



Rodrigo R. Monteiro de Castro

CONTROLE GERENCIAL

CONTROLE GERENCIAL

COLEÇÃO IDSA DE DIREITO SOCIETÁRIO E MERCADO DE CAPITAIS

Volume 1

Oferta Pública de Aquisição do Controle de Companhias Abertas

Erik Frederico Oioli

Volume 2

Controle Gerencial

Rodrigo Rocha Monteiro de Castro

Volume 3

A Construção da Cota de Sociedade Empresária Limitada

Marcos Andrey de Sousa

“A QUARTIER LATIN teve o mérito de dar início a uma nova fase, na apresentação gráfica dos livros jurídicos, quebrando a frieza das capas neutras e trocando-as por edições artísticas. Seu pioneirismo impactou de tal forma o setor, que inúmeras Editoras seguiram seu modelo.”

IVES GANDRA DA SILVA MARTINS

RODRIGO ROCHA MONTEIRO DE CASTRO

Especialista e Mestre em Direito Comercial pela PUC-SP.

*Presidente do INSTITUTO DE DIREITO
SOCIETÁRIO APLICADO – IDSA.*

Advogado

CONTROLE GERENCIAL

COLEÇÃO IDSA DE DIREITO SOCIETÁRIO E MERCADO DE CAPITAIS

VOLUME 2

Editora Quartier Latin do Brasil

São Paulo, outono de 2010

quartierlatin@quartierlatin.art.br

www.quartierlatin.art.br

EDITORA QUARTIER LATIN DO BRASIL

Empresa Brasileira, fundada em 20 de novembro de 2001

Rua Santo Amaro, 316 - CEP 01315-000

Vendas: Fone (11) 3101-5780

Email: quartierlatin@quartierlatin.art.br

Site: www.quartierlatin.art.br

Coordenação editorial: Vinicius Vieira

Diagramação: Thaís Fernanda S. L. Silva

Revisão gramatical: Lucas de Souza Cartaxo Vieira

Capa: Miro Issamu Sawada

CASTRO, Rodrigo Rocha Monteiro de. Controle Gerencial –
Coleção IDSA de Direito Societário e Mercado de Capitais –
Volume 2. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

ISBN 85-7674-470-8

1. Direito Comercial 2. Direito Societário I. Título

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil: Direito Societário

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfilmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração. A violação dos direitos autorais é punível como crime (art. 184 e parágrafos do Código Penal), com pena de prisão e multa, busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610, de 19.02.1998, Lei dos Direitos Autorais).

SUMÁRIO

Agradecimentos	13
Prefácio: Fábio Ulhoa Coelho	17
Prefácio: Eduardo Secchi Munhoz	21
Abreviaturas e Siglas	25

1. INTRODUÇÃO, 27

1.1. Controle societário, controle empresarial e controle gerencial: brevíssimas considerações	37
1.2. Breves considerações a respeito do controle gerencial	37

2. A DOMINAÇÃO DA EMPRESA, 39

2.1. Poder e dominação da empresa	40
2.2. Sistema de controle concentrado: relações de poder	47
2.2.1. A posição do diretor	49
2.2.2. Balanceamento do poder	52
2.3. Sistema de controle diluído: relações de poder	53
2.3.1. Balanceamento do poder	54
2.3.2. Acionistas e administradores dissidentes oponentes do controle gerencial	57
2.4. A legislação brasileira	58
2.4.1. A posição do acionista	58
2.4.2. A posição do membro do conselho de administração	61
2.4.3. A posição do diretor	64

3. CONTROLE SOCIETÁRIO E CONTROLE EMPRESARIAL, 69

3.1. Classificação do controle societário	70
3.2. Revisão da classificação tradicional	72
3.2.1. Controle societário	73
3.2.2. Controle empresarial	74
3.3. Controle totalitário	76
3.3.1. Controle totalitário conjunto	79
3.3.1.1. Sociedade familiar e o controle totalitário conjunto	80
3.4. Controle majoritário	81

3.4.1. Controle majoritário absoluto	83
3.4.2. Controle majoritário absoluto conjunto	84
3.4.3. Controle majoritário simples	84
3.4.3.1. Mais algumas notas a respeito do controle majoritário	88
3.4.3.2. A CVM e o fim da dicotomia: superveniência exclusiva do controle majoritário simples	90
3.4.3.3. Controle majoritário simples conjunto. A empresa familiar e a de origem familiar	91
3.4.3.4. Reformas legislativas e o controle gerencial	92
3.5. Controle minoritário	94
3.5.1. Controle minoritário conjunto	96
3.5.2. A suposta opção do sistema brasileiro pelo controle minoritário	97

4. CONTROLE GERENCIAL, 101

4.1. Origem da teorização	102
4.2. Dissociação da propriedade e controle	105
4.2.1. O empreendedor em situações de dissociação da propriedade do controle da empresa	108
4.2.2. A realidade brasileira	110
4.2.3. A emissão de ações preferenciais como instrumento de dissociação da propriedade acionária do controle da empresa	113
4.3. Direitos de propriedade	115
4.4. Dispersão e absenteísmo	119
4.4.1. Dispersão implica controle gerencial?	124
4.4.1.1. Procuração: instrumento de dissociação do controle societário e empresarial	127
4.4.2. Ausência de dispersão e o controle gerencial	127
4.5. Democratização do capital	128
4.5.1. Democracia na companhia	132
4.5.1.1. Com controle totalitário	132
4.5.1.2. Com controle majoritário	134
4.5.1.3. Com controle minoritário	139
4.5.2. Democracia e o controle gerencial	141

4.5.3. Notas conclusivas a respeito da democracia na companhia	146
4.6. Anatomia do controle gerencial	146
4.7. Significado da expressão <i>managerialism</i>	147
4.8. Abrangência do termo administrador	149
4.9. Uma crítica à expressão controle gerencial	152
4.10. Controle gerencial: controle interno ou externo?	155
4.11. Núcleo do controle gerencial	157
4.12. Controle gerencial unipessoal	160
4.12.1. Disputa pelo controle gerencial unipessoal	162
4.12.2. A primazia do diretor	164
4.13. Controle gerencial conjunto	168
4.14. Controle gerencial compartilhado	169
4.15. Controle a partir do órgão colegiado	172
4.15.1. Justificativa para abordagem do tema	172
4.15.2. O núcleo da empresa	172
4.15.3. A primazia do órgão colegiado	176
4.15.4. Aplicação da primazia do órgão colegiado no Brasil	178
4.15.5. Empresa controlada por conselheiro	180
4.15.6. Interesses divergentes no âmbito do conselho de administração	181
4.15.7. Conselheiro independente no Brasil e o controle gerencial	184
4.15.7.1. Breves reflexões a respeito da independência de conselheiro de companhia brasileira	188
4.16. Mais algumas notas a respeito do controle gerencial	189
4.16.1. Controle gerencial em companhias com acionistas controladores	191
4.17. Formas de incentivo do controle gerencial	192
4.17.1. Legislação concorrente	192
4.17.1.1. A Constituição Federal e o controle gerencial	193
4.17.1.2. O controle gerencial após o advento do CCB/02	195
4.17.1.3. Revisão da Constituição Federal no tocante à competência em matéria societária. Da sua (im)pertinência	196
4.17.2. Mercado de constituição de sociedades empresárias (<i>market for incorporations</i>)	197

4.17.2.1. O modelo alemão e uma proposta de importação do sistema norte-americano	199
4.17.3. Produção legislativa, autorregulação e o controle gerencial	200
4.17.4. Direito de venda conjunta	201
4.18. Controle gerencial: uma necessidade de mercados altamente competitivos?	202
4.19. Maximização de lucros: sinal de eficiência do controle gerencial	203
4.20. Formas de desincentivo do controle gerencial	203
4.20.1. O voto como elemento desestabilizador do controle gerencial	203
4.20.2. O <i>quorum</i> qualificado como obstáculo ao controle gerencial	206
4.20.3. Eleição para mais de um órgão administrativo. Limitação	209
4.20.4. Mandato unificado dos membros do conselho de administração	209
4.21. Controle gerencial e a definição de controlador do art. 116	210
4.21.1. Conceito de acionista controlador	210
4.21.2. Titularidade de direitos de sócios	211
4.21.3. Exercício de modo permanente de direitos	212
4.21.4. Uso efetivo do poder	214
4.22. Ausência de acionista controlador	217
4.23. Aspectos materiais da procuração: antecedentes do controle gerencial	217

5. CONTROLE GERENCIAL NO GRUPO DE SOCIEDADES DE SUBORDINAÇÃO E COORDENAÇÃO, 219

5.1. Notas introdutórias	220
5.2. Regime jurídico do grupo de sociedades	223
5.3. Grupos de subordinação de direito e de fato	225
5.4. Administração dos grupos de subordinação e coordenação	227
5.4.1. Grupo de subordinação de direito	227
5.4.2. Grupo de subordinação de fato	229
5.4.3. Grupo de coordenação	230
5.5. Controle gerencial no grupo de subordinação de direito	232
5.5.1. Da sociedade de comando	232

5.5.2. Da sociedade comandada (controlada)	232
5.6. Controle gerencial no grupo de subordinação de fato	233
5.7. Controle gerencial no grupo de coordenação	234

6. CONTROLE GERENCIAL NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS, 237

6.1. Conceituação	238
6.2. Disciplina jurídica	241
6.3. Empresa multinacional e o controle gerencial	243
6.3.1. Controle gerencial de primeiro grau	243
6.3.2. Controle gerencial de segundo grau	244
6.3.3. Controle gerencial de terceiro grau	246
6.4. Reflexos do tipo societário	246
6.5. Exercício do controle gerencial de segundo (e terceiro) grau	248

7. CONTROLE GERENCIAL NA SUBSIDIÁRIA INTEGRAL, 251

7.1. Notas introdutórias	252
7.2. Conceito e fundamento	253
7.2.1. Natureza da subsidiária integral	254
7.3. Administração da subsidiária integral	254
7.4. Controle gerencial na subsidiária integral	256

8. RESPONSABILIDADE DO CONTROLADOR GERENCIAL, 259

8.1. Alcance do art. 117 da Lei 6.404/76	260
8.2. Atos abusivos	261
8.3. O controle gerencial e o art. 117 da Lei 6.404/76	261
8.4. Responsabilidade do controlador gerencial	262
8.5. Responsabilidade do controlador gerencial no grupo de sociedades	263
8.5.1. Sociedade de comando	263
8.5.2. Sociedade comandada (controlada)	263
8.5.3. Sociedades controladas (grupo de subordinação de fato)	264
8.5.4. Grupo de Coordenação	264
8.6. Responsabilidade do controlador gerencial de empresa multinacional	265
8.7. Responsabilidade do controlador gerencial de subsidiária integral	265

9. A POSSÍVEL CONFLITUOSA RELAÇÃO ENTRE CONTROLE GERENCIAL E REPRESENTAÇÃO DE AÇIONISTA, 267	
9.1. Uma proposta de reforma do art. 126, §1º da Lei 6.404/76	269
10. APONTAMENTOS FINAIS, 271	
Referências Bibliográficas	279