras, revisar e avaliar os controles internos da organização, devendo sempre reportar, ao Conselho de Administração ou ao Comitê de Auditoria: políticas contábeis, deficiências ou falhas nos controles e procedimentos internos,

²³² Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle familiar – Casos de destaque no Brasil**, p. 48-49.

²³³ **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, p.59-61. Disponível no site <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em 16.03.2010.

alternativos tratamentos contábeis, eventuais discordâncias com a Diretoria, avaliação de riscos e possíveis fraudes.

O Conselho de Administração é o competente para contratar, estabelecer o plano de trabalho e acordar a remuneração da Auditoria Independente, sendo sua contratação por período pré-definido e sua atuação e desempenho com completa independência dos órgãos de administração da companhia, sendo tal independência anualmente manifestada ao Conselho de Administração e/ou Comitê de Auditoria.

É importante ressaltar que, para assegurar esta independência, na eventualidade de algum membro da Auditoria Independente ser contratado pela companhia para realizar outros trabalhos ou para assumir como funcionário, tal situação deve ser informada pela Auditoria Independente ao Conselho de Administração e/ou Comitê de Auditoria e avaliado por eles a continuidade da relação com a Auditoria Independente.

Conforme estudo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa²³⁴, dentre as empresas brasileiras de controle familiar, três quartos das empresas estudadas avaliam formalmente o desempenho de sua Auditoria Independente através de seu Conselho de Administração e/ou Comitê de Auditoria cujo desempenho torna-se requisito obrigatório para contratação de tal auditoria. Além disso, a maioria das

²³⁴ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle familiar – Casos de destaque no Brasil**, p. 49-50.

empresas, nos últimos cinco anos, não apresentaram ressalvas nos Pareceres da Auditoria, bem como, não realizam a contratação de membros da sua Auditoria Independente para prestação de outros serviços à companhia, evitando conflitos de interesses e resguardando a posição de independência dessas auditorias.

- **Instalação de um Conselho Fiscal permanente**²³⁵

Os objetivos do Conselho Fiscal são: fiscalizar os atos dos demais administradores (Conselho Fiscal e Diretoria); opinar sobre o relatório anual da Administração; opinar sobre as propostas dos demais órgãos de Administração a serem submetidas à Assembléia Geral; denunciar aos demais Órgãos de Administração e/ou Assembléia Geral caso a gestão não atue ou tome providências necessárias para salvaguardar o interesse social da companhia, bem como denunciar casos de erros, fraudes ou crimes; analisar, trimestralmente, balancetes e as demonstrações financeiras da companhia; opinar e examinar sobre as demonstrações financeiras do exercício social (anual) da companhia; manter uma comunicação sistemática com as auditorias internas da companhia e acompanhar os trabalhos do Comitê de Auditoria e Auditoria Independente.

²³⁵ **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, p.62-65. Disponível no site <http://www.ibgc.org.br> Acesso em 16.03.2010.

O Conselho Fiscal deve ser considerado pelos acionistas como um controle independente da gestão de seus demais Órgãos de Administração, principalmente porque sua atuação não necessita ser colegiada para todas as funções que exerce, cada membro tem a independência de se manifestar de forma contrária aos demais membros do Conselho sobre os temas acima destacados.

No caso de empresas com o controle definido, os controladores devem renunciar sua prerrogativa de eleger a maioria dos Conselheiros de Administração, a fim de que os acionistas não controladores tenham a capacidade de indicar seus membros para a composição de tal conselho.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa²³⁶, das empresas de origem familiar estudadas, 60% (sessenta por cento) dessas empresas apresentaram o Conselho Fiscal instalado, sendo que apenas algumas dessas empresas constataram que seus controladores renunciaram a prerrogativa de eleger a maioria dos membros do Conselho Fiscal.

²³⁶ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle familiar – Casos de destaque no Brasil**, p. 50.

- **Criação de um Código de Conduta e tratamento ao Conflito de Interesses**²³⁷

O Código de Conduta é um documento elaborado pela Diretoria da companhia a fim de divulgar a cultura institucional, os princípios e as políticas estabelecidas pelo Conselho de Administração, definindo, além de outros temas, responsabilidades sociais e ambientais.

Tal Código, também, deve dispor sobre procedimentos para denúncias ou solução de problemas de ordem ética (*ombudsman*) que venham a ser trazidos pelos acionistas e demais partes interessadas (*stakeholders*).

O Código de Conduta deve abranger, dentre outros, os seguintes assuntos: a) cumprimento de leis do país atuante e responsabilidade fiscal; b) regras para operações com partes relacionadas; c) critérios para uso dos ativos da companhia; d) tratamento aos casos de conflito de interesses; e) tratamento a informações privilegiadas; f) definição de política de negociação de ações da companhia; g) regras de atuação em processos judiciais e arbitragens; h) critérios para definição de pessoa para ser o interlocutor às instâncias competentes sobre atividades ilegais e/ou imorais, bem com, desvios de conduta das partes relacionadas (*whistle-blower*); i) mecanismos para prevenir e

²³⁷ **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, p.66-70. Disponível no site <http://www.ibgc.org.br> Acesso em 16.03.2010.

tratar casos de fraudes; j) pagamentos ou recebimentos questionáveis; k) recebimento de presentes ou favorecimentos, l) política de doações; m) atividades políticas; n) direito à privacidade; o) nepotismo; p) meio ambiente; q) discriminação no ambiente de trabalho; r) assédio moral ou sexual; s) segurança no trabalho; t) exploração de trabalho adulto ou infantil; u) relações com a comunidade; e v) uso de álcool e drogas.

No caso de conflito de interesses, se deve estabelecer regras que a pessoa que não poderá expressar seu voto (acionista) ou se relacionar com a companhia (partes relacionada), por ter interesses distintos ao interesse social da companhia, possa se manifestar como em uma situação de conflito de interesses, bem como, não o fazendo, qualquer pessoa pode se manifestar neste sentido, sendo o mais importante, estabelecer regras e critérios para separação de funções e definições de papéis para todos os integrantes da companhia (Conselheiros, Diretores, funcionários, partes interessadas e relacionadas), de forma a minimizar possíveis situações de conflito de interesses.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa²³⁸, considerando as empresas de origem familiar estudadas, muitas das empresas possuem Códigos de Conduta elaborados pela Diretoria e aprovados pelos Conselhos de Administração, e nenhuma apresentou

²³⁸ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle familiar – Casos de destaque no Brasil**, p. 51.

qualquer problema relevante, nos últimos 5 (cinco) anos, junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) ou em esfera judicial sobre situações de conflito de interesses, somente destaca-se que muitas empresas ainda realizam determinados atos que podem gerar conflito de interesses com seus controladores e/ou partes relacionadas (empréstimos da companhia em favor de acionistas controladores e/ou partes relacionadas).

Por fim, considerando o estudado neste trabalho, vislumbramos que, apesar das diferenças culturais, políticas, econômicas e sociais dos países que as unidades das Empresas Transnacionais brasileiras estão localizadas, no que tange a Governança Corporativa, é viável que, todas as unidades (localizadas no exterior), sejam regidas pelos mesmos princípios norteadores da Sociedade matriz brasileira, possibilitando a implementação das regras dispostas no **“Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”** (Brasil) para todo o grupo de empresas, sendo que, no caso da Sociedade Matriz ser de origem familiar, tal implementação das regras de Governança Corporativa, se apresentará como um mecanismo eficaz de gestão da família controladora na condução de seus negócios localizados no exterior.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS (CONCLUSÃO)

As Empresas Transnacionais, em uma definição mais ampla, são empresas que se inter-relacionam com outras empresas localizadas em países diferentes e que se submetem a uma mesma estratégia global.

Conforme este estudo, as Empresas Transnacionais passam por processos de internacionalização de suas operações a fim de desenvolver-se de forma globalizada, visando sua sobrevivência, a longo prazo, no mercado tanto doméstico quanto mundial de crescente competitividade, buscando, para isso, a fim de complementar suas atividades no exterior, mão-obra mais barata, eliminação de barreiras alfandegárias, acesso ao desenvolvimento tecnológico, oportunidade de acesso a recursos naturais, etc.

É importante destacar que, geralmente as Empresas Transnacionais atuam em diversos países através do IED (Investimento Estrangeiro Direto) constituindo sucursais/filiais/agências, subsidiárias, escritórios de representação, ou até mesmo, adquirindo participações societárias de empresas locais.

As Empresas Transnacionais, para atuar nesses mercados introduzem em sua conjuntura global os sistemas de organização de força de trabalho, sistemas de comunicação e informação, sistemas financeiros e sistemas de controle de gestão.

Nosso estudo se focaliza nos sistemas de controle de gestão adotados pelas Empresas Transnacionais, principalmente, no que se refere a Empresas Transnacionais Brasileiras de origem familiar.

Para concluirmos sobre o tema acima, vislumbramos características das Empresas Transnacionais Brasileiras, bem como o histórico de seu surgimento.

As Empresas Brasileiras iniciaram seu processo de internacionalização em 1990 com a liberação comercial e abertura às importações, pois nossa política de importação era restritiva desde 1970, passando a investir no exterior, principalmente na forma de IED (Investimento Estrangeiro Direto) nos montantes de USD 1,3 bilhões de dólares norte-americanos em meados de 1990 para USD 32, 3 bilhões de dólares norte-americanos em 2006, bem como, focalizaram, inicialmente seus investimentos nos países da América Latina.

As Empresas Brasileiras de maior êxito em seus processos de internacionalização foram, em sua maioria, empresas de grande porte, fundadoras de grandes conglomerados empresariais no Brasil, oriundas de processos de privatização de estatais brasileiras, empresas brasileiras controladas por grupos ou sociedades estrangeiras e conglomerados de empresas de origem familiar.

Em nosso estudo foi destacado o histórico de algumas Empresas Transnacionais Brasileiras tais como: Petrobrás, Vale S.A., Votorantim

Cimentos, Gerdau, Embraer, Ambev, Construtora Norberto Odebrecht, WEG, Marcopolo, Natura, Multibrás, Embraco, Azaléia, São Paulo Alpargatas, Cia Hering, bem como, o ranking das Empresas Transnacionais Brasileiras de 2009 divulgado pela KPMG Tax Advisors.

Em nosso estudo, também, foi importante ressaltar que, para o fomento da internacionalização de nossas empresas (brasileiras) há o papel importante do incentivo do governo através de programas de financiamento pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Analisando o perfil das Empresas Transnacionais Brasileiras e vislumbrando que muitas dessas empresas eram oriundas do desenvolvimento de empresas de fundadas por uma família (unifamiliar) ou várias famílias (multifamiliar), se deparou com a problemática de como o sistema de controle de gestão dessas empresas, até o momento adotado um sistema de centralização de tomada de decisões e gestão administrativa e financeira, poderia impactar no processo internacionalização dessas empresas e seu desenvolvimento e consolidação no exterior.

Em conformidade com os modelos de sistemas de gestão estudados, foi verificado que há sistemas de controle de gestão com graus diferentes de centralização, ou seja, graus diferentes de centralização na tomada de decisões e gestão administrativa e financeira das empresas: os modelos de sistemas familiar e burocrático se apresentam centralizados e os sistemas por resultado e *Ad-Hoc* se apresentam descentralizados.

Considerando a origem familiar de muitas de nossas Empresas Transnacionais, os sistema de controle de gestão que essas empresas estavam acostumadas desde de sua fundação, logicamente, era o sistema de controle familiar, já que a centralização da tomada de decisões e gestão administrativa e financeira dessas empresas, era do fundador ou fundadores delas e, após o falecimento deles, por sua família ou famílias.

Desta forma, com o processo de internacionalização tal sistema de controle de gestão tornou-se ineficaz, considerando que as unidades dessas empresas no exterior, além de atuar em um mercado mais competitivo do que aquele que estavam acostumadas no Brasil, enfrentariam processos de adaptação em ambientes com uma grande diversidade cultural, política, social, econômica, etc. encontrados nos países que iriam atuar.

Tal situação deprenderia que a tomada de decisões e gestão administrativa e financeira dessas empresas fosse de forma ágil e com conhecimento desses ambientes, requerendo um sistema de controle de gestão descentralizado, diferente, portanto, do sistema que essas empresas brasileiras de origem familiar estavam acostumadas.

Neste diapasão surge a grande problemática de como implementar um sistema de controle descentralizado em empresas de origem familiar sem impactar negativamente na cultura institucional dessas empresas criada por um fundador ou fundadores, bem como sem causar inseguranças a família ou

famílias controladoras acostumadas a ser o centro das decisões e gestão administrativa e financeira dessas empresas.

Conforme demonstrado no presente estudo, a solução, em nossa opinião, seria a implementação das regras e princípios das Melhores práticas de Governança Corporativa (Brasil) nessas empresas, a fim de, resguardado os direitos dessas famílias como sócias/acionistas controladoras, exercessem uma forma diferente de supervisão de seus negócios.

Os princípios e as principais regras das Melhores Práticas de Governança Corporativa divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Brasil) se consubstanciam em: i) Princípios: Equidade; Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade Corporativa; e ii) Principais Regras: Implantação de Conselho de Família; Critérios para composição do Conselho de Administração; Critérios para atuação da gestão (Diretoria); Adoção de Auditoria Independente; Instalação de um Conselho Fiscal permanente; e Criação de Código de Conduta e regras para tratamento de situações de Conflito de Interesses.

Tais princípios e regras acima dispostos, em nossa opinião e conforme este estudo, poderiam ser aplicados para todas as empresas do conglomerado empresarial de origem familiar, mesmo que tais empresas estejam localizadas em diversos outros países, considerando que tais regras se coadunam com as princípios de Governança Corporativa divulgados pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico(OCDE), documento este de

orientação para todas os investidores e sociedades localizados ao redor do mundo, bem como, com as regras e princípios praticados pelas sociedades dos demais países da América Latina, sendo esses países, ainda grande foco dos investimentos das Empresas Transnacionais brasileiras.

BIBLIOGRAFIA

ALEM, Ana Claudia e CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões**. Rio de Janeiro: Revista do BNDES Nº 24, Volume 12, Junho, 2005. Editado pelo Departamento de Comunicação e Cultura.

ANTHONY, Robert N. e GOVINDARAJAN, Vijay. **Management Control Systems**. 9ª Edição, Estados Unidos: McGraw-Hill Companies, Inc., 1998.

Azaléia. Dados disponíveis no site: 'www.vulcabras.com.br' Acesso em 22.03.2010.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Dados disponíveis no site: '<http://www.bndes.gov.br/exportação/internacionalização.asp>' Acesso em 28.09.2009.

BAPTISTA, Luiz Olavo. **Empresa Transnacional e o Direito**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1987.

BARRAL, Welber Oliveira. **Metodologia da Pesquisa Jurídica**. 3ª edição, Belo Horizonte, 2007.

BOVESPA. Quadro comparativo – BOVESPA. Dados disponíveis no site: <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_governanca-corporativa.asp> Acesso em 07.03.2010

BOVESPA. **Regulamento Nível 1 de Governança Corporativa**. Disponível no site <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNivel1.pdf>> Acesso em 07.03.2010.

BOVESPA. **Regulamento Nível 2 de Governança Corporativa**. Disponível no site: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNivel2.pdf>> Acesso em 07.03.2010.

BOVESPA. **Regulamento Novo Mercado**. Disponível no site: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNMercado.pdf>> Acesso em 07.03.2010

BOVESPA. **Regulamento de Listagem do BOVESPA MAIS**. Disponível no site: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Regulamento-Bovespa-Mais.pdf>> Acesso em 07.03.2010.

BRANDT, Willian K. e HULBERT, James M. **A Empresa Multinacional no Brasil**. Trad. Antonio de Mattos Vieira Machado. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

CARVALHO, Gisele da Silva e GOMES, Josir Simeone. **Teorias sobre o processo de internacionalização e o controle gerencial em empresas**. Disponível em ‘<<http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B170.pdf>> Acesso em 23.02.2010.

CARVALHO, Marina Amaral Egydio de. **Empresas Transnacionais: A Regulação do Lobby no País Receptor de Investimentos e a Promoção do Desenvolvimento Econômico**. Dissertação de Mestrado em Relações Econômicas Internacionais. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2007

Center of International Private Enterprises (CIPE). Reforma Estatutaria de Éxito-Cadenalco en Colombia: Avances en el Buen Gobierno de la sociedad. Disponível no site: <<http://www.cipe.org/regional/lac/confec/pdf/boletin43.pdf>> Acesso em 25.03.2010.

Centro para la Estabilidad Finaciera. Resumen - Nota Política n. 5 – El Gobierno Corporativo de Argentina. Disponível no site:

<http://www.cefargentina.org/files_publicaciones/10-46abstract-np-n5.pdf >

Acesso em 25.03.2010.

Comissão de Valores Mobiliários (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa.** Disponível no site <<http://www.cvm.gov.br>>

Acesso em 06.03.2010

Confecamaras. *Código Marco de Gobierno Corporativo para Pymes.*

Disponível no site:

<http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/cm_mensaje.htm>

Acesso em 15.03.2010.

Controles de Gestão utilizados em cada fase do Ciclo de Vida das Indústrias

Familiares Têxteis. Disponível no site:

<<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/2CCF/20080810164529.pdf> > Acesso

em 23.02. 2010.

Construtora Norberto Odebrecht. Dados disponíveis no site:

<<http://www.odebrecht.com.br>> Acesso em 27.09.2010.

COSTA, Beatriz Zancaner. **Objetivos da Governança Corporativa – A Experiência Brasileira.** Dissertação de Mestrado em Relações Sociais. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2008.

CRETELLA NETO, José. **Empresa Transnacional e Direito Internacional – Exame do Tema à Luz da Globalização.** 1ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Forense, 2006.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional.** 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. **CONTROLE DE GESTÃO: Um Enfoque Contextual e Organizacional.** Disponível em <<http://www.libdigi.unicamp.br/document/?down=69>> Acesso em 23.02.2010.

Grupo de Sociedades. Disponível no site <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 26.02.2010

GUEDES, Ana Lucia. **Repensando a Nacionalidade de Empresas Transnacionais.** Curitiba: Revista de Sociologia Política, 14 v., 2000.

Hering. Dados disponíveis no site:

^<<http://www.ciahering.com.br/08/historia.php>> Acesso em 01.03.2010

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** Disponível no site

^<<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em 16.03.2010.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança no Brasil.**

Dados disponíveis no site:

^<<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20>> Acesso em 06.03.2010.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança no Mundo.** Dados disponíveis no site:

^<<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=19>> Acesso em 06.03.2010.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar – Casos de destaque no Brasil.** 1ª Edição, São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

JENKINS, Rhys. **Transnational Corporations and Uneven Development: The Internationalization of Capital and the Third World.** 1ª Edição, Londres: Methuen & Co.Ltd, 1987.

KPMG Tax Advisors. **Ranking das Empresas Transnacionais Brasileiras – 2009.** Dados disponíveis no site:
<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/Ranking_Transnacionais_Brasileiras_ago09.pdf> Acesso em 24.03.2010.

KPMG Tax Advisors. **Relatório sobre Multinacionais Brasileiras – A Rota dos Investimentos Brasileiros no Exterior.** Dados disponíveis no site:<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/tax/Multinacionais_Brasileiras_08_portugues.pdf> Acesso em 24.03.2010.

Lei das Sociedades por Ações. (Brasil). Disponível no site: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L6404consol.htm>> Acesso em 23.03.2010.

MARTINEWSKI, André Luís e GOMES, Josir Simeone. **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas.** In: ROCHA, Angela da (organizadora). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de Gestão Internacional.** Rio de Janeiro: Editora Mauad Editora Ltda., 2002.

MORATO LEITE, Ivani Tristan. **A Internacionalização de Empresas Familiares: Um Estudo do Ciclo Evolutivo e o Processo de Internacionalização.** Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2007.

MULLER, Wilson Roberto Iscaro. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras e a Criação de Valor para o Acionista.** Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2008.

NUNES, Rizzato. **Manual da Monografia Jurídica. Como se faz: uma monografia, uma dissertação, uma tese.** 7ª edição, São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Olívia Carolina. **Grupos de Sociedades: O Consórcio, As Sociedades Coligadas e a *holding* no Direito Brasileiro.** Disponível no site: [^<http://www.franca.unesp.br/artigos/Olivia_Carolina.pdf>](http://www.franca.unesp.br/artigos/Olivia_Carolina.pdf) Acesso em 26.02.2010.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Os Princípios OCDE sobre o Governo das Sociedades.** 2004. Dados disponíveis no site: [^<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>](http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf) Acesso em 08.03.2010.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Relatório Oficial da Roundtable da América Latina. Trad. Pinheiro Neto

Advogados. Disponível no site:

<http://www.oecd.org/dataoecd/49/50/24277169.pdf> > Acesso em 23.02.2010.

PRASAD, S.B. e SHETTY, Y. Krishina. **Administração de Empresas Multinacionais – Uma Introdução.** Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. 1ª edição, São Paulo: Editora Atlas S.A, 1977.

REIFFERS, Jean-Louis et al. *Las empresas transnacionales y el desarrollo endógeno.* Espanha: Editorial Tecnos S.A. e Organización de las Naciones Unidas para la Educación, La Ciencia y Cultura (UNESCO), 1982.

RICUPERO, Rubens e BARRETO, Fernando Mello. **A Importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país.** In: ALMEIDA, André (organizador). **Internacionalização de Empresas Brasileiras.** 1ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

RODRIGUES, Adriano e GOMES, José Simeone. **O Sistema de Controle Gerencial de uma Empresa de Serviços Internacionalizada: Caso Churrascaria Porcão.** Disponível no site:

'<<http://www.eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/062.doc>>

Acesso em 23.02.2010.

SALOMÃO, Calixto Júnior. **Direito Concorrencial as Estruturas**. 1ª Edição, São Paulo: Editora Malheiros, 1998.

São Paulo Alpargatas. Dados disponíveis no site: '<www.alpargatas.com.br>

Acesso em 22.03.2010.

SILVEIRA, Eduardo Teixeira. **A Disciplina Jurídica do Investimento Estrangeiro no Brasil e no Direito Internacional**. 1ª Edição, São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002.

SOUZA, Herbert José de. **O Capital Transnacional e o Estado**. 1ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1985.

ULHOA COELHO, Fabio. **Manual de Direito Comercial**. 15ª Edição, São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

Vale S.A. Dados disponíveis no site: '<<http://www.vale.com>> Acessos em 27.09.2009 e 19.03.2010.

WEG S.A. Dados disponíveis no site: '<[http:// www.weg.net](http://www.weg.net)> Acesso em 22.03.2010.

WEISSHUHN, Willy. **A Internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht**. Modelos Internacionais de Gestão. *Paper* do Programa de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD – UFRJ, 2002.

ANEXO

Requisitos para abertura de sucursais/filiais e subsidiárias e suas características nos seguintes países:

Argentina

A Lei regente das estruturas societárias é a “Ley de Sociedad Comerciales” nº 19.550, a qual dispõe que a Empresa Estrangeira para exercer qualquer atividade no território argentino necessita abrir uma sucursal (estabelecimento permanente) ou participar como sócia ou acionista em uma sociedade constituída ou a ser constituída na República da Argentina.

Os principais requisitos para realizar a abertura de uma Sucursal estão dispostos no Artigo 118 da Lei referida acima e são: a) apresentar um Certificado emitido por uma autoridade brasileiro que ateste a existência da empresa brasileira em seu país de origem; b) fixar um endereço de domicílio na República da Argentina; c) justificar a decisão de criar uma representação na República da Argentina e nomear uma pessoa física para o cargo de Representante Legal da sucursal a ser aberta, e d) apresentar cópias autenticadas e consularizadas de toda documentação societária da empresa brasileira e

realizar a tradução juramentada dos documentos por tradutores oficiais na República da Argentina.

Estes documentos serão apresentados e arquivados na “Inspección General de Justicia”, órgão de função semelhante as nossas Juntas Comerciais dos Estados e, após tal arquivamento se dará as inscrições nos órgãos fiscais, para, a partir desse momento, permitir que a Empresa Brasileira exerça suas atividades no território argentino através de sua sucursal.

A Subsidiária de uma empresa na Argentina pode assumir o tipo de “Sociedad Anónima (S.A.)” ou “Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)”, sendo que a “Sociedad Anónima (S.A.)” apresentará as seguintes características:

- a) são formadas por pelo menos dois acionistas, sendo o mínimo de participação exigida de 5% (cinco por cento) conforme as regras da “Inspección General de Justicia”, ou seja, não há subsidiárias integrais, como permite nossa legislação;
- b) o objeto social dever ser preciso e determinado e deve ter domicílio na República da Argentina;
- c) as ações devem ter valor igual, ser nominativas e dar direito a um voto por ação, entretanto é possível a emissão de ações por classes;
- d) o capital deve ser totalmente subscrito no ato da constituição da sociedade, mas o capital integralizado e depositado poderá ser correspondente a 25% (vinte e cinco por cento) do total subscrito;
- e) o montante mínimo do capital deve ser de \$ 12.000,00 (doze mil pesos argentinos), entretanto deve-se considerar o

objeto social da sociedade; f) o prazo de vigência da sociedade não pode ser indeterminado, geralmente é de 99 (noventa e nove) anos; g) a sociedade é administrada por uma Diretoria que pode ser composta por 01 Diretor e um Suplente e seu mandato, geralmente, é de um ano; e h) no caso de sociedades com capital maior de \$ 2.100.000,00 (dois milhões e cem mil pesos argentinos) há necessidade de se nomear em Assembléia Geral um síndico.

Em relação a “Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)”. Argentina, as principais características são: a) deve ser constituída por no mínimo 02 (duas) pessoas físicas ou jurídicas e podem ter no máximo 50 (cinquenta) sócios; b) o capital se divide em quotas e cada quota dá direito a 01 (um) voto, sendo essas indivisíveis; c) as quotas podem ser negociadas livremente entre os sócios sem preferência; d) o capital deve ser integralizado, pelo menos, 25% (vinte e cinco) por cento no ato da constituição e o restante deve ser integralizado no prazo de 02 (dois) anos; e) os sócios respondem limitada a integralização de suas quotas, sendo todos os sócios responsáveis pessoal, solidária e ilimitadamente pela integralização do capital; f) deve ter domicílio próprio na República da Argentina; g) pode ser administrada por um ou mais gerentes sócios ou não sócios por prazo determinado ou indeterminado; e g) pode se estabelecer um órgão fiscalizador (síndico ou conselho de vigilância) sendo obrigado estabelecer um conselho de vigilância para

sociedades com capital superior a \$ 2.100.000,00 (dois milhões e cem mil pesos argentinos).

Colômbia

Os requisitos para constituição de uma Sucursal na Colômbia são: a) apresentar cópias autenticadas, traduzidas juramentadamente (no Brasil) para o idioma espanhol e legalizados no Consulado da Colômbia, do documento de fundação da Sociedade no Brasil, seus Estatutos Sociais ou Contratos Sociais vigentes e o ato societário (Ata de Reunião do Conselho de Administração, Ata de Assembléia Geral Extraordinária, etc.) que autoriza a abertura da sucursal; b) indicar quais os negócios que pretende desenvolver na República da Colômbia; c) indicar o prazo de duração dos negócios na República da Colômbia e a razão do término desses negócios; d) fixar um domicílio na República da Colômbia, e) indicar o montante do capital social subscrito; f) nomear um mandatário geral com um ou mais suplentes com amplos poderes na República da Colômbia para realizar todos os atos indicados no Objeto Social da Sociedade, bem como, este mandatário deverá ter personalidade judicial e extrajudicial para representar a Sociedade em todos os efeitos legais; g) é necessário nomear um Revisor Fiscal que deverá ter residência permanente na República da Colômbia.

A Subsidiária de uma empresa na Colômbia pode assumir o tipo de “Sociedad Anónima” ou “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, sendo que as principais características da “Sociedad Anónima” colombiana são: a) há número mínimo de sócios para constituir uma sociedade que são 5 (cinco); b) nenhum sócio pode deter uma maioria de 95% (noventa e cinco por cento) ou mais de participação na sociedade; c) há possibilidade de capital autorizado, entretanto no ato da constituição deve-se pagar no ato, ou em até um ano, 50 % (cinquenta por cento) desse capital; d) há possibilidade de capital subscrito de qualquer valor, sendo que no ato da constituição deve-se integralizar e pagar, pelo menos, a terça parte desse capital; e) as ações são cartulares e podem ser transferidas por endosso; f) a administração é formada de uma Junta Diretiva com 3 (três) membros titulares e 3 (três) suplentes; g) é necessário nomear em Assembléia um Revisor fiscal e suplente.

Já as principais características da “Sociedad de Responsabilidad Limitada” colombiana são: a) são 2 (dois) o número de sócios mínimo para sua constituição e 25 (vinte e cinco) o número de sócios máximo; b) o capital social subscrito deve ser integralizado e pago integralmente no ato da constituição da sociedade; c) a transferência das quotas somente pode ser realizada mediante escrivão público; d) os sócios respondem limitadamente correspondente a sua participação na sociedade, excetuando-se as obrigações laborais e fiscais; e) a administração é realizada pela Junta de Sócios; f) não pode ter atividade

financeira ou bursátil; g) somente é necessário nomear, pela Junta de Sócios, um Revisor Fiscal e seu suplente se os ativos da sociedade forem superiores a 5.000 (cinco mil) salários mínimos estabelecidos na Colômbia, ou se, os ingressos de recursos (aportes) forem maiores que 3.000 (três mil) salários mínimos estabelecidos na Colômbia.

Equador

Para abertura de uma Sucursal filial no Equador os principais requisitos são: a) apresentação de todos os atos societários da empresa brasileiras, traduzidos juramentadamente (no Brasil) para o idioma espanhol e legalizados no Consulado da Equador; b) apresentação de ato societário da empresa brasileira (Ata de Reunião do Conselho de Administração, Ata de Assembléia Geral Extraordinária, etc.) que autoriza a abertura da sucursal devidamente arquivado perante a Junta Comercial do Estado sede da referida empresa; c) nomear um representante legal residente permanente no Equador, se estrangeiro o representante deverá comprovar que reside no Equador por 2 (dois) anos, com amplos poderes na República do Equador para administrar a Sucursal; e d) constituir um capital na República do Equador para operar, ou seja, exercer as atividades, através de um depósito em uma instituição financeira no Equador em nome da Sociedade de, no mínimo, USD 2,000.00 (dois mil dólares norte-americanos).

A Subsidiária de uma empresa na Colômbia pode assumir o tipo “Compañia”, também chamada de “Sociedad Anónima” ou “Compañia Limitada”, sendo que as principais características da “Compañia” / “Sociedad Anónima” equatoriana são: a) o capital pode ser formado por ações negociáveis no mercado, porém indivisíveis, ou seja, há cautelas de ações que pertencem aos acionistas e estes podem transferi-las sem restrição; b) os acionistas somente respondem pelo montante de suas ações; c) a denominação social deve ser objetiva e referir-se as atividades da sociedade; d) são formadas por, pelo menos, dois acionistas; e) é vedada que o acionista seja um administrador ou representante de outra companhia; e) o prazo de vigência deve ser determinado porque não se admite, como no Brasil, prazo indeterminado; f) deve ter domicílio próprio na República do Equador; e g) deve ter um capital subscrito no ato da constituição que não poderá ser menos de USD 800.00 (oitocentos dólares norte-americanos), e deverá ser integralizado e pago, pelo menos 25% (vinte e cinco) por cento deste capital no ato da constituição.

Em relação a “Compañia Limitada” equatoriana, as principais características são: a) deve ser constituída por três ou mais pessoas, sendo 15 (quinze) o máximo de sócios permitidos; b) os sócios respondem pelo montante de seus aportes individuais no capital da sociedade; c) deve ter um capital mínimo correspondente a participação mínima de cada sócio de USD 1.00 (um dólar norte-americano); d) deve ter uma razão social objetiva; e) não pode ter

atividade de operações de banco, seguros, capitalização, poupança ou intermediação de valores; f) deve ter domicílio próprio na República do Equador; g) para entrada de um novo sócio os sócios devem aprová-lo por unanimidade; h) deve ter um capital mínimo subscrito de USD 400.00 (quatrocentos dólares norte-americanos), sendo que no ato da constituição deve-se integralizar e pagar, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) desse capital e o restante em prazo inferior a 12 (doze) meses da data da constituição; i) é regida subsidiariamente pela “Ley de la Compañía Anónima”.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)