



CADERNO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

DIREITO DAS EMPRESAS EM DIFICULDADE

COORDENAÇÃO:

LILIAN ROSE LEMOS ROCHA

ORGANIZAÇÃO:

HENRIQUE COELHO
 NAIARA FERREIRA MARTINS
 ANA CAROLINA COELHO SANTOS
 ANA CAROLINA RODRIGUES DE SOUZA SILVA
 CECÍLIA OLIVEIRA VENDRAMIN NUNES
 JOSÉ RAMALHO BRASILEIRO JÚNIOR
 RAMON FRANCO ARAÚJO DOS SANTOS

CEUB
 EDUCAÇÃO SUPERIOR

Coordenação
Lilian Rose Lemos Rocha

CADERNO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

***DIREITO DAS EMPRESAS EM
DIFICULDADE***

Organização

**Henrique Coelho
Naiara Ferreira Martins
Ana Carolina Coelho Santos
Ana Carolina Rodrigues de Souza Silva
Cecília Oliveira Vendramin Nunes
José Ramalho Brasileiro Júnior
Ramon Franco Araújo dos Santos**

**Brasília
2023**



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - CEUB

Reitor

Getúlio Américo Moreira Lopes

INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - ICPD

Diretor

João Herculino de Souza Lopes Filho

Diretor Técnico

Rafael Aragão Souza Lopes

Diagramação

Biblioteca Reitor João Herculino

Equipe Editorial

Coordenação-Geral Acadêmica

Prof. PhD Lilian Rose Lemos Rocha

Equipe de Organização Acadêmica

Henrique Coelho

Naiara Ferreira Martins

Ana Carolina Coelho Santos

Ana Carolina Rodrigues de Souza Silva

Cecília Oliveira Vendramin Nunes

José Ramalho Brasileiro Júnior

Ramon Franco Araújo dos Santos

Comissão Técnico-Científica

Angelo Gamba Prata de Carvalho

Nara Pinheiro Reis Ayres de Britto

Patrícia Jobim Sathler

Disponível em:

repositorio.uniceub.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Caderno de pós-graduação em direito: direito das empresas em dificuldade. /
coordenador, Lilian Rose Lemos Rocha – Brasília: CEUB: ICPD, 2023.

40 p.

ISBN 978-85-7267-120-0

1. Direito empresarial. I. Centro Universitário de Brasília. II. Título.

CDU 347.72

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Reitor João Herculino

PREFÁCIO

Pioneirismo sempre foi uma característica do UniCEUB; outra característica é a evolução permanente. A Instituição sempre acompanhou a evolução tecnológica e pedagógica do ensino. Isso se coaduna com a filosofia institucional que é a de preparar o homem integral por meio da busca do conhecimento e da verdade, assegurando-lhe a compreensão adequada de si mesmo e de sua responsabilidade social e profissional. Destarte, a missão institucional é a de gerar, sistematizar e disseminar o conhecimento visando à formação de cidadãos reflexivos e empreendedores, comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico sustentável.

E não poderia ser diferente. Com a expansão do conteúdo acadêmico que se transpassa do físico para o virtual, do local para o universal, do restrito para o difundido, isso porque o papel não é mais apenas uma substância constituída por elementos fibrosos de origem vegetal, os quais formam uma pasta que se faz secar sob a forma de folhas delgadas donde se cria, modifica, transforma letras em palavras; palavras em textos; textos em conhecimento, não! O papel se virtualiza, se desenvolve, agora, no infinito, rebuscado de informações. Assim, o UniCEUB acompanha essa evolução. É dessa forma que se desafia o leitor a compreender a atualidade, com a fonte que ora se entrega à leitura virtual, chamada de *ebook*.

Isso é resultado do esforço permanente, da incorporação da ciência desenvolvida no ambiente acadêmico, cujo resultado desperta emoção, um sentimento de beleza de que o conteúdo científico representa o diferencial profissional.

Portanto, convido-os a leitura desta obra, que reúne uma sucessão de artigos que são apresentados com grande presteza e maestria; com conteúdo forte e impactante; com sentimento e método, frutos da excelência acadêmica.

João Herculino de Souza Lopes Filho

Diretor ICPD/UniCEUB

APRESENTAÇÃO

Os empresários estão sujeitos aos riscos inerentes às atividades econômicas desenvolvidas. E crises são constantes no ambiente empresarial. Entretanto, em regra, empresários não possuem estruturas de gestão (jurídicas e contábeis, por exemplo) adequadas visando identificá-los, enfrentá-los ou, como mínimo, minorá-los.

Em verdade, a experiência demonstra que a maioria dos empresários procura a orientação profissional quando determinado problema já consolidado, por vezes desconhecido ou ignorado, poderia ter sido evitado ou administrado, reduzindo drasticamente os seus efeitos danosos.

O curso busca, então, identificar e analisar problemas frequentes que ocorrem no cotidiano da atividade empresarial, propondo soluções jurídicas e de gestão adequadas a evitá-los e/ou solucioná-los, além de analisar casos concretos e jurisprudência dos Tribunais Superiores.

Visa, primordialmente, capacitar o discente no trato de mecanismos legais e contratuais de enfrentamento de crises empresariais e suas peculiaridades, permitindo uma visão estratégica e mercadológica para atuação nesta área do Direito.

Professor Me. Henrique Coelho

SUMÁRIO

AFFECTIO SOCIETATIS E SOCIEDADE ANÔNIMA DE CAPITAL FECHADO	06
---	-----------

Eyde Souza Silva

RESPONSABILIDADE SOCIAL E IMAGEM CORPORATIVA: PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS PARA EMPRESAS BRASILEIRAS	26
---	-----------

Rebeca Tobio Lima Portela

AFFECTIO SOCIETATIS E SOCIEDADE ANÔNIMA DE CAPITAL FECHADO

Eyde Souza Silva¹

RESUMO

O presente artigo busca analisar o instituto da *affectio societatis* nas sociedades anônimas de capital fechado. Apesar das divergências doutrinárias, compreende-se que deve ser interpretado, de forma restritiva, o artigo 599, §2º, do CPC/2015 onde será admitida a dissolução parcial da S/A de capital fechado se comprovado o percentual mínimo de participação no capital social da companhia e o não preenchimento de seu fim social, não cabendo apenas a alegação da quebra da *affectio societatis*.

Palavras-chave: Sociedade anônima. Capital fechado. *Affectio Societatis*.

ABSTRACT

This article seeks to analyze the institute of *affectio societatis* in privately held corporations. Despite the doctrinal divergences, it is understood that article 599, paragraph 2, of CPC/2015 must be interpreted restrictively, where the partial dissolution of the privately held S/A will be admitted if the minimum percentage of participation in the capital is proven of the company and the non-fulfillment of its social purpose, not just the allegation of breach of *affectio societatis*.

Keywords: Anonymous society. Closed capital. *Affectio Societatis*.

1 INTRODUÇÃO

A *affectio societatis* revela-se como a vontade dos sócios de se unirem por meio de um vínculo societário, realizando colaborações voluntárias, conscientes e

¹ Aluna do curso de pós-graduação lato sensu do Centro Universitário de Brasília – CEUB/ICPD. Graduada em Direito pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – UNICEPLAC.

ativas para a consecução de propósitos comuns², consistentes, em última análise, na realização do fim social, sem o que efetivamente não se pode falar em sociedade.

Caracteriza-se, na lição de Lagarde³, como uma vontade manifesta de união e aceitação das áreas comuns. Dessa vontade resulta, inexoravelmente, para os sócios, a observância de um feixe de deveres comuns indispensáveis à própria existência da sociedade. Na visão de Orlando Gomes, é o elemento decisivo para a caracterização do contrato de sociedade que o distingue de figuras afins⁴.

Deve a *affectio societatis* estar presente não só no momento da constituição da sociedade limitada pluripessoal, mas também durante toda a vida social. O seu desaparecimento legitima o desfazimento do vínculo, ainda que parcialmente⁵. Em outros termos, a sua ruptura conduz à dissolução parcial ou até mesmo total da sociedade.

2 CARACTERIZAÇÃO E NATUREZA

2.1 Designação do tipo

A legislação brasileira se utiliza das expressões “sociedade anônima” ou “companhia” de modo equivalente para designar o tipo ou forma societária. A expressão “sociedade anônima” foi utilizada pela primeira vez no Código Comercial Francês de 1.807 para designar as organizações até então conhecidas sob o *nomen juris* de “companhias”, vocábulo de uso consagrado para assinalar grandes corporações⁶.

O Código Comercial brasileiro de 1.850, no Capítulo II do Título XV de sua Parte Primeira, adotou o mesmo critério de nomeação. O anonimato, no qual se

² CAMPINHO, Sérgio. **Curso de direito comercial**: Direito de empresa. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. p. 48.

³ REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 363.

⁴ GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro, forense, 2007. p. 479.

“A *affectio societatis* é o elemento psicológico considerado decisivo para a caracterização do contrato, elemento que possibilita distingui-lo de figuras afins, como a parceria, a edição, certos contratos de trabalho e, de modo geral, os negócios parciários, nos quais, conforme noção pacífica, promete alguém determinadas prestações em troca de participação nos que outrem venha a obter.”

⁵ CAMPINHO, Sérgio. **Curso de direito comercial**: Direito de empresa. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. p. 143.

⁶ VALVERDE, Trajano de Miranda. **Sociedades por ações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1953. p. 63-64.

inspirou a denominação legal, resultou do fato de a sociedade não existir sob firma social, sendo-lhe obstado adotar essa modalidade de nome empresarial, que necessariamente indicará o nome de pelo menos um dos sócios. Sobre o assunto, Eunápio Borges entende que:

Anônimos são os sócios ou acionistas, e não a sociedade. Ela tomou, no entanto, tal designação em virtude de, tradicionalmente, não ter firma, como as demais sociedades. Nestas, exercendo o comércio sob uma firma, os sócios, ou pelo menos um deles, tinha o seu nome na firma social. Na anônima, escondidos anonimamente todos os sócios atrás da denominação da sociedade, em virtude do anonimato com que aqueles exerciam o comércio, ficou sendo anônima a sociedade por eles constituída⁷.

A expressão foi por muitos considerada imprópria⁸, porquanto cabia às sociedades em conta de participação, também chamadas pelo Código Comercial de acidentais, momentâneas ou anônimas, conforme se podia inferir de seu art. 325, designações estas não repetidas pelo Código Civil de 2002.

A opção do legislador de 1.850 se justificava em razão de as sociedades em conta de participação se estabelecerem sem firma ou razão social, não aparecendo perante terceiros. Não contrariava, pois, a sua natureza a designação “anônima”. Já as companhias devem ter uma denominação especial, vivendo sob o regime de efetiva publicidade, fatores que amparavam e amparam a crítica à sua designação legal.

3 CONCEITO

Os artigos 1.088 e 982 do Código Civil, combinados com o art. 1º e com o § 1º do art. 2º da Lei n. 6.404/76, têm-se as notas essenciais, ditadas por lei, para a formulação de um aceitável conceito para as companhias ou sociedades anônimas.

Destarte, para Borba, se pode defini-las como um tipo societário reservado às sociedades empresárias, cujo capital social é dividido em ações, que limita a

⁷ BORGES, João Eunápio. **Curso de direito comercial terrestre**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1991. p. 384.

⁸ VALVERDE, Trajano de Miranda. **Sociedades por ações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1953. p. 62.

responsabilidade dos sócios ou acionistas ao preço de emissão dessas frações do capital por eles subscritas ou adquiridas⁹.

3.1 Limite da responsabilidade

Na sociedade anônima, a responsabilidade para todos os acionistas é sempre limitada. A responsabilidade de cada um fica restrita ao preço de emissão das ações que venha diretamente subscrever na fase de constituição da companhia ou por ocasião do aumento do seu capital social, ou que, posteriormente, venha adquirir de outro acionista¹⁰.

Integralizado o correspondente preço, geralmente, nada mais pode ser dele exigido, quer pela sociedade, quer por terceiros. Não tem o acionista responsabilidade subsidiária pelas obrigações sociais. O preço de emissão de cada ação de sua titularidade é o limite máximo de suas perdas, em caso de insucesso do empreendimento¹¹.

A Lei n. 6.404/76 foi efetivamente precisa ao tomar o “preço de emissão” como parâmetro para a responsabilização do acionista e não o “valor das ações”, como o fazia o diploma anterior, Decreto-Lei n. 2.627/40. Justifica-se o paradigma adotado pela possibilidade de emissão de ações sem valor nominal, o que não era admitido à luz do Decreto-Lei de 1.940¹², fora a possibilidade, já conhecida por esse diploma anterior, de emissão com ágio de ação com valor nominal.

⁹ BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito societário**. 12. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2010. p. 298.

¹⁰ A subscrição é uma operação do mercado primário, realizada diretamente com a companhia emissora sobre as ações por ela recém-emitidas em razão de sua constituição ou do aumento de seu capital social. A aquisição é operação do mercado secundário, fruto da compra de ações de um acionista. A responsabilidade do acionista estará sempre ligada à operação primária, quando a companhia emissora fixa o correspondente preço de emissão. Não importa para a fixação da responsabilidade do acionista para com a companhia e para com os credores da pessoa jurídica o valor da negociação no mercado secundário. Este só vincula as partes, ou seja, vendedor e comprador. O preço de emissão é o que deve ser pago à sociedade. Se a ação for alienada sem que o respectivo preço de emissão esteja quitado, prevê a lei, no art. 108, a solidariedade pela efetiva integralização entre o alienante e o adquirente.

¹¹ Sobre a responsabilidade do acionista de integralizar o preço de emissão de suas ações, ocorrendo a falência da companhia previa o art. 50 do Decreto-Lei n. 7.661/45 que os acionistas, os sócios cotistas e os sócios comanditários seriam obrigados a integralizar, respectivamente, o preço de emissão de suas ações e as cotas que subscreveram para o capital, não obstante quaisquer restrições, limitações ou condições estabelecidas nos estatutos ou contrato social. A Lei n. 11.101/2005 não reedita regra semelhante.

¹² O Decreto-Lei n. 2.627/40 não admitia ação sem valor nominal. A Lei n. 6.404/76 adotou um sistema misto: ações com e sem valor nominal. Usualmente, na prática societária, costuma-se utilizar para todas as ações a mesma metodologia: atribui-se ou não o valor nominal a essa fração do capital. Contudo, o §

O preço de emissão, portanto, vigora não apenas para as ações sem valor nominal, como para as que, possuindo valor nominal fixado, são emitidas por importâncias superiores, com ágio. Dessa forma, por exemplo, se o valor nominal das ações emitidas é de R\$ 10,00 (dez reais), emissão essa que se faz com um ágio de R\$ 5,00 (cinco reais), a responsabilidade do subscritor ou acionista será de R\$ 15,00 (quinze reais) por ação que titularizar.

O que importa para a estimação de sua responsabilidade, repita-se, é o preço de emissão de cada ação por ele titularizada, tenha ela valor nominal ou não. O preço de emissão é, assim, o valor atribuído pela companhia à ação oferecida à subscrição, emitida por ocasião de sua constituição ou de aumento do capital social, a ser pago por aquele que vier a titularizá-la, estando a ele limitada a sua responsabilidade.

3.2 Companhias abertas e fechadas

Conforme defluiu do art. 4º da Lei n. 6.404/76, as sociedades anônimas são classificadas em companhias de capital aberto e companhias de capital fechado, sem que isso, é bom ressaltar, ponha em xeque a unidade do tipo societário. Em função das peculiaridades que as distinguem, a demandar regramentos específicos além do foco comum, é que a lei estabelece um processo para sua diferenciação.

Sociedade anônima aberta é aquela cujos valores mobiliários¹³ encontram-se admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários, traduzido pelas bolsas de valores ou mercado de balcão¹⁴; à fechada, por sua vez, se alcança por exclusão, isto é, são aquelas companhias cujos valores mobiliários não são passíveis de oferta pública nesse mercado.

1º do art. 11 da Lei n. 6.404/76 permite que, nas companhias com ações sem valor nominal, possa o estatuto criar uma ou mais classes de ações preferenciais com valor nominal. Há que se ressaltar, desde então, que a atribuição ou não de um valor nominal às ações é questão, em princípio, formal, cabendo ser definida no estatuto. Com efeito, sendo a ação fração do capital social, o seu valor será igual à parcela por ela representada nesse capital, tenha ou não declarado o estatuto o seu valor nominal. Ao se adotar o sistema da ação sem valor nominal não significa que ela não represente um valor à correspondente fração do capital. Tão somente esse valor não vem expresso nominalmente em seu texto.

¹³ Os valores mobiliários são títulos que visam à captação de recursos financeiros, como, por exemplo, as ações, as debêntures, os bônus de subscrição e as notas comerciais (confira-se o disposto no art. 2º da Lei n. 6.385/76).

¹⁴ O mercado de balcão retrata a distribuição dos valores mobiliários fora das bolsas de valores. Atuam as pessoas autorizadas à distribuição daqueles valores no balcão de seus escritórios, exercendo a chamada atividade de balcão. Daí a designação.

Apesar de a lei erigir a sociedade anônima como o tipo que mais se afina com a grande empresa, não descarta da realidade verificada no país, consistente na efetiva constituição de companhias para explorar médios ou pequenos negócios.

O empreendimento de menor porte, com menor demanda de aporte de capital, estruturado pela conjugação de esforços de pessoas que nutrem, em medida adequada, mútua confiança, capazes de prover, de per si, o fluxo de investimento necessário à exploração da atividade econômica, identifica-se, na forma anônima, com a companhia fechada. Sua organização diferenciada por lei vem, em determinado padrão, facilitada. O art. 294 da Lei do Anonimato volta suas regras para a intitulada pequena sociedade anônima¹⁵.

São elas companhias fechadas que tenham receita bruta anual de até setenta e oito milhões de reais. Essas sociedades podem realizar as publicações societárias de forma eletrônica, em exceção à regra geral do art. 289, bem como substituir os livros sociais por registros mecanizados ou eletrônicos. Não se qualifica, entretanto, como pequena sociedade anônima, apta a gozar do tratamento diferenciado, a companhia controladora de grupo de sociedades, ou a ela filiadas¹⁶.

A alavancagem de investimentos para a realização de atividades econômicas que demandam grande volume de capital requisita modelo jurídico-organizacional que viabilize, com a necessária segurança, a sua captação junto ao público investidor em geral. O regime jurídico no qual se revela a companhia aberta está vocacionado, justamente, para atender a essa demanda, sujeitando a sociedade a um sistema normativo mais rígido, com prestígio à publicidade mais acentuada dos atos e negócios societários, com a permanente fiscalização e controle governamental, estes desempenhados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM)¹⁷.

Diante do quadro legislativo proposto, a negociação de valores mobiliários no mercado de capitais depende de prévio registro da companhia emissora na Comissão de Valores Mobiliários (§ 1º do art. 4º da Lei n. 6.404/76, § 1º do art. 21 da Lei n. 6.385/76 e caput do art. 1º da Instrução CVM n. 480/2009). Com esse registro inicial

¹⁵ REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 55.

¹⁶ BARRETO, Júlio. **O conflito de interesses entre a companhia e seus administradores**. Rio de Janeiro: Renovar, 2009. p. 45.

¹⁷ EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. São Paulo: Quartier Latin, 2011. p. 267.

de companhia aberta, a referida Comissão tem por escopo assegurar a prestação de informações periódicas e eventuais ao mercado, a respeito da companhia e dos negócios por ela realizados.

O emissor de valores mobiliários, assim, deve estar organizado sob a forma de sociedade anônima, salvo naquelas situações restritas e excepcionais previstas na Instrução CVM n. 480/2009 (§ 2º de seu art. 1º)¹⁸. Ainda em caráter excepcional, a mesma Instrução CVM n. 480/2009 (art. 7º) dispensa do registro certos emissores de valores mobiliários¹⁹. Essa inexigibilidade de registro do emissor acaba, portanto, por permitir que emissores não registrados como companhia aberta façam a emissão de certos valores mobiliários.

Afora o registro de companhia aberta, também se exige, igualmente em regra, para que se possa promover a distribuição pública de valores mobiliários no mercado, o prévio registro da oferta pública de distribuição na Comissão de Valores Mobiliários (§ 2º do art. 4º da Lei n. 6.404/76, art. 19 da Lei n. 6.385/76 e art. 2º da Instrução CVM n. 400/2003). Esse registro tem por fim promover a prestação de informações àquela Comissão e a sua divulgação ao público investidor, possibilitando uma avaliação adequada dos títulos oferecidos, assegurando, em última análise, a proteção dos interesses do público investidor e do mercado em geral.

¹⁸ Como os emissores exclusivamente de notas comerciais e de cédulas de crédito bancário (caput do art. 33 da referida Instrução) e os emissores exclusivamente de notas comerciais do agronegócio (parágrafo único do citado art. 33).

¹⁹ São os casos: a) dos emissores estrangeiros cujos valores mobiliários sejam lastro para programas de certificados de depósito de valores mobiliários – BDR Nível I, patrocinados ou não; b) dos emissores de certificados de potencial adicional de construção; c) dos emissores de certificados de investimento relacionados à área audiovisual cinematográfica brasileira; d) dos emissores de letras financeiras – LF distribuídas com dispensa de registro de oferta pública nos termos de regulamentação específica; e) dos emissores de certificados de operações estruturadas – COE distribuídos com dispensa de registro de oferta pública, nos termos de instrução específica; f) da sociedade empresária de pequeno porte que seja emissora, exclusivamente, de valores mobiliários distribuídos com dispensa de registro de oferta pública por meio de plataforma eletrônica de investimento participativo, de acordo com regulamentação específica; g) da sociedade cujas ações de propriedade da União, Estados, Distrito Federal e Municípios e demais entidades da Administração Pública sejam objeto de oferta pública de distribuição automaticamente dispensada de registro nos termos da regulamentação específica sobre ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários; e h) dos emissores de letras imobiliárias garantidas – LIG distribuídas com dispensa de registro de oferta pública nos termos da regulamentação específica. As dispensas mencionadas nas alíneas d, e e h não se aplicam se a LF, o COE e a LIG, respectivamente, forem distribuídos por meio de oferta pública registrada na autarquia.

Diz-se acima “em regra”, pois são ressalvados os casos de dispensa de registro e de oferta pública com esforços restritos.

Com efeito, levando em consideração as características da oferta pública de valores mobiliários, a Comissão de Valores Mobiliários poderá, a seu critério e sempre observados o interesse público, a adequada informação e a proteção do investidor, dispensar o registro ou alguns de seus requisitos.

Para tal, deverá considerar, cumulativa ou isoladamente, as seguintes condições da operação: a) o valor unitário dos valores mobiliários ofertados ou o valor total da oferta; b) o plano de distribuição dos valores mobiliários; c) a distribuição se realizar em mais de uma localidade, de forma a compatibilizar os diferentes procedimentos envolvidos, desde que assegurada, no mínimo, a igualdade de condições com os investidores locais; d) as características da oferta de permuta; e) o público destinatário da oferta, inclusive quanto à sua localidade geográfica ou quantidade; f) ser dirigida exclusivamente a investidores qualificados (art. 4º da Instrução CVM n. 400/2003)²⁰.

Nas denominadas ofertas públicas com esforços restritos, a dispensa do registro de distribuição é automática (art. 6º da Instrução CVM n. 476/2009). Elas se destinam exclusivamente a investidores profissionais²¹, os quais têm condições de avaliar as informações prestadas e os riscos envolvidos na operação. Apresentam-se como útil instrumento para a captação de recursos junto a essa específica gama de investidores. Nessas ofertas públicas, que devem ser intermediadas por integrante do sistema de distribuição de valores mobiliários, é permitida a procura de no máximo setenta e cinco investidores profissionais, e os valores mobiliários ofertados devem ser subscritos ou adquiridos por no máximo cinquenta investidores profissionais (art. 3º da Instrução CVM n. 476/2009).

Apenas podem ser objeto de oferta pública com esforços restritos de distribuição os seguintes valores mobiliários: a) notas comerciais; b) cédulas de crédito bancário que não sejam de responsabilidade de instituição financeira; c) debêntures não conversíveis ou não permutáveis por ações; d) quotas de fundos de

²⁰ Os investidores qualificados vêm definidos no art. 12 da Resolução CVM n. 30/2021

²¹ Os investidores qualificados vêm definidos no art. 11 da Resolução CVM n. 30/2021.

investimento fechados; e) certificados de recebíveis imobiliários ou do agronegócio emitidos por companhias securitizadoras registradas na CVM como companhias abertas; f) certificados de direitos creditórios do agronegócio; g) cédulas de produto rural-financeiras que não sejam de responsabilidade de instituição financeira; h) warrants agropecuários; i) os seguintes valores mobiliários, desde que emitidos por emissor registrado na categoria A: i) ações; ii) debêntures conversíveis em ações; iii) bônus de subscrição, mesmo que atribuídos como vantagem adicional aos subscritores de debêntures; j) debêntures permutáveis por ações, desde que tais ações sejam emitidas por emissor registrado na categoria A; k) certificados de depósito de valores mobiliários antes mencionados; e l) certificados de depósito de valores mobiliários no âmbito do Programa BDR Patrocinado Nível I, Nível II e Nível III⁶⁷ (§ 1º do art. 1º da Instrução CVM n. 476/2009)²².

Por derradeiro, cumpre registrar que à Comissão de Valores Mobiliários é facultado classificar as companhias abertas em categorias, fixando condições e exigências diversas para cada uma delas (§ 3º do art. 4º). O art. 2º da Instrução CVM n. 480/2009 estabelece que “o emissor pode requerer o registro na CVM em uma das seguintes categorias: I – categoria A; ou II – categoria B”. O registro na categoria A autoriza a negociação de quaisquer valores mobiliários do emissor em mercados regulamentados de valores mobiliários.

Já o registro na categoria B autoriza a negociação de valores mobiliários do emissor em mercados regulamentados de valores mobiliários, exceto os seguintes valores mobiliários: a) ações e certificados de depósito de ações; ou b) valores mobiliários que confirmam ao titular o direito de adquirir os valores mobiliários mencionados na alínea a acima, em consequência da sua conversão ou do exercício dos direitos que lhes são inerentes, desde que emitidos pelo próprio emissor dos valores mobiliários referidos na alínea a acima ou por uma sociedade pertencente ao grupo do referido emissor²³.

²² REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 290.

²³ REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

3.3 *Affectio societatis*

A descrição mais forte de uma sociedade é a chamada *affectio societatis*, que seria a pretensão de colaboração ativa dos sócios, o anseio de atingir um objetivo comum. “Não se trata do simples consenso comum aos contratos em geral, mas de uma manifestação expressa de vontade no sentido do ingresso na sociedade e na consecução de um fim comum”²⁴.

Para que uma sociedade possa existir se faz necessário a contribuição de todos os sócios a fim de se alcançar os resultados esperados de forma conjunta. Não é suficiente a participação de uma ou outra pessoa. Para isso há o contrato de colaboração ou de um ato institucional, no qual as partes têm um interesse comum. Os ganhos de uma parte não podem se dar em detrimento da outra, devem se dar em conjunto²⁵.

Caso exista a quebra da *affectio societatis*, visto a sua seriedade, não possui outra saída, a não ser a dissolução da sociedade, ou, ao menos, a exclusão do sócio que não possui mais essa vontade comum²⁶, sob pena de se inviabilizar o prosseguimento normal da sociedade.

3.4 A dissolução judicial por quebra do *affectio societatis*

A dissolução judicial, como o próprio nome já evidencia, é a que deriva de decisão judicial. O art. 206, em seu inciso II, arrola as seguintes hipóteses de dissolução judicial da companhia: a) quando anulada a sua constituição, em ação proposta por qualquer acionista; b) quando provado que não pode preencher o seu fim, em ação proposta por acionistas que representem cinco por cento ou mais do capital social; c) em caso de falência.

O processo de constituição da sociedade anônima requer a observância de uma série de requisitos materiais e formais legalmente estabelecidos. A verificação de vício ou defeito insanável é capaz de conduzir à anulação de sua constituição. A

²⁴ ULGARELLI, Waldirio. **Sociedades comerciais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 26.

²⁵ ESCARRA, Jean; ESCARRA, Edouard; RAULT, Jean. **Traité théorique et pratique de Droit commercial**. Paris: Librairie du Recueil Sirey, 1950. p. 83.

²⁶ BERTOLDI, Marcelo M. **Curso avançado de direito comercial**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001. p. 183.

pretensão, que prescreve em um ano, contado da publicação dos atos constitutivos (caput do art. 285), pode ser formulada por qualquer acionista, independentemente do grau de sua participação no capital social.

Mas, ainda depois de proposta a ação, é lícito à companhia, por deliberação da assembleia geral, providenciar para que seja sanado o vício ou o defeito (parágrafo único do art. 285), quando, por óbvio, for ele passível de uma atuação sanatória. Justifica-se a regra na preservação da empresa, superando-se os vícios de menor gravidade, que não inviabilizam o funcionamento da empresa exercida pela sociedade.

A falência, diante do sistema da Lei n. 11.101/2005, encontra-se visceralmente ligada à perspectiva de liquidação judicial do patrimônio insolvente, predominando a ideia da falência-liquidação⁵⁶⁶. Trata-se, assim, de hipótese de dissolução necessariamente judicial da sociedade empresária, sujeita a regras de liquidação próprias ao estado de sua insolvabilidade, instituída, por força de lei, em benefício dos credores que nela concorrem, segundo um critério legal de preferência de seus créditos.

Com a sentença que decreta a falência, tem-se verificada a causa dissolutória, desencadeando a liquidação do ativo para pagamento do passivo. Durante essa fase do processo falimentar, a sociedade conserva a sua personalidade jurídica que somente se extingue com o trânsito em julgado da sentença de encerramento, seguida da realização do cancelamento do registro na Junta Comercial, pois antes de se proceder ao indigitado cancelamento é plausível entender admissível o reingresso da companhia na atividade empresarial.

A dissolução judicial, quando provado que a companhia não pode preencher o seu fim, é a causa de dissolução por decisão judicial mais desafiadora. A falta de uma precisa definição legal do que seja o “fim” da companhia abastece as reflexões.

A figura legal, em verdade, já é bastante conhecida no Direito brasileiro. O velho Código Comercial de 1850, ao cuidar das sociedades anônimas, dispunha no item 3 do seu art. 295 que as companhias podiam ser dissolvidas, mostrando-se que não mais poderiam “preencher o intuito e fim social”. No art. 336, ao cuidar das sociedades comerciais em geral, apontava, no item 1, como motivo de dissolução

judicial, a demonstração de ser “impossível a continuação da sociedade por não poder preencher o intuito e fim social, como nos casos de perda inteira do capital social, ou deste não ser suficiente”.

Nesse preceito, avançava-se um pouco mais, exemplificando situações em que estaria caracterizada a impossibilidade de preenchimento do intuito e fim social. Mas longe também de propor uma definição. As legislações subsequentes referendavam a estrutura legal anterior, como se tinha, por exemplo, no Decreto n. 8.821/1882, que em seu art. 77, item 7º, previa que as sociedades anônimas se dissolviam mostrando-se que elas não poderiam “preencher o seu fim por insuficiência de capital, ou por qualquer outro motivo”. Igual redação se tinha no art. 148, item 7º, do Decreto n. 434/1891. O Decreto-Lei n. 2.627/40, na alínea b do art. 138, dispunha que a companhia entraria em liquidação judicial “por decisão definitiva e irrecorrível, proferida em ação proposta por acionistas que representem mais de um quinto do capital social e provem não poder ela preencher o seu fim”.

Creemos, feito o relato histórico, que os elementos que devem orientar a construção da ideia de “fim” da companhia são a realização de seu objeto e o escopo de lucro. Portanto, ela não estará apta a “preencher o seu fim”, quando ficar demonstrado de forma patente que a sociedade não é mais capaz de explorar o seu objeto social e de produzir os lucros, que lhe constituem a essência (caput do art. 2º).

A inexecuibilidade do objeto pode advir de causas externas ou internas. São exemplos dessas causas: a superveniente proibição legal da atividade econômica em que ele se constitui; a não renovação de patente indispensável ao processo produtivo²⁷; a perda pela companhia de uma qualificação especial exigida por lei, como, por exemplo, o controle por brasileiros²⁸; a obsolescência dos bens produzidos ou dos meios necessários à produção; a perda integral do capital ou a sua insuficiência para a exploração da atividade econômica, evidenciada pela impossibilidade ou recusa de novos aportes pelos acionistas, entre outros.

²⁷ CÂMARA, Alexandre Freitas. **Lições de direito processual civil**. 9. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

²⁸ TEIXEIRA, Egberto Lacerda; GUERREIRO, José Alexandre Tavares. **Das sociedades anônimas no direito brasileiro**. São Paulo: Livraria e Editora Jurídica José Bushatsky Ltda., 1979.

De todo modo, ainda que a companhia não se veja impedida de manter em operação o seu objeto, é mister que essa operação seja apta a gerar lucros e dividendos a serem partilhados.

Nesse sentido já se manifestou em clássico julgamento o Supremo Tribunal Federal, pela sua Primeira Turma, em 1952, por ocasião do Recurso Extraordinário n. 20.023, no qual o seu relator, o Ministro Nelson Hungria, atestou que se a companhia “não pode preencher tal fim precípua, se vem a fracassar no seu objetivo de granjeio de lucros, é uma tentativa malograda e perde sua própria razão de ser”²⁹. Alerta-se para o fato de que não é qualquer dificuldade passageira ou a verificação de prejuízos em alguns exercícios que irá caracterizar a impossibilidade do preenchimento do seu fim lucrativo, mas sim a impossibilidade manifesta de gerar lucros, motivada por uma causa duradoura e insuperável, a ser aferida pelas circunstâncias do caso concreto.

O simples desaparecimento da *affectio societatis*, na estrutura legal das sociedades anônimas, não é, em regra, admitido como causa ou motivo dissolutório. Isso porque as companhias se enquadram, principiologicamente, entre as sociedades de capital. A sua estruturação econômica minimiza a influência da condição pessoal dos sócios para impulsionar a formação e a continuação do vínculo societário³⁰.

O ponto de gravidade da sociedade não reside, destarte, na qualificação subjetiva do sócio, mas sim na sua capacidade de investimento. A importância está na contribuição do sócio para o capital social, sendo relegado a um plano secundário a sua qualidade pessoal. Nas sociedades de capital, é desinfluyente quem seja o titular da condição de sócio, mas é decisivamente influente a contribuição material que ele é capaz de verter em prol dos fundos sociais³¹.

A evolução dos fatos sociais vem conduzindo à necessidade de se admitir a visualização, em certas estruturas de sociedades anônimas com capital fechado, de um caráter personalista a fundamentar sua criação e dinâmica na exploração do

²⁹ CAMPOS, João Vicente. A vocação dos acionistas de uma sociedade anônima aos dividendos, pela regra da igualdade de tratamento. **Revista Forense**, v. 49, n. 141, maio/jun. 1952. Rio de Janeiro: Forense, p. 56-58.

³⁰ COELHO, Fábio Ulhoa (Coord) *at al.* **Lei das sociedades anônimas comentada**. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

³¹ CAMPINHO, Amaury. **Manual dos títulos de crédito**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2001. p. 66.

objeto social. Não são raros os casos em que se identifica a figura dos sócios, nestas sociedades, como elemento fundamental e preponderante da formação societária.

Elas vivem e progridem atreladas à qualidade pessoal dos sócios que integram o quadro de acionistas, sendo determinantes, entre outros fatores, o conhecimento e confiança recíprocos, a capacitação de todos os membros para o negócio, o escopo de gerar e manter a riqueza circunscrita a um grupo fechado etc. Exemplos concretos desse fenômeno são as sociedades ditas familiares, inacessíveis a estranhos, cujas ações circulam entre os poucos acionistas que a compõem. São elas, assim, formadas *cum intuitu personae*, pois o animus que se requer dos sócios não é apenas material, mas fundamentalmente pessoal.

Constatada essa situação, reunindo a companhia fechada a condição de sociedade *intuitu personae*, pode ela ser dissolvida, e de forma parcial, quando se verificar que a ruptura da *affectio societatis* é impeditiva para que a sociedade alcance ou preencha o seu fim. A desinteligência grave e irremediável entre seus acionistas, mormente se implicar o embaraço ou a estagnação das atividades sociais, constitui-se em causa determinante para o desfazimento do vínculo societário. E, nessas hipóteses especiais, nada impede que a dissolução pretendida se realize de forma parcial.

Em linha geral de princípio, a dissolução parcial e a conseqüente apuração de haveres do acionista é incompatível com o sistema da Lei n. 6.404/76. A regra é a da dissolução total. Contudo, não há óbice à adoção da dissolução parcial nessa situação peculiar e excepcional, em que a dissolução vem fundada no desaparecimento da *affectio societatis*.

Não se pode olvidar que o próprio Código Comercial, no passado, ao cuidar das sociedades comerciais nos seus arts. 335 e 336, adotou a pressuposição de que a dissolução seria sempre total. Foi nesse ambiente de rigor do referido Código que, em evolução indispensável à ciência jurídica, doutrina e jurisprudência foram sendo construídas no sentido de se consagrar a dissolução parcial nas sociedades de pessoa, movidas pelo explícito escopo de preservação da empresa, em razão de sua notória importância no desenvolvimento econômico e social do país, como fonte geradora

de empregos, diretos e indiretos, tributos, bens e serviços para o mercado, o que consolida sua noção de geração de riquezas no mundo contemporâneo.

Nesse mesmo pressuposto, na situação específica de dissolução de uma sociedade anônima fechada, com conteúdo nitidamente personalista, dissolução essa fundada na irremediável quebra da *affectio societatis*, é plenamente aplicável o instituto da dissolução parcial, porquanto, em conciliação dos múltiplos interesses envolvidos na empresa, permite que o sócio dissidente do negócio se retire, mediante o justo reembolso de seus haveres, sem que a sociedade e a empresa por ela desenvolvida desapareçam, podendo permanecer com os acionistas remanescentes.

Essa linha de entendimento, que já vem por nós de há muito defendida³², ganhou força na construção pretoriana. Em um primeiro estágio de sua evolução jurisprudencial, o Superior Tribunal de Justiça manteve-se vacilante quanto à adoção ou não desta orientação.

No Recurso Especial n. 171.354/SP, julgado em 16-11-2000, a Terceira Turma, à unanimidade de votos, entendeu pela impossibilidade jurídica do pedido, pois a espécie societária não admitiria “o direito de recesso do sócio descontente”³³. No mesmo sentido, o Recurso Especial n. 419.174/SP, julgado em 15-8-2002, pela mesma Terceira Turma e também por unanimidade, afirmou ser “incompatível com a natureza e o regime jurídico das sociedades anônimas o pedido de dissolução parcial, feito por acionistas minoritários, porque reguladas em lei especial que não contempla tal possibilidade”³⁴. Nos dois julgados, o pano de fundo consistia em sociedades anônimas fechadas, com perfil familiar.

³² CAMPINHO, Sergio. A dissolução da sociedade anônima por impossibilidade de preenchimento de seu fim. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 85-90, 1995.

³³ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (3. Turma). Recurso Especial. **REsp 171354/SP**. I - Pedido de dissolução, in casu, é juridicamente impossível pois a espécie societária admite o direito de recesso do sócio descontente. [...]. Relator: Min. Waldemar Zveiter. Brasília, 16 de novembro de 2001. Disponível em:
<https://scon.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=199800261460&dt_publicacao=05/02/2001>. Acesso em: 03 mar. 2023.

³⁴ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (3. Turma). Recurso Especial. **REsp 419174/SP**. 1. É incompatível com a natureza e o regime jurídico das sociedades anônimas o pedido de dissolução parcial, feito por acionistas minoritários, porque reguladas em lei especial que não contempla tal possibilidade. [...]. Relator: Min. Carlos Alberto Menezes Direito. Brasília, 15 de agosto de 2002. Disponível em:

Contudo, ulteriormente, a tese da dissolução parcial passou a prevalecer, unificando-se o entendimento na 2ª Seção daquele Tribunal. Exemplificativamente, tem-se o julgamento dos Embargos de Divergência no Recurso Especial n. 419.174/SP, pela mencionada 2ª Seção, em 28-5-2008, cuja decisão veio assim ementada:

Comercial. Sociedade anônima familiar. Dissolução parcial. Inexistência de *affectio societatis*. Possibilidade. Matéria pacificada. I. A 2ª Seção, quando do julgamento do EREsp n. 111.294/PR (Rel. Min. Castro Filho, por maioria, DJU de 10-9-2007), adotou o entendimento de que é possível a dissolução de sociedade anônima familiar quando houver quebra da *affectio societatis*. II. Embargos conhecidos e providos, para julgar procedente a ação de dissolução parcial³⁵.

O Código de Processo Civil de 2015 passou a prever expressamente, no § 2º do art. 599, que a ação de dissolução parcial de sociedade pode ter também por objeto a sociedade anônima de capital fechado quando demonstrado, por acionista ou acionistas que representem cinco por cento ou mais do capital social, que não pode preencher o seu fim.

As regras disciplinadoras da ação de dissolução parcial dispostas pelo citado Código de Processo se dirigem às sociedades contratuais. Por isso, devem merecer as devidas adaptações ao serem aplicadas às companhias na hipótese autorizada.

Assim é que a chamada “data de corte”, ou seja, a data em que se vai tomar como a da ruptura do vínculo social em relação ao retirante, para orientar a apuração de seus haveres e, também, para determinar o momento em que desaparece o *status*

<https://processo.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=200200284189&dt_publicacao=28/10/2002>. Acesso em: 03 mar. 2023.

³⁵ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Embargos de Divergência em Recurso Especial. **EREsp 419174/SP**. I. A 2ª Seção, quando do julgamento do EREsp n. 111.294/PR (Rel. Min. Castro Filho, por maioria, DJU de 10.09.2007), adotou o entendimento de que é possível a dissolução de sociedade anônima familiar quando houver quebra da *affectio societatis*. [...]. Relator: Min. Aldir Passarinho Júnior. Brasília, 28 de maio de 2008. Disponível em: <https://scon.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=200300409115&dt_publicacao=04/08/2008>. Acesso em: 03 mar. 2023.

Nesse mesmo sentido, confirmam-se: Agravo Regimental no Recurso Especial n. 1.079.763/SP, Relator Ministro Aldir Passarinho Júnior, julgado à unanimidade pelos integrantes da 4ª Turma em 25-8-2009; Agravo Regimental no Agravo de Instrumento n. 1.013.095/RJ, Relator Ministro Raul Araújo Filho, julgado à unanimidade pelos integrantes da 4ª Turma em 22-6-2010; e Recurso Especial n. 917.531/RS, Relator Ministro Luís Felipe Salomão, julgado à unanimidade pelos integrantes da 4ª Turma em 17-11-2011.

socii, será a data do trânsito em julgado da decisão que dissolver parcialmente a sociedade.

E a essa conclusão se chega por simples raciocínio lógico e integrativo das normas, considerando que dentre as hipóteses contempladas no art. 605 do Código de Processo Civil de 2015, aquelas retratadas no inciso IV são as que mais se identificam com a situação da companhia, na medida em que todas elas demandarão a prolação de uma sentença para decretar a dissolução parcial e, desse modo, se ter o vínculo social parcialmente desfeito.

4 CONCLUSÃO

Nas sociedades de pessoas, o bom relacionamento entre os sócios é fundamental, aflorando a *affectio societatis* como elemento preponderante para o bom desempenho da sociedade. Em função disso, em tais sociedades admite-se a exclusão do sócio que rompe a *affectio societatis*, o que não ocorre nas sociedades de capitais, porquanto nestas é indiferente a intenção do sócio, importando apenas a sua contribuição.

De outro lado, se o sócio descumpre seu dever primordial, ele quebra a relação de confiança com os demais sócios, quebra a *affectio societatis*, sem a qual a sociedade não seria constituída. Num contrato bilateral, tal fato geraria a resolução do contrato como um todo, no entanto, as sociedades são contratos plurilaterais, podendo haver a resolução apenas do vínculo do sócio remisso, preservando a existência da sociedade.

Apesar das divergências doutrinárias, compreende-se que deve ser interpretado, de forma restritiva, o artigo 599, §2º, do CPC/2015 da maneira que será admitida a dissolução parcial da sociedade anônima fechada se for comprovados o percentual mínimo de participação no capital social da companhia e o não preenchimento de seu fim social. Não cabe apenas a alegação da quebra da *affectio societatis* até mesmo nas sociedades anônimas de capital fechado em que prevalece o liame subjetivo entre os sócios.

REFERÊNCIAS

ADIERES, Moacir. Dissolução parcial de sociedade civil por quotas de responsabilidade limitada. **Revista Jurídica**, n. 280, p. 61-72, fev. 2001.

BARRETO, Júlio. **O conflito de interesses entre a companhia e seus administradores**. Rio de Janeiro: Renovar, 2009.

BERTOLDI, Marcelo M. **Curso avançado de direito comercial**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito societário**. 12. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2010.

BORGES, João Eunápio. **Curso de direito comercial terrestre**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1991.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Embargos de Divergência em Recurso Especial. **REsp 419174/SP**. I. A 2ª Seção, quando do julgamento do REsp n. 111.294/PR (Rel.

Min. Castro Filho, por maioria, DJU de 10.09.2007), adotou o entendimento de que é possível a dissolução de sociedade anônima familiar quando houver quebra da affectio societatis. [...]. Relator: Min. Aldir Passarinho Júnior. Brasília, 28 de maio de 2008. Disponível em:

<https://scon.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=200300409115&dt_publicacao=04/08/2008>.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (3. Turma). Recurso Especial. **REsp 171354/SP**. I - Pedido de dissolução, in casu, é juridicamente impossível pois a espécie societária admite o direito de recesso do sócio descontente. [...] Relator: Min. Waldemar Zveiter. Brasília, 16 de novembro de 2001. Disponível em:

<https://scon.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=199800261460&dt_publicacao=05/02/2001>. Acesso em: 03 mar. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (3. Turma). Recurso Especial. **REsp 419174/SP**. 1. É incompatível com a natureza e o regime jurídico das sociedades anônimas o pedido de dissolução parcial, feito por acionistas minoritários, porque reguladas em lei especial que não contempla tal possibilidade. [...] Relator: Min. Carlos Alberto Menezes Direito. Brasília, 15 de agosto de 2002. Disponível em:

<https://processo.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=200200284189&dt_publicacao=28/10/2002>. Acesso em: 03 mar. 2023.

BUONOCORE, Vincenzo. **Le società**. Milano: Giuffrè, 2000.

CÂMARA, Alexandre Freitas. **Lições de direito processual civil**. 9. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

CAMPINHO, Amaury. **Manual dos títulos de crédito**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2001.

CAMPINHO, Sergio. A dissolução da sociedade anônima por impossibilidade de preenchimento de seu fim. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 85-90, 1995.

CAMPINHO, Sérgio. **Curso de direito comercial: Direito de empresa**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

CAMPOS, João Vicente. A vocação dos acionistas de uma sociedade anônima aos dividendos, pela regra da igualdade de tratamento. **Revista Forense**, v. 49, n. 141, maio/jun. 1952. Rio de Janeiro: Forense.

MENDONÇA, José Xavier Carvalho de. **Tratado de direito comercial brasileiro**. Campinas: Bookseller, 2001.

COELHO, Fábio Ulhoa (Coord) *et al.* **Lei das sociedades anônimas comentada**. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

COMPARATO, Fábio Konder. **Direito empresarial - Estudos e pareceres**. São Paulo: Saraiva, 1990.

EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. São Paulo: Quartier Latin, 2011.

ESCARRA, Jean; ESCARRA, Edouard; RAULT, Jean. **Traité théorique et pratique de Droit commercial**. Paris: Librairie du Recueil Sirey, 1950.

GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro, Forense, 2007.

FRANCO, Vera Heleno de Mello. **Lições de direito comercial**. 2. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

MAZZEI, Rodrigo; GONÇALVES, Tiago Figueiredo. A dissolução parcial de sociedade no Código de Processo Civil de 2015: pretensões veiculáveis, sociedades alcançadas e legitimidade. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 282, ago. 2018.

PEREIRA, Caio Mário da Silva, **Instituições de direito civil**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993, v. 3.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RODRIGUES, Sílvio. **Direito civil**. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

TEIXEIRA, Egberto Lacerda; GUERREIRO, José Alexandre Tavares. **Das sociedades anônimas no direito brasileiro**. São Paulo: Livraria e Editora Jurídica José Bushatsky Ltda., 1979.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário** – volume 1; 13. ed. – São Paulo: SaraivaJur, 2022.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário**. vol. 1. 9ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

ULGARELLI, Waldirio. **Sociedades comerciais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VALVERDE, Trajano de Miranda. **Sociedades por ações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1953.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E IMAGEM CORPORATIVA: PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS PARA EMPRESAS BRASILEIRAS

Rebeca Tobio Lima Portela¹

RESUMO

O presente artigo, por meio de pesquisa bibliográfica, tem por objetivo propor uma reflexão acerca das imposições às empresas ao redor do mundo em decorrência do processo de globalização, em especial no que tange às formas de comunicação com seus públicos internos e externos. Nesse sentido, esse estudo pretende analisar de forma ampla os aspectos da imagem corporativa, que hoje pode ser entendido como um dos principais ativos de uma empresa, e a maneira com que a Responsabilidade Social Corporativa pode alterar a visão dos consumidores a respeito de uma marca. A pretensão maior é alertar as empresas e multinacionais brasileiras a respeito da necessidade de explorar estratégias que permitam a elas conquistar espaço e avançar no mercado internacional, ainda que as condições brasileiras nos aspectos econômicos, políticos e de logística em muito não facilitem esse crescimento. Para compreender como a gestão de imagem corporativa é fundamental nos dias de hoje, parte-se de uma breve análise das imposições resultantes do processo de globalização e das exigências e critérios que uma empresa internacionalizada deve atender, em especial quanto ao conceito de Desenvolvimento Sustentável. Posteriormente, busca-se mostrar como essas exigências influenciam a imagem de uma empresa, podendo levar a uma crise de imagem e ao desmantelamento de uma sociedade empresária, tão grande é a volatilidade das mídias sociais nos tempos atuais. A abordagem desses tópicos proporcionará uma noção geral a respeito das estratégias que podem ser adotadas para melhorar a imagem corporativa, evitar uma crise de imagem e adquirir benefícios para a conquista de mercado, em especial o internacional.

Palavras-chave: Imagem corporativa. Responsabilidade social corporativa. Crise de imagem.

¹ Graduada em Direito pelo Centro Universitário do Distrito Federal. Advogada. Aluna do curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Direito Empresarial e Contratos do Centro Universitário de Brasília – CEUB/ICPD. E-mail: rebecatobio@hotmail.com

ABSTRACT

This article, through bibliographical research, aims to propose a reflection on the impositions on companies around the world as a result of the globalization process, especially with regard to forms of communication with their internal and external audiences. In this sense, this study intends to analyze broadly aspects of corporate image, which today can be understood as one of the main assets of a company, and the way in which Corporate Social Responsibility can change consumers' view of a brand. The main intention is to alert Brazilian companies and multinationals about the need to explore strategies that have managed to conquer space and advance in the international market, even though Brazilian conditions in economic, political and logistical aspects do not greatly facilitate this growth. In order to understand how fundamental corporate image management is today, it starts with a brief analysis of the impositions resulting from the globalization process and the demands and criteria that an internationalized company must meet, especially regarding the concept of Sustainable Development. Subsequently, seeks to show how these requirements affect the image of a company, which can lead to an image crisis and the dismantling of a business society, so great is the volatility of social media in current times. Their approach will provide a general idea about the strategies that can be adopted to improve the corporate image, avoid an image crisis and acquire benefits for conquering the market, especially the international one.

Keywords: Corporative image. Corporate social responsibility. Image crisis.

1 INTRODUÇÃO

Frente às exigências cada vez maiores do mercado internacional, as empresas brasileiras acabam sendo prejudicadas pelas enormes dificuldades impostas pelo cenário brasileiro. Sendo assim, se tornou essencial que os empresários busquem novas estratégias para conquista do mercado, em especial as que envolvem os conceitos de Responsabilidade Social e Imagem Corporativa. Dessa forma, o presente artigo busca apresentar gestões e técnicas multidisciplinares que visam melhorar a competitividade das empresas brasileiras.

Parte-se do seguinte questionamento: de que forma uma atuação socialmente responsável e uma gestão da imagem corporativa pode refletir nos resultados de uma empresa e favorecer a conquista de mercado? Tal questionamento se mostra necessário uma vez que as empresas brasileiras já enfrentam, naturalmente, inúmeras barreiras impostas pelas condições econômicas, políticas, tributárias e logística do Brasil, fazendo com que toda e qualquer estratégia que permita o avanço no mercado internacional seja ao menos considerada. Ademais, tornou-se fundamental que os empresários se preocupem com a imagem corporativa, uma vez que as crises de

imagem são capazes de destruir um negócio, ainda que sua construção tenha se dado em bases sólidas.

Para tanto, o primeiro tópico, denominado “Economia global e Responsabilidade Social Corporativa: exigência e oportunidade”, analisará a evolução do processo de globalização, as exigências do mercado atual quanto aos aspectos sociais, ambientais e trabalhistas do modelo Tripple Bottom Line e sua influência no meio empresarial.

O segundo tópico, denominado “Na busca por vantagem competitiva: investimento em Imagem e Comunicação Corporativa” abordará os aspectos de Marca, Identidade, Imagem e Comunicação Corporativa, bem como a necessidade de gerir riscos e chances de uma eventual crise de imagem. Analisará também a maneira com que tais conceitos se relacionam à Responsabilidade Social Corporativa e às estratégias de gestão comercial que podem aproveitar essas temáticas para adquirir vantagens competitivas no mercado internacional.

Em razão da amplitude da temática trabalhada, o presente artigo se limitará a apresentação das noções gerais de cada conceito, tendo em vista que cada estratégia envolve diversas disciplinas e áreas de estudo além do Direito, como Administração e Marketing.

2 ECONOMIA GLOBAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: EXIGÊNCIA E OPORTUNIDADE

Fruto da abertura de barreiras comerciais das nações, as empresas multinacionais passaram a ser os principais agentes da internacionalização econômica. Para John H. Dunning e Sarianna M. Lundan, uma multinacional pode ser conceituada como “uma empresa que se dedica ao investimento direto estrangeiro (IDE) e possui, ou, de algum modo, controla as atividades de valor agregado em mais de um país”². Dessa forma, os setores passaram a ser ainda mais competitivos, pois as empresas não competem apenas pelo mercado nacional, mas

² DUNNING, John. H.; LUNDAN, Sarianna. M. **Multinational enterprises and the global economy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. p. 3.

também pelo internacional, o que exige estratégias de diferenciação de seus produtos para que consigam obter alguma vantagem competitiva.

Paralelamente ao fenômeno da internacionalização das empresas estrangeiras, o Brasil passou a ser, em 1990, destino de fluxos de investimento estrangeiro após a estabilização da economia brasileira com a implementação do Plano Real. Com base em dados da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), José C. Miranda ressalta que cerca de 65% do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) realizado no Brasil entre 1993 e 1998 se deu por meio de Fusões e Aquisições³, em especial a aquisição de empresas públicas do setor de energia elétrica e telecomunicações⁴. Como consequência, o Brasil sofreu uma forte desnacionalização de suas empresas, ficando vulnerável e dependente do capital estrangeiro.

O processo de internacionalização passou a ser intensificado apenas no início dos anos 2000, tendo como alguns de seus marcos históricos a fusão entre a Ambev e a belga Interbrew, em 2004, que movimentou em torno de US\$4,9 bilhões; a aquisição do frigorífico argentino Swift Armour pela Friboi, em 2005; e a compra da canadense Inco pela Vale do Rio Doce, em 2006, por US\$13,7 bilhões. Em 2002, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) havia criado um programa cujo objetivo era fomentar a inserção de empresas brasileiras no mercado internacional. A primeira operação aprovada pelo BNDES nesse sentido foi o financiamento, em 2005, da compra da Swift pela Friboi⁵.

Dez anos depois, um levantamento realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) apontou que, em 2015, apenas 41 empresas brasileiras exerciam atividades produtivas no exterior⁶. Ainda que exista uma tendência de crescimento,

³ MIRANDA, José Carlos. **Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990**. 2011. Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2001. p. 234.

⁴ TAVARES, Maria da Conceição. Desnacionalização e vulnerabilidade externa. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 2000. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0312200013.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

⁵ ROCHA, Amaral; BRAGA, Paulo; MAGALHÃES, Heloísa. BNDES deve financiar compra do Swift pela Friboi. **Folha de S. Paulo**, 2005. Disponível em: <<https://www.beefpoint.com.br/bndes-deve-financiar-compra-do-swift-pelo-friboi-25197/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

⁶ BRASIL tem poucas multinacionais, segundo a CNI. **Época Negócios**, 2015. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/06/brasil-tem-poucas-multinacionais-segundo-cni.html>>. Acesso em: 08 nov. 2022.

segundo a pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras – Edição Histórica, de 5 milhões de empresas registradas pelo IBGE, somente 0,5% exportavam e 500 empresas eram internacionalizadas, o que representava 0,01%⁷.

Com a relativização das fronteiras territoriais e geográficas das nações, influências políticas, econômicas e culturais entre os Estados se tornaram, praticamente, incessantes e inevitáveis. Como consequência desse processo de globalização, novas demandas são impostas constantemente ao mercado e às empresas ao redor do mundo. Grande parte das empresas brasileiras enfrentam grandes dificuldades em concorrer no mercado internacional em razão de diversos fatores, tais como: financiamento, infraestrutura, tributação, tecnologia, burocracia e ambiente macroeconômico.

De acordo com o relatório Competitividade Brasil 2019-2020, no conjunto de 18 economias de inserção internacional similar à brasileira (África do Sul, Argentina, Austrália, Canadá, Chile, China, Colômbia, Coreia do Sul, Espanha, Índia, Indonésia, México, Peru, Polônia, Rússia, Tailândia e Turquia) o Brasil permanece na penúltima colocação no ranking geral de competitividade. O Brasil apresentava a situação mais crítica de financiamento, a segunda maior tributação, o maior custo de energia elétrica, além do ambiente macroeconômico hostil⁸.

Em meio a tantas exigências, ainda há que se falar em desenvolvimento sustentável, já que hoje, devido à necessidade se conservar os recursos naturais do planeta, o meio ambiente vem se tornando uma das maiores preocupações das nações, sendo objeto de inúmeras deliberações, como a Eco-92, a Rio+20, a Agenda 2030 e o Acordo de Paris. Dessa forma, é do interesse das empresas brasileiras o conhecimento do modelo Tripple Bottom Line, criado pelo sociólogo John Elkington, que representa as estruturas do desenvolvimento sustentável, quais sejam, o aspecto ambiental, econômico e social. O conhecimento a respeito desse arcabouço ganhará cada vez mais importância, pois grande parte dos acordos e contratos

⁷ BARAKAT, Livia Lopes *et al.* **Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras** - Edição Especial. Relatório de pesquisa – Fundação Dom Cabral. 2020.

⁸ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Competitividade Brasil 2019-2020**. – Brasília: CNI, 2020. 93 p.

firmados no âmbito internacional já dispõem de exigências trabalhistas e ambientais, sob pena de embargos e suspensão da importação dos produtos.

Tendo em vista que as empresas exercem uma grande influência no meio em que estão inseridas, os empresários brasileiros já respondem ao chamado Princípio da Função Social da Empresa e devem observar os interesses coletivos e os princípios e valores apontados pelo ordenamento jurídico. Como aponta Ana Frazão de Azevedo Lopes, a Função Social das Empresas serve como ligação entre a atividade empresarial e o exercício da Justiça Social⁹, de forma que seu surgimento decorre naturalmente da aplicação da Função Social da Propriedade e da Função Social dos Contratos. Nesse sentido, discorre a autora:

(...) a empresa assumira o papel de célula social catalisadora de aspirações, de anseios de prosperidade; de credora e, ao mesmo tempo, devedora da comunidade, o que evidenciava a sua natureza como comunidade de trabalho e de capital. Se toda atividade da empresa partia da utilização da propriedade e do contrato, é inequívoco que as transformações sobre estes institutos teriam reflexos diretos na própria empresa¹⁰.

No Brasil, tais expectativas foram expressamente previstos em dispositivos da Constituição Federal, como o art. 5º, XXIII, que prevê a função social da propriedade, e o art. 170, caput e inciso III, que dispõe sobre a ordem econômica fundada na valorização do trabalho humano, na livre iniciativa, na justiça social, bem como na referida função social; e do Código Civil, em seu art. 2.035, parágrafo único, segundo o qual “nenhuma convenção prevalecerá se contrariar preceitos de ordem pública, tais como os estabelecidos por este Código para assegurar a função social da propriedade e dos contratos”¹¹.

Nesse mesmo contexto de obrigações sociais, vêm ganhando destaque a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que representa “o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo

⁹ LOPES, Ana Frazão de Azevedo. Empresa e propriedade: função social e abuso de poder econômico. São Paulo: Quartier Latin, 2006. p.279.

¹⁰ LOPES, Ana Frazão de Azevedo. Empresa e propriedade: função social e abuso de poder econômico. São Paulo: Quartier Latin, 2006. p.113-114.

¹¹ BRASIL. Lei n. 10.406, 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 20 nov. 2022.

específico”¹². Ainda que para alguns esse compromisso seja implícito, pois seria ético e moral, para outros a RSC pode ser vista meramente como uma estratégia empresarial para conquista de mercado, pois fortalece a ligação com os consumidores.

Observa-se que a RSC e o modelo Tripple Bottom Line se complementam, pois, como citado pela norma ISSO 26000:

A responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas¹³.

Assim, tendo em vista que a ética tem sido cada vez mais retratada e exigida em práticas comerciais, nas últimas décadas o conceito de Compliance tem se disseminado no Brasil, em especial após a edição da Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, e as investigações da Operação Lava Jato. Em razão dessa preocupação com o cumprimento das exigências legais e com a observância dos princípios éticos e de transparência, a gestão de reputação pode se tornar um grande aliado na busca pelo mercado internacional, visto que, atualmente, um dos maiores obstáculos aos empresários são as crises de imagem. Nesse sentido, Mario Rosa destaca:

As crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo bem particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade. (...) O que se vende todos os dias, no mundo inteiro, é confiança. E quando a confiança que os outros

¹² ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord) *et al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva. p. 6-7.

¹³ INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. Responsabilidade social. **ISSO 26000**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp>. Acesso em: 01 dez. 2022.

depositam em nós deixa de existir, há uma sentença de morte profissional ou empresarial¹⁴.

Mais do que nunca se torna essencial que as empresas adotem uma Gestão de Reputação, pois a velocidade com que as redes sociais e as mídias digitais produzem informação pode colocar em risco um histórico inteiro de construção de um negócio. Sendo assim, os gestores precisam se preocupar em buscar e avaliar possíveis riscos e falhas que poderiam custar sua reputação no futuro.

Assim, para que existam no meio empresarial, os empresários brasileiros devem atender a diversas expectativas e legislações, além de resistir a inúmeras burocracias e empecilhos estatais. Para tanto, se torna fundamental a elaboração de ferramentas estratégicas que contemplem essas demandas. Dentre essas estratégias, duas tem se tornado cada vez mais relevante: o marketing e a comunicação corporativa.

3 NA BUSCA POR VANTAGEM COMPETITIVA: INVESTIMENTO EM IMAGEM E COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Com a instantaneidade e a presença dos meios de comunicação em todos os países do mundo, naturalmente as empresas também passariam a ocupar os meios digitais, onde tudo passa a ser mais volátil. Nessa perspectiva, a competitividade do mercado exige cada vez mais uma adequação dos empresários quanto à forma com que se comunicam com seus stakeholders, o que pode ser feito por meio de ferramentas de marketing e de comunicação corporativa.

Para falar de reputação e comunicação corporativa dois conceitos são essenciais: o de identidade e o de imagem. De acordo com Paul Argenti e Janis Forman, a identidade da empresa pode ser compreendida como “manifestações concretas, em geral visuais, de sua realidade, incluindo nomes, marcas, símbolos, apresentações, patrocínios corporativos e, mais significante, a visão da empresa”¹⁵. Enquanto imagem, para Betsy-Ann Toffler e Jane Imber, diz respeito à “percepção

¹⁴ ROSA, Mário. A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens. 4ª ed. São Paulo: Geração, 2007. p. 24.

¹⁵ ARGENTI, Paul A.; FORMAN, Janis. **The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business.** McGraw-Hill, 2002. p. 68.

do consumidor sobre a corporação por trás da marca”¹⁶. Percebe-se, então, que identidade e imagem são fatores de construção da reputação corporativa que estão intrinsecamente ligados, sendo que a imagem decorre da identidade da marca.

Nesse mesmo sentido, David A. Asker retrata o conceito de Brand Equity, que pode ser traduzido como Equidade ou Valor de Marca, e diz respeito ao conjunto de ativos e passivos relacionados a uma marca, que uma vez modificada afetará todos os produtos ligados a ela. Segundo o autor, marca pode ser definida como “um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes”¹⁷ e os fatores associados a ela podem ser agrupados em 5 categorias: lealdade à marca; conhecimento do nome; qualidade percebida; associações à marca em acréscimo à qualidade percebida; e outros ativos, como as patentes¹⁸.

Uma vez que o consumidor se sente satisfeito com a marca e o que ela representa ele tende a expressar essa satisfação em forma de lealdade, o que é um grande benefício para as empresas e permite, por exemplo, que uma empresa tenha mais tempo para reagir a algum movimento de uma empresa concorrente, funcionando também como uma barreira a essa mesma concorrência¹⁹. Segundo o autor, uma marca deve se fazer conhecida e lembrada pelos potenciais compradores, pois esse reconhecimento possui papel fundamental na comunicação.

Nesse sentido, na busca por uma diferenciação e uma maior visibilidade entre tanta concorrência pelo mercado internacional, tornou-se fundamental a construção de uma imagem corporativa, que, segundo Justo Villafañe, pode ser entendida como “a síntese da identidade da organização manifestada a partir de seu comportamento, sua cultura e sua personalidade corporativas, os quais projetam uma imagem

¹⁶ TOFFLER, Betsy-Ann; IMBER, Jane. Dictionary of marketing terms. New York, Barron's, 1994. p. 136.

¹⁷ AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity: gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998. p. 7.

¹⁸ AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity: gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998. p. 16.

¹⁹ AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity: gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998. p. 49-51.

funcional, interna (auto-imagem) e intencional respectivamente”²⁰. Uma imagem corporativa fortalecida ao longo do tempo agrega valor à empresa, pois aproxima seu público de interesse ao reforçar valores considerados importantes e desperta sentimentos positivos durante a realização de uma compra. Dessa forma, a capacidade de conexão com os clientes torna-se elemento de grande importância na diferenciação de uma marca frente a tantas opções disponíveis no mercado.

No que tange à Responsabilidade Social Corporativa, algumas pesquisas já indicam o quanto o brasileiro espera que os empresários invistam em causas sociais, o que pode afetar a imagem corporativa de forma negativa ou positiva, a depender das atitudes adotadas pelos gestores. Segundo pesquisa da Opinion Box, de janeiro de 2021, 46% dos consumidores esperam que marcas ajudem causas sociais²¹. Da mesma forma, segundo estudo realizado pela Walk The Talk by La Maison, 94% dos brasileiros tem expectativas quanto a governança ambiental, social e corporativa (ESG, sigla para environmental, social and corporate governance), entretanto, apenas 17% acreditam que as empresas realmente atuam nesse problema²². Atualmente, estima-se que o mercado global de ESG movimentará US\$ 30 trilhões e passará, até 2025, para US\$ 53 trilhões²³.

Esses dados apontam como é imprescindível que as multinacionais brasileiras se adequem cada vez mais às exigências do mercado nacional e internacional, o que nem sempre se dará por um sentimento dos gestores no sentido de dever de contribuição com a sociedade em geral, mas sim por uma estratégia de conquista de mercado. Fato é que, ao que tudo indica, a RSC é uma tendência que veio para ficar.

Muito se questiona se a RSC se trata de gasto ou de investimento, mas como elucidou Francisco Paulo de Melo Neto e César Fróes:

²⁰ VILLAFANE, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirâmide, 2004. p. 46.

²¹ 46% dos consumidores esperam impacto social da sua marca. *Meio&Mensagem*, 2021. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/patrocinado/zmes/46-dos-consumidores-esperam-impacto-social-da-sua-marca>>. Acesso em: 02 dez. 2022.

²² MATSUE, Carla. Estudo mostra quais são as empresas campeãs em ESG do Brasil na opinião de consumidores. *Valor Investe*, 2022. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2022/06/15/estudo-mostra-quais-sao-as-empresas-campeas-em-esg-do-brasil-na-opinio-de-consumidores.ghtml>>. Acesso em: 02 dez. 2022.

²³ NAVARRO, Victória. ESG: até 2025, o setor deve valer, globalmente, US\$ 53 trilhões. *Meio&Mensagem*, 2021. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/arquivo/noticias/2021/07/21/esg-ate-2025-o-setor-deve-valer-globalmente-us-53-trilhoes.html>>. Acesso em: 02 dez. 2022.

O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa em investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação de mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas²⁴.

Nesse sentido, a comunicação corporativa é uma ferramenta muito importante e, segundo o professor Belmiro Ribeiro da Silva Neto, pode ser conceituada como:

Uma nova função da administração que busca conhecer o micro e o macroambiente dos negócios para identificar oportunidades e recomendar ações de comunicação que possam resultar em identidade, imagem e reputação positivas para as empresas.

(...) A comunicação corporativa possui grande importância estratégica por sua forte associação com os processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões gerenciais, e é considerada uma função essencial para transformar as empresas e sustentar sua vitalidade²⁵.

No âmbito interno é imprescindível que os gestores também invistam na comunicação entre os próprios colaboradores e departamentos, pois no contato direto com os clientes os funcionários são responsáveis pela reprodução dos valores da empresa, ou como esclarece Margarida Kunsch, “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa”²⁶. Atualmente muitas crises de imagem se iniciam a partir de atitudes erradas de colaboradores da empresa, sendo assim, uma comunicação interna bem elaborada e planejada pode ser um grande aliado não só para motivação e engajamento dos funcionários como também no preparo para lidar com situações que colocam em risco a reputação da empresa.

Nessa busca por melhorias na comunicação, nos relacionamentos interpessoais e na satisfação dos públicos internos, o endomarketing é uma

²⁴ MELO NETO, Francisco de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 162.

²⁵ SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (Coord.). **Comunicação corporativa e reputação: Construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010. p.1.

²⁶ KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

ferramenta que pode fazer a diferença, pois a melhora na organização interna da empresa irá refletir no público externo²⁷. Ademais, é de extrema importância que os próprios funcionários e colaboradores saibam quais são as metas e objetivos da empresa²⁸, para tanto, faz parte das estratégias de gestão corporativa saber ouvir, preparar e reconhecer o público interno.

Uma boa empresa há de se preocupar não só com o seu público externo, mas também com os seus colaboradores, visto que ambos se complementam e geram resultados. Essa associação entre práticas sociais, ambientais e trabalhistas corretas e uma boa comunicação corporativa permitirá a crescente melhoria da imagem corporativa e a conseqüente satisfação de ambos os públicos, que permanecerão leais à marca.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que muito se exige dos empresários para que consigam, simplesmente, existir no meio empresarial, ainda mais em um país como o Brasil, que possui elevada carga tributária e inúmeros percalços políticos e econômicos. Dessa forma, a adoção de algumas estratégias de governança corporativa se torna fundamental para a sobrevivência de uma empresa.

Pensar em novas formas de gestão empresarial é urgente frente às exigências impostas pelo mercado internacional, em especial no que tange ao Desenvolvimento Sustentável e à velocidade com que as informações correm e influenciam os consumidores e investidores nos dias de hoje. Assim, como forma de alinhar essas necessidades, deve-se considerar um planejamento socialmente responsável e uma gestão de imagem e reputação. O processo de globalização impõe aos gestores que saibam comunicar de forma eficaz e efetiva, não só com o público externo, mas também com o público interno. Assim, o marketing e o endomarketing podem ter papéis de diferenciação nas práticas comerciais, da mesma forma, pode-se implementar programas de Compliance que visem a instituição de boas práticas e transparência nas negociações.

²⁷ DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007. p. 40.

²⁸ BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010. p. 140.

Observa-se que, na busca por uma vantagem competitiva maior, especialmente no mercado internacional, muito será exigido das empresas que escolherem adotar as práticas e estratégias citadas nesse estudo. Porém, a vantagem competitiva não será o único benefício dessa escolha de gestão e planejamento. Uma boa imagem corporativa, associada a uma gestão socialmente responsável, oferece facilidade na obtenção de créditos,²⁹ atrai novos investidores e conquista a lealdade dos consumidores. Todos esses fatores agrupados certamente proporcionarão às empresas brasileiras boas vantagens competitivas e o avanço no mercado internacional.

REFERÊNCIAS

46% dos consumidores esperam impacto social da sua marca. **Meio&Mensagem**, 2021. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/patrocinado/zmes/46-dos-consumidores-esperam-impacto-social-da-sua-marca>>. Acesso em: 02 dez. 2022.

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ARGENTI, Paul A.; FORMAN, Janis. **The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business**. McGraw-Hill, 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord) *et al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva.

BARAKAT, Livia Lopes *et al.* **Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras** - Edição Especial. 2020. Relatório de pesquisa – Fundação Dom Cabral. 2020.

BENITES, Lira Luz Lazaro; POLO, Edison Fernandes. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, p. 827-841, 2013.

BRASIL. **Lei n. 10.406, 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 20 nov. 2022.

²⁹ BENITES, Lira Luz Lazaro; POLO, Edison Fernandes. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, p. 827-841, 2013.

BRASIL tem poucas multinacionais, segundo a CNI. **Época Negócios**, 2015.

Disponível em:

<<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/06/brasil-tem-poucas-multinacionais-segundo-cni.html>>. Acesso em: 08 nov. 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Competitividade Brasil 2019-2020**. Brasília: CNI, 2020.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

DUNNING, John. H.; LUNDAN, Sarianna. M. **Multinational enterprises and the global economy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA.

Responsabilidade social. **ISSO 26000**. Disponível em:

<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp>.

Acesso em: 01 dez. 2022.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, Ana Frazão de Azevedo. **Empresa e propriedade**: função social e abuso de poder econômico. São Paulo: Quartier Latin, 2006. p.113-114.

MATSUE, Carla. Estudo mostra quais são as empresas campeãs em ESG do Brasil na opinião de consumidores. **Valor Investe**, 2022. Disponível em:

<<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2022/06/15/estudo-mostra-quais-sao-as-empresas-campeas-em-esg-do-brasil-na-opiniao-de-consumidores.ghtml>>. Acesso em: 02 dez. 2022.

MELO NETO, Francisco de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MIRANDA, José Carlos. **Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990**. 2011. Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2001.

NAVARRO, Victória. ESG: até 2025, o setor deve valer, globalmente, US\$ 53 trilhões. **Meio&Mensagem**, 2021. Disponível em:

<<https://www.meioemensagem.com.br/home/arquivo/noticias/2021/07/21/esg-ate-2025-o-setor-deve-valer-globalmente-us-53-trilhoes.html>>. Acesso em: 02 dez. 2022.

ROCHA, Amaral; BRAGA, Paulo; MAGALHÃES, Heloísa. BNDES deve financiar compra do Swift pelo Friboi. **Folha de S. Paulo**, 2005. Disponível em: <<https://www.beefpoint.com.br/bndes-deve-financiar-compra-do-swift-pelo-friboi-25197/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens. 4ª ed. São Paulo: Geração, 2007.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (Coord.) *at al.* **Comunicação corporativa e reputação**: Construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAVARES, Maria da Conceição. Desnacionalização e vulnerabilidade externa. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0312200013.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

TOFFLER, Betsy-Ann; IMBER, Jane. **Dictionary of marketing terms**. New York, Barron's, 1994.

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madrid: Pirâmide, 2004.