

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE FINANÇAS E CONTROLADORIA**

**FABIANI KANAREK**

**OS BENEFÍCIOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE  
COM A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**CRICIÚMA**

**2012**

**FABIANI KANAREK**

**OS BENEFÍCIOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE  
COM A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

Orientador(a): Prof. (a) Esp. Edson Cichella

**CRICIÚMA  
2012**

**FABIANI KANAREK**

**OS BENEFÍCIOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE  
COM A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

Criciúma, SC, 28 de novembro de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. (a) Esp. Edson Cichella - Orientador

A minha família e ao meu grande amor, Geno.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho e expresso meu sincero agradecimento em especial à:

- meu orientador, professor Edson, grande exemplo como pessoa e profissional;
- meu amado Geno, pela paciência e por aceitar abdicar de várias coisas durante o período em que me dediquei a este trabalho,
- minha família linda, motivo de força e inspiração;
- meu amado Miguel, que chegou para alegrar mais ainda nossos dias e para nos mostrar o quanto a vida é bela;
- aos meus amigos, que souberam esperar.

**"Não sou aquele que sabe, mas aquele que busca". Herman Hesse**

## RESUMO

Este trabalho trata do tema governança corporativa e quais os benefícios que são proporcionados às empresas de pequeno e médio porte que adotam as suas práticas. Para que fosse possível identificar tais benefícios a pesquisa foi iniciada com o estudo e conceitos de alguns assuntos relacionados, tais como: governança corporativa, conflitos de agencia, custos de agencia, empresa familiar, benefícios da aplicação da governança corporativa e entidades de apoio as práticas da governança corporativa. Por meio deste estudo é possível perceber a importância do tema governança corporativa e compreender um pouco do contexto de seu surgimento, bem como, alguns dos motivos que levam as empresas a adotar as práticas propostas por este tema. Além disso, por meio deste é possível apontar os benefícios que adoção de tais práticas tem proporcionado às empresas em geral que as adotam, possibilitando identificar se os mesmos podem ou não ser usufruídos por empresas de pequeno e médio porte. Por fim, após o estudo realizado fica possível apontar quais os benefícios possíveis de serem obtidos pelas empresas de pequeno e médio porte que adotam as práticas de governança corporativa.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Benefícios. Empresas familiares.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
2.1 TEMA .....	11
2.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
2.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>4 OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
4.1 GERAL .....	13
4.2 ESPECÍFICOS .....	13
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
5.1 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	14
<b>5.1.1 Teoria de Agência e Conflito de Agência</b> .....	<b>17</b>
<b>5.1.2 Custos de Agência</b> .....	<b>22</b>
5.2 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL E NO MUNDO .....	22
5.3 ENTIDADES DE APOIO ÀS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA..	25
5.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES .....	28
<b>5.4.1 Oportunidades e Desafios das Empresas Familiares</b> .....	<b>32</b>
<b>6 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
6.1 TIPO DE PESQUISA.....	34
6.2 MÉTODO DE ABORDAGEM .....	34
6.3 MÉTODO DE PROCEDIMENTO .....	34
6.4 COLETA DE DADOS .....	34
<b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>35</b>
7.1 BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	35
<b>8 CONCLUSÃO</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Constantemente somos chamados à percepção de que o mundo evolui muito rápido e que esta evolução possibilita grandes acontecimentos e melhorias, porém muitas vezes essa evolução desenfreada gera dificuldades e incertezas.

A globalização tem diversas vantagens para as nações e proporciona benefícios imensuráveis, no entanto, para algumas instituições ela pode significar a possibilidade de extinção, visto que cada vez mais fica acirrada a competição das empresas para se manter no mercado, onde se observa que apenas os mais fortes sobrevivem.

Dentro deste contexto, percebeu-se a dificuldade de algumas empresas de pequeno e médio porte em sobreviver, quando estas têm que competir com empresas gigantes, multinacionais com potencial de crescimento muito grande, cuja concorrência é difícil e muitas vezes desproporcional, principalmente se levado em conta os diferentes tipos de benefícios que cada país possui.

Se cada dia fica mais difícil se manter no mercado, cada dia mais as empresas precisam se preocupar com isso e buscar ferramentas de gestão que possam lhes garantir esse intento. Diante disso, percebe-se cada vez mais a preocupação empresarial em melhorar, e não apenas em enriquecer, pois hoje já se percebe intrínseco no perfil dos empresários a percepção de que é necessário se preocupar com o longo prazo e não apenas com o hoje.

Beys e Oliveira (2007, p. 01) relatam que a globalização tem levado as empresas a um ambiente cada vez mais complexo de gestão, onde estas devem continuamente buscar melhorias. O novo paradigma de gestão tem como epicentro a sustentabilidade, onde empresas, sejam públicas ou privadas, estão sujeitas ao desafio de gerar resultados com base em princípios sólidos de criação de valor, cujo reconhecimento possa ser percebido por todas as pessoas envolvidas com as organizações (stakeholders).

Pelo exposto acima e analisando a crescente visibilidade e o interesse que a governança corporativa vem despertando nas empresas é que surgiu motivação de se realizar este estudo, cujo objetivo é beneficiar as empresas que procuram se aprimorar e se manter no mercado, procurando mecanismos que as auxiliem administrativamente e possibilitem competir de igual para igual com empresas maiores.

É sabido que não existe uma “receita de bolo pronta” que permita que os empresários “acertem” na administração, até porque, se fosse tão fácil gerir as empresas não estaríamos diante de tal realidade, no entanto, analisando a história, estudando casos de sucesso, tendo uma visão crítica e pautada em informações verídicas e relevantes, é possível usufruir-se de práticas adotadas por empresas que obtiveram sucesso.

O objetivo deste estudo não é propor às empresas que copiem atitudes de outras empresas, porém que tenham a possibilidade de enxergar no sucesso destas a possibilidade de evolução, desenvolvimento, crescimento, amadurecimento e perenidade.

A idéia deste estudo é, portanto, identificar algumas das práticas de sucesso de empresas que se apresentam sólidas ao mercado e possibilitar esse conhecimento às empresas menores, para que estas possam se beneficiar disso para aprimorar as práticas que já tenha adotado, ou mesmo indicar a estas novas práticas, bem como, indicar ainda, algumas das etapas que devem ser percorridas para adoção de tais práticas.

Foram observados alguns estudos realizados nesse sentido e espera-se poder gerar grandes contribuições à sociedade empresarial de médio e pequeno porte, quanto ao desenvolvimento empresarial. Por meio da mudança de cultura, adoção de uma nova maneira de gestão, e um novo jeito de enxergar determinadas coisas, pode-se melhorar e crescer muito.

Porém, para que se pudesse efetivamente realizar este estudo, o mesmo foi delimitado a identificar os benefícios proporcionados pelas práticas da governança corporativa, cuja adoção por diversas empresas no mundo tem se mostrado frutífera.

Esse tema tem sido desenvolvido melhor a nível global nas ultimas décadas, principalmente após acontecimentos empresariais catastróficos em grandes nações, relacionados principalmente a falta de gestão de qualidade, fraudes, falta de informações confiáveis e centralização de poder e cuja aplicação tem se mostrado muito promissora.

Sendo assim, visa-se, portanto, estudar os benefícios que as práticas da governança corporativa proporcionam as empresas que aderem à mesma, na esperança de que tais práticas possam gerar benefícios também às pequenas e

médias empresas, para que se possa contribuir com o crescimento e desenvolvimento econômico regional.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 TEMA**

Governança corporativa.

### **2.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Os benefícios obtidos pelas empresas de pequeno e médio porte com a adoção de práticas de governança corporativa.

### **2.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

Existem benefícios para as empresas de pequeno e médio porte que adotam as práticas de governança corporativa? Quais são esses benefícios?

### 3 JUSTIFICATIVA

A cada dia que passa fica mais difícil para as empresas conseguirem se manter no mercado, sendo que essa dificuldade está relacionada a diversos fatores, dentre os quais pode-se destacar: fatores sociais, ambientais, dificuldade de matérias prima, mão de obra e a própria concorrência acirrada.

Olhando por esta perspectiva é fundamental que as empresas busquem cada vez mais maneiras de se manter ativas no mercado. Para isso, é importante que o mercado (clientes, fornecedores, investidores) tenham credibilidade na empresa e sintam segurança quanto a perenidade da mesma.

Existem práticas adotadas por grandes empresas, principalmente as empresas de capital aberto, que possuem investidores, que facilitam ao investidor, ao mercado, ou mesmo aos clientes, acreditar nessa empresa, pois as informações são mais confiáveis. Dentre estas práticas, citamos as práticas de governança corporativa.

Observa-se que as empresas que passam a adotar tais práticas tornam-se “bem vistas aos olhos do mercado” e aumentam suas chances de sucesso.

Diante disso, é importante estudar formas de auxiliar as empresas de pequeno e médio porte a crescerem e manterem-se ativas no mercado, afinal, pode-se observar a significância que as empresas de pequeno e médio porte têm dentro do mercado global, visto que muito provém destas empresas.

Assim sendo, decidiu-se realizar este estudo a fim de se obter subsídios para as empresas de pequeno e médio porte, visando proporcionar a estas: melhoria continua, aumento do valor patrimonial, acesso facilitado a capital de terceiros, bem como, a perenidade das mesmas.

É importante que estudos nesse sentido sejam feitos, pois desta forma haverá mais contribuições para o desenvolvimento municipal, regional e global.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 GERAL

Identificar se existem benefícios obtidos pelas empresas de pequeno e médio porte com a adoção de práticas de governança corporativa, visto que estas práticas em geral são adotadas por sociedades anônimas de capital aberto, e identificar quais são.

### 4.2 ESPECÍFICOS

- a) Examinar a literatura e identificar quais os benefícios obtidos pelas empresas que adotam as práticas de governança corporativa.
- b) Identificar quais das práticas de governança corporativa podem ser adotadas por empresas de pequeno e médio porte.
- c) Descrever quais os benefícios que as empresas de pequeno e médio porte podem obter utilizando as práticas de governança corporativa.
- d) Analisar as informações levantadas.
- e) Formular uma conclusão a respeito do estudo.
- f) Permitir que as empresas de pequeno e médio porte obtenham benefícios por meio da utilização deste estudo.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Preliminarmente, é importante examinar o conceito, a finalidade e o contexto do surgimento do termo governança corporativa, sendo assim, passará a ser destacado o que diz a literatura.

Silva (2006, p. 3) destaca que “etimologicamente, a palavra *governança* está relacionada a governo; assim, governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa (*corporation*)”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, considerado como a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas em Governança corporativa, conceitua a governança corporativa da seguinte forma:

“sistema pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade”.

Em geral, esse termo é utilizado quando, em uma sociedade, há claramente a separação entre a gestão e o controle, onde o interesse de todos os envolvidos está sendo levado em consideração e os recursos são utilizados da melhor forma possível.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, o termo governança corporativa surgiu na primeira metade dos anos 90, quando teve início um movimento, principalmente nos Estados Unidos. Esse movimento aconteceu porque os acionistas começaram a despertar para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

Pode-se dizer que governança corporativa é uma forma de gestão pautada na ética e na transparência, que visa proteger todos os envolvidos com a empresa, sejam estes proprietários, administradores, funcionários, fornecedores ou compradores, e que objetiva proporcionar redução de custos com capital e aumento da riqueza dos proprietários.

[...] a empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC)

Para Silva (2006, p. 5), Governança corporativa é:

[...] um conjunto de princípios e práticas que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia (stakeholders) com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar tanto o valor da empresa quanto o retorno aos seus acionistas.

É importante para as empresas que tais práticas sejam adotadas, principalmente pela constatação de que a ausência de conselheiros qualificados e de bons sistemas de governança corporativa tem levado empresas a fracassos, muitos dos quais decorrentes de: abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros); erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal); e, ainda, por fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses). (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC)

O conselho é um importante filtro entre os dois grupos, lembrando ao management o que o acionista quer e minimizando a ingerência do acionista no negócio. Muitas vezes, o executivo não consegue trabalhar porque o dono não larga o brinquedo. Nesse caso, o conselho é um aliado do management. As vezes, o dono não entende de gestão ou, mesmo entendendo, atrapalha por querer administrar a empresa a seu estilo, distante do exigido pelo mercado. (STEINBERG, 2003, p. 84)

Além disso, cada dia mais se tem percebido que as empresas com maior transparência nas informações chamam mais a atenção de investidores, pois estes tem procurado empresas com informações claras e seguras, trazendo maior segurança e credibilidade, fortalecendo a certeza do investimento bem feito, pois quanto mais transparência nas demonstrações, mais segurança ao investidor.

A governança corporativa tem fundamentos sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios. Seu desenvolvimento e sua afirmação têm razões macro e microeconômicas. E sua sustentação já se estabeleceu não só pelos princípios e razões que se encontram em suas origens, mas também pelos institutos legais e marcos regulatórios que envolvem os processos de gestão e que, cada vez mais, aperfeiçoam-se com base nos valores que regem a boa governança. (ANDRADE e ROSSETTI, 2007, p. 26)



Os princípios básicos da governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. A transparência refere-se a disposição de informar aos envolvidos não apenas aquilo que está previsto em Lei, mas trata do desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam do seu interesse. Sendo que a adequada aplicabilidade deste princípio resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto na relação da empresa com terceiros, e não deve restringir-se apenas ao desempenho econômico-financeiro da empresa, mas também aos demais fatores que norteiem a ação gerencial. O princípio da equidade fala do tratamento igualitário e justo com todas as partes interessadas, onde atitudes discriminatórias de qualquer tipo são inaceitáveis. Já o princípio da prestação de contas trata da prestação de contas quanto a atuação de todos os agentes dentro de uma empresa, assumindo, cada um deles, as consequências de seus atos e omissões. Por fim, o princípio da responsabilidade prevê que os agentes devem zelar pela sustentabilidade da empresa, visando a longevidade das mesmas, motivo pelo qual devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição de programas, projetos e operações. (IBGC, 2009, p. 19-20)

Andrade e Rossetti reforçam essa idéia destacando como principais valores da governança corporativa:

**Fairness.** Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais.

**Disclosure.** Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.

**Accountability.** Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.

**Compliance.** Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país. (2007, p. 140-141, grifo do autor)

Andrade e Rossetti sintetizam muitíssimo bem, de forma clara e objetiva os três pontos essenciais da governança corporativa:

**1. A criação de valor:**

- A governança é um relevante valor corporativo, mas, por si só, ela não cria valor.
- A criação do valor ocorre quando temos um negócio atrativo, estrategicamente bem posicionado e bem gerenciado.
- Neste caso, as boas práticas de governança corporativa permitirão uma gestão ainda melhor, maximizando a criação de valor para acionistas e outras partes interessadas.

## 2. A harmonização de interesses:

- A governança corporativa surge para:
  - ❖ Harmonizar conflitos, presentes quando se dá a separação entre a propriedade e a gestão – os interesses dos gestores e de outras partes nem sempre estão alinhados com os dos titulares da corporação.
  - ❖ Fortalecer os vínculos entre acionistas, conselho e direção.
  - ❖ Assegurar que o modelo de gestão e a estratégia das corporações estejam alinhados aos desafios do mundo dos negócios.
  - ❖ Promover a criação de valor para os acionistas.
  - ❖ Contrabalançar o interesse dos investimentos com outros objetivos emergentes.
- As boas práticas de governança corporativa proporcionam:
  - ❖ Monitoramento da Diretoria Executiva.
  - ❖ Alinhamento Proprietários-Conselho de Administração-Diretoria Executiva.
  - ❖ Alinhamento dos interesses corporativos a outros objetivos emergentes.
  - ❖ Direcionamento estratégico da companhia.
- Mas as boas práticas exigem:
  - ❖ Conselheiros qualificados e comprometidos.
  - ❖ Conselhos atuantes e eficazes.
  - ❖ Gestores capacitados e interativos.
  - ❖ Integridade de todas as partes envolvidas nos processos corporativos.

## 3. A promoção do crescimento econômico:

- Instituições estimulantes e confiáveis, bons fundamentos macroeconômicos e disponibilidade de recursos competitivos são fatores que alavancam o crescimento das nações.
- Mas um dos complementos mais importantes desta trilogia é um clima de negócios saudável, gerado pelas melhores práticas de governança corporativa:
  - ❖ Evitando:
    - Abusos de poder e custos extorsivos de agência.
    - Erros estratégicos.
    - Gestão deficiente.
    - Fraudes corporativas.
  - ❖ Promovendo:
    - Confiança no mundo dos negócios.
    - Crescente canalização de recursos para o mercado de capitais.
    - Amplo desenvolvimento da sociedade no processo de expansão da economia. (2007, p. 322-323, grifo do autor)

Assim sendo, percebe-se a importância da adoção das práticas de governança corporativa, principalmente para que os agentes envolvidos com a empresa tenham mais segurança e para que a empresa tire proveito dos benefícios gerados por esta adoção.

### 5.1.1 Teoria de Agência e Conflito de Agência

Algumas empresas que antigamente eram exclusivamente comandadas por seu proprietário majoritário tiveram graves problemas proporcionados pelas crises que ocorreram ao longo do tempo, e acabaram passando por modificações

como forma de sobreviver. Uma dessas mudanças, por exemplo, foi a adoção da prática de ter mais de um sócio na empresa, sendo que empresas que tinham um único proprietário e que passavam por dificuldades adotaram a entrada de novos sócios.

No entanto, após essas mudanças e com o passar do tempo, começaram a surgir alguns conflitos, alguns destes originados pela diferença de interesses entre os sócios e a administração das sociedades.

Silva (2006, p. 5) relata que no início do século passado esses conflitos não eram tão relevantes, devido ao fato das empresas serem comandadas por indivíduos chamados de “capitães da indústria”, porém, com a crise, grandes perdas foram contabilizadas e surgiram grandes corporações, que levaram a desconcentração da propriedade e a criação de um novo modelo de controle empresarial, onde o titular da empresa delega a outro indivíduo o poder de decisão sobre a sua propriedade. Como nem sempre os interesses do administrador e do proprietário estão alinhados, surgiram problemas de conflitos, que posteriormente passaram a ser chamados de conflito de agencia.

Levando em conta que tais conflitos podem prejudicar tanto as empresas que poderiam até mesmo levá-las a falência, estudiosos iniciaram pesquisas e desenvolveram teorias que buscassem sanar essas dificuldades. Uma das teorias desenvolvidas foi a teoria de agencia, que é uma teoria que analisa a situação pela ótica de que os conflitos ocorrem de forma contratual, sendo que a resolução dos mesmos deveria previamente estar prevista em contratos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC destaca que a Teoria de Agência é também chamada de Teoria do Agente Principal, a qual consiste numa das principais teorias de finanças e é considerada a principal abordagem formal para a governança corporativa. Esta teoria foi formalizada no artigo seminal de Jensen e Meckling, 1976, e foi definida pelos autores como um contrato no qual uma ou mais pessoas - o principal - engajam outra pessoa - o agente - para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo agente. Dessa forma, se ambas as partes agem tendo em vista a maximização de suas utilidades pessoais, a Teoria de Agência afirma que existe uma boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal. O problema de agência ocorre quando os

gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas, motivo pelo qual são contratados.

Na teoria de agencia, a sociedade é concebida como uma rede de contratos, explícitos e implícitos, os quais estabelecem as funções e definem os direitos e deveres de todos os participantes – principal e agente; este se situa no centro das relações entre todos os interessados na empresa – empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, credores, reguladores e governos.

Desta forma, a firma pode ser analisada como uma ficção legal em que objetivos conflitantes de indivíduos são colocados em equilíbrio por meio de contratos. No entanto, estes não são perfeitos e completos, pois é impossível prever todos os conflitos que possam existir entre acionistas e diretores. (SILVA, 2006, p. 6)

De acordo com essa teoria o administrador possui informações e condições de tomar decisões que não condizem com o que os proprietários esperam, e isso pode gerar conflitos. Silva (2006, p. 6) relata que “a hipótese fundamental dessa teoria é que as pessoas têm interesses diferentes e cada uma busca maximizar seus próprios objetivos”.

Muito embora se espere que as decisões do administrador visem os interesses dos sócios, alguns conflitos acabam surgindo quando as ações do administrador não estão de acordo com as expectativas dos sócios, isso porque muitas vezes o administrador se preocupa com a sua riqueza pessoal, em ter total segurança no emprego, além de preocupar-se com outras vantagens pessoais, o que pode levá-lo a agir contrariamente à maximização de riqueza esperada pelos sócios. (SILVA, 2006, p. 6)

Por algum tempo esse foi o problema enfrentado pelas empresas e considerado como o principal conflito de agencia, porém com o passar do tempo uma nova versão de conflito de agencia foi percebido.

Andrade e Rossetti (2007, p. 87-89) destacam que o grande problema de agencia era visto apenas como o conflito entre os administradores e acionistas, onde o oportunismo consistiria de decisões dos administradores que não visassem à maximização do valor das ações. Dentro deste paradigma, a boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forçassem os administradores (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas. No entanto, uma outra categoria de conflito que prevalece em grande parte dos países é a propriedade concentrada nas mãos de poucos acionistas majoritários, a qual pode gerar conflitos entre proprietários-gestores e proprietários-minoritários. Neste caso, não é o

proprietário que busca proteção contra o oportunismo do gestor, mas o minoritário que vê seus direitos, sua riqueza e seu retorno serem prejudicados pelo majoritário.

Apesar de serem formas diferentes de conflito, ambas ocorrem e podem gerar diversos problemas para a empresa, sendo assim é necessário que se busque ferramentas para minimizar ao máximo, ou mesmo liquidar a chance de que estes conflitos ocorram.

Na maioria dos países, o modelo que predomina é o de um acionista majoritário que detém o controle da empresa e aponta seus administradores. Dessa forma, boa governança passa a representar a adoção de medidas que protejam os minoritários das ações dos controladores. Essa mudança de ótica trouxe a percepção de que governança corporativa pode ser definida de várias maneiras, dependendo do problema de agência que se enfrenta. (BORGES e SERRÃO, 2005, p. 114)

Steinberg (2003, p. 124) relata que “é forçoso que todos os acionistas sejam respeitados independentemente do tamanho da participação de cada um”.

Como nem sempre o interesse de ambas as partes caminham lado a lado, percebeu-se que é importante que a empresa possua ferramentas para evitar esses conflitos.

O interesse dos acionistas é o máximo retorno de seus investimentos, já o dos administradores pode ser outro e até conflitante com o dos acionistas, como a busca de status, altas remunerações, preferência por crescimento em detrimento de retornos, além de diversas formas de benefícios autoconcedidos. Para que os interesses das duas partes não se choquem, duas premissas devem ser atendidas: uma, referente aos termos dos contratos entre esses agentes, outra, referente ao comportamento deles. (ANDRADE e ROSSETTI, 2007, p. 103)

O objetivo de uma empresa é a criação de riquezas para os seus acionistas, o objetivo da família é a proteção dos seus membros, porém, com a concorrência e dinâmica global de uma sociedade que valoriza a dimensão econômica e tecnológica em detrimento da dimensão afetiva da vida, os membros da família empresária deverão se planejar para futuras contingências e a administrar os possíveis conflitos. (CAMERA, 2007, p. 82)

A Governança Corporativa surgiu, conceitualmente, para superar o "conflito de agência" decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial, sendo que esta separação consistia em o proprietário (acionista) delegar a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, como nem sempre os interesses desse gestor estão alinhados com os do proprietário, o resultado pode ser um conflito, chamado de

conflito de agência ou conflito agente-principal. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC)

O tema surgiu na economia em função dos chamados problemas de agência, que corresponderiam aos conflitos de interesse entre aqueles que têm a propriedade (acionistas) e aqueles que têm o controle na organização. Esse conflito é muito freqüente em países como EUA e Inglaterra, onde o capital das empresas é mais pulverizado. **O problema de agência aparece quando o bem-estar de uma parte depende das decisões tomadas por outra parte.** Embora o agente deva agir em benefício do outro, muitas vezes ocorrem situações em que os interesses são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista, pois, a maioria dos administradores concorda com o objetivo de maximização de riqueza do proprietário, porém, na prática, está preocupada com sua riqueza pessoal, segurança no emprego, estilo de vida e outras vantagens. (BORGES e SERRÃO, 2005, p. 113, grifo nosso).

Assim sendo, pode-se dizer que a preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, cuja finalidade é assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas, minimizando a possibilidade de conflitos de agência. Ainda, a boa Governança proporciona aos proprietários (sejam acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva, sendo que as principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC)

Para Silva (2006, p. 8-9), a governança corporativa deve se preocupar também em resolver e evitar conflitos de interesse oriundos de problemas entre acionistas controladores e acionistas minoritários, sendo que o modelo ideal de governança corporativa depende do ambiente cultural, legal e institucional em que a empresa esteja inserida.

Dentro deste contexto, surgiu a governança corporativa, que procura diminuir ao máximo, ou até mesmo findar, esses conflitos. Silva (2006, p. 6) salienta que “na perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes – sistemas de monitoramento e incentivos – para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas”.

E assim a governança corporativa nasceu e ao longo dos anos tem buscado minimizar ao máximo o risco de que esses conflitos ocorram, bem como, diminuir o impacto da ocorrência de algum destes, buscando proteger a todos os envolvidos.

Por fim, Andrade e Rossetti (2007, p. 87) destacam que “durante muito tempo [...] o problema crucial do que hoje chamamos de governança corporativa centrou-se no conflito de agência”.

### **5.1.2 Custos de Agência**

Para evitar que existam conflitos de agência entre administradores e proprietários, ou entre majoritários e minoritários, é necessário que algumas medidas sejam implantadas e que alguns controles passem a ser feitos.

Silva (2006, p. 7-8) destaca que os conflitos de interesse geram custos para a empresa, pois é necessário tomar algumas medidas para monitorar os administradores, as quais incluem: contratar auditoria independente; implementar medidas de controle; investir em seguros contra danos provocados por atos desonestos de administradores; estabelecer remuneração dos administradores vinculada ao aumento de riqueza dos acionistas, como por exemplo a concessão de ações ou opções de ações aos administradores e outros incentivos. Estas medidas visam o alinhamento dos interesses entre os sócios e a administração, sendo que os custos de minimização do conflito de agência, por meio da implantação destas medidas e de outras, são denominados custos de agência.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC destaca que os custos de agência são custos em que os acionistas incorrem para alinhar os interesses dos tomadores de decisão (gestores) aos seus. Estes custos seriam a soma dos: i) custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente; ii) gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal; iii) gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não lhe serão prejudiciais; iv) perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

## **5.2 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL E NO MUNDO**

Apesar de que, mundialmente, a governança corporativa possui características muito semelhantes, a forma como a mesma é aplicada em cada país é distinta.

Os modelos de governança variam de país para país, mas, em geral, delimitam-se dois sistemas, o *anglo-saxão*, que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido, e o *nipo-germânico*, o qual predomina no Japão, na Alemanha e na maioria dos países da Europa continental. O que diferencia esses dois sistemas são as estruturas de controle e de propriedade, as formas de monitoramento usadas pelos proprietários e suas visões a respeito dos objetivos finais da empresa. (SILVA, 2006, p. 11)

Silva (2006, p. 11-12) relata que, enquanto no primeiro modelo (*anglo-saxão*) o objetivo principal das empresas é a criação de valor para os acionistas (*shareholders*), no segundo modelo (*nipo-germânico*) as empresas buscam equilibrar os interesses dos acionistas com os de outros grupos interessados na empresa, entre eles, empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral (*stakeholders*). Segundo o autor, no primeiro modelo a obrigação primordial dos administradores é agir em nome dos interesses dos acionistas, enquanto no segundo modelo, além dos acionistas, há um conjunto mais amplo de interesses que deve ser contemplado pela ação e pelos resultados da corporação.

Não há uma padronização de práticas aplicadas em todos os países e nem uma fórmula exata, porém, no geral, todas as práticas são pautadas nos mesmos princípios, sendo que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC reforça essa ideia, inclusive, quando menciona que apesar de não haver uma completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de Governança nos mercados, pode-se afirmar que todos se baseiam nos princípios da transparência, independência e prestação de contas como forma de atrair investimentos aos negócios e ao país.

A Governança Corporativa surgiu quando, com o passar do tempo, as empresas passaram a notar a necessidade de incorporar algumas regras fundamentais, que visam principalmente ganhar a confiança dos investidores, como sistemas regulatórios e leis de proteção aos acionistas; conselho de administração atento aos interesses e valores dos *shareholders*; auditoria independente; processo justo de votações e maior transparência nas informações. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC)

No Brasil, o cenário da governança corporativa vem passando por profundas alterações. Nas décadas de 1950 e 1960, o que predominava era a presença forte do acionista controlador familiar, que acumulava o papel de majoritário e o de gestor da empresa, porém nos anos 1970 começaram a aparecer os primeiros conselhos de administração, com sinais de autonomia e de divisão do



poder entre os acionistas e os profissionais da gestão. (BORGES e SERRÃO, 2005, p. 120)

A partir dos anos noventa novas mudanças ocorreram no Brasil, como o aumento da competitividade decorrente da maior estabilidade econômica e da abertura de mercado. Esse quadro têm levado as empresas brasileiras a uma necessidade crescente de acesso aos mercados de capitais. Além dos incentivos de mercado decorrentes do aumento da competitividade, importantes iniciativas institucionais e governamentais, de adequação e financiamento, também vêm contribuindo para incentivar o aprimoramento das práticas de governança pelas empresas brasileiras. (SILVEIRA, 2004, p. 56)

Mesmo com essas mudanças, no Brasil ainda é percebida uma cultura de apego ao controle da propriedade, onde os empresários compreendem o controle como status e tem medo de perdê-lo, pois isso significaria perder o poder, no entanto, essa postura por vezes não permite que o mercado de capitais evolua com velocidade.

Steinberg (2003, p. 33) observa que “a cultura de centralização e manipulação de informações ainda tem muito espaço nas empresas, em prejuízo da confiabilidade em decisões estratégicas”.

Esta cultura prejudica as empresas e muitas vezes esse fato nem é percebido pelos controladores da empresa, pois muitas vezes estão tão apegados a seus hábitos, suas práticas, que não conseguem enxergar quando uma situação mais favorável se coloca diante deles.

O culto ao lucro praticado por empresas com visão míope, não possibilita a visualização de outras demandas que, embora pareçam irrelevantes, contribuem para o atingimento de resultados num período maior de tempo, porém de forma segura, com menos riscos e mais sustentabilidade. (RODRIGUES, 2003, p. 4)

Com o passar do tempo algumas empresas passaram por mudanças graças a percepção de que os controladores não estavam agindo de forma correta, o que as levou a agir preocupadas com o demais agentes envolvidos, deixando de agir apenas em prol dos interesses dos proprietários.

Houve a percepção de que uma empresa não pode estar voltada somente para os interesses dos proprietários ou acionistas, mas sim, vislumbrar uma ampla gama de relacionamentos que interferem direta ou indiretamente nos negócios realizados, primando pela melhoria da qualidade dessas relações numa proposta de transparência e gestão socialmente responsável. (RODRIGUES, 2003, p. 7)

Essa mudança de comportamento de algumas empresas serviu como modelo para cada que, vez mais, as demais empresas percebessem a necessidade de ter um tratamento igualitário com todos os agentes envolvidos.

A mudança de atitude dos investidores institucionais, aliada à internacionalização do mercado de capitais brasileiro (com o crescente número de empresas acessando o mercado internacional por meio de ADRs), à abertura do sistema financeiro para instituições multinacionais e ao aumento da importância dos investidores estrangeiros no mercado acionário nacional, forçou algumas empresas a rever o tratamento dado a acionistas minoritários. (BORGES e SERRÃO, 2005, p. 125)

Todas essas mudanças, atreladas a percepção dessa nova visão gerencial fez com que as empresas se voltassem cada vez mais para a adoção de práticas de governança corporativa, contribuindo assim para o atingimento dos objetivos de maximizar ao máximo o retorno dos acionistas e garantir a perenidade das empresas.

O processo pode ser benéfico para todas as partes interessadas, desde que bem implantado. Acionistas podem ter um maior retorno sobre o capital investido; os conselheiros podem desenvolver um trabalho de qualidade por usufruírem mais independência e autonomia para a tomada de decisões estratégicas; os executivos tendem a ser mais eficientes na tarefa de fazer as empresas crescerem e se tornarem lucrativas, auxiliados pela transparência e pelo menor custo de captação de recursos proporcionados pela gestão corporativa. (RODRIGUES, 2003, p. 8)

Por fim, Camera (2007, p. 86) destaca que um modelo bem estruturado de governança corporativa define claramente quem faz o quê, qual é o papel de cada um, quem é o proprietário, quem é o supervisor e quem toma e implementa as decisões. A falta dessa formalização das funções poderá gerar rivalidades internas que poderão resultar na baixa efetividade e eficiência para toda a dinâmica.

### 5.3 ENTIDADES DE APOIO ÀS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa, conforme já destacado, é um conjunto de práticas que passaram a ser percebidas e adotadas recentemente, porém, apesar de ser um tema considerado recente, para que tais práticas realmente ocorram de forma alinhada e contribuam para o avanço da nação, alguns órgãos passaram a se envolver no assunto, visando garantir a adequada promoção do tema, bem como, fiscalizar as empresas que adotam tais práticas.

Borges e Serrão (2005, p. 123) destacam que a governança corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendida à luz do modelo de desenvolvimento do

mercado de capitais a partir da Lei 4.728/65, pois até então, o mercado acionário era bastante desregulado. A partir da percepção governamental de que o mercado de valores mobiliários era importante para o desenvolvimento do país criou-se uma legislação própria (destaque para a Lei 6.385/76, que disciplinou o mercado de capitais e criou a CVM, e a Lei 6.404/76, que modernizou as sociedades por ações) e desenharam-se incentivos para a promoção desse mercado. Considerava-se que havia um problema de demanda, premissa baseada na hipótese básica de que faltavam compradores, então o modelo implantado foi largamente baseado em incentivos fiscais para a aquisição de emissões (Fundos 157, por exemplo) e criou-se um mercado comprador compulsório, resultante da obrigação dos fundos de pensão de comprar ações.

Essas mudanças proporcionaram melhorias na forma de gestão e propiciaram a aplicação das práticas de governança corporativa nas empresas, bem como, com o passar do tempo, cada vez mais a legislação tem sido adaptada à nova realidade empresarial e algumas exigências novas passam a ser feitas às empresas, possibilitando que, entre outras coisas, que as informações sejam mais seguras e imediatas. Diante dessas mudanças algumas entidades passaram a se envolver cada vez mais com o tema.

Uma das entidades voltada para incentivar e auxiliar as empresas na adoção das melhores práticas de governança corporativa é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, que é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança no Brasil e principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. (IBGC, 2009, p. 5)

Para incentivar as empresas, prestar auxílios, contribuir para o desempenho sustentável das mesmas, influenciar os seus agentes no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade, contribuindo assim para perenidade das empresas, o IBGC elaborou um código, chamado de Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que tem como objetivo tornar ainda mais abrangente o escopo de atuação desta instituição. (IBGC, 2009, p. 5)

O Código é considerado a principal referência sobre as boas práticas de governança do Brasil. O documento foi elaborado após análise de documentos similares no exterior e extensos debates entre associados do IBGC de notória reputação em governança corporativa que procuraram adaptá-lo à realidade corporativa brasileira. Está subdividido em seis capítulos: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria

Independente, Conselho Fiscal, Conduta e Conflito de Interesses. Apresenta também os quatro princípios básicos da governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC)

Para Steinberg (2003, p. 147):

O objetivo central do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é indicar caminhos para todos os tipos de empresas – sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis-, visando:

- Melhorar seu desempenho
- Facilitar o acesso ao capital

Este código funciona como um guia das melhores práticas de governança corporativa para fundações e institutos empresariais, que nada mais é senão uma ferramenta para difundir as melhores práticas de governança entre os principais agentes do investimento social privado do país, por meio de uma publicação que estabelece padrões de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, cujas práticas servem de exemplo para todas as empresas privadas, reforçando a legitimidade do setor. (IBGC, 2009, p. 13-14)

Este guia trata de assuntos como: missão das empresas, titularidade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, condutas, conflitos de interesses e divulgação de informações, de forma a orientar as empresas quanto a melhor forma de agir. O guia aborda cada um desses temas orientando especificamente a respeito de diversos itens que compõem cada um dos temas, como por exemplo, passar orientações quanto a assembleias, regras de votação, composições de conselhos, qualificação dos membros dos conselhos, formas de remuneração, etc. (IBGC, 2009, p. 9-69)

Além disso, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM também orienta as empresas e procura disseminar o tema governança corporativa no país. Uma das ferramentas dispostas por esta instituição com a finalidade de divulgar este tema e passar orientações é a cartilha de Recomendações da CVM sobre governança corporativa, que foi criada em junho de 2002.

Esta cartilha é relativa as boas práticas de governança corporativa, e deixa claro que a adoção dessas práticas significa a adoção de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei, ou pela regulamentação própria da CVM. O objetivo desta é: “orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas

controladores e acionistas minoritários”. (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM, 2002, p. 1)

#### 5.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Entende-se por empresa familiar aquela cuja maioria do capital e a gestão estão distribuídos entre membros de uma mesma família.

Bernhoeft (1987, p. 29) menciona que “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Ainda, de acordo com Camera (2007, p. 9), em linhas gerais, a empresa familiar distingue-se das demais empresas não por possuir diferenças em suas estruturas organizacionais, mas sim por ter embutido em seu próprio escopo uma área na qual se confundem três dimensões distintas: a empresa, a família e a propriedade.

O antagonismo entre as duas instituições (família e empresa) é colocado à prova quando o papel do profissional técnico, racional e objetivo confunde-se com o papel familiar, afetivo, subjetivo, decorrente do entrelaçamento da história de vida pessoal. A instituição família demonstra aspectos de intensa afetividade que marcam as relações entre os membros, além da indissolubilidade do vínculo existente. (CAMERA, 2007, p. 9)

Ao longo dos anos pode-se notar o quanto a falta de administração adequada tem prejudicado as empresas, principalmente as empresas familiares, onde é comum haver confusão entre as três dimensões acima relatadas. Nessas empresas é mais comum se perceber a gestão constituída de membros da família, porém muitas vezes esses gestores familiares não possuem qualificação adequada e não estão preparados para exercer tal função.

Um dos fatores que ocasiona essa postura é que no Brasil está intrínseca na cultura das pessoas uma característica de centralização de poder, onde se acredita que apenas o dono da empresa deva possuir o controle total da empresa e que algumas informações só devam ser conhecidas por ele. Esta característica faz ainda com que alguns empreendedores prefiram investir sozinhos em seus sonhos, sem que abram a chance para novos sócios fazerem parte da história da empresa, mesmo que isso signifique ter poucos recursos para iniciar a empresa.

Steinberg (2003, p. 124) reflete esta ideia destacando que, no Brasil, ainda prevalece uma cultura de dono da empresa. Nesse modelo os donos são os detentores do poder absoluto e autêntico, onde atrair novos sócios não faz parte da cultura, o que geralmente resulta em sócios minoritários com sentimento de prejudicados, cujo sentimento de prejuízo faz com que não repitam o comportamento de investimento em novos negócios.

Isso faz com que a grande parte das empresas seja de capital fechado, onde não se aceitam novos sócios e as ações não são negociadas em bolsas de valores, tanto que Steinberg (2003, p. 125) descreve o modelo brasileiro como “muito mais de sociedades privadas, fechadas, do que aquele que envolve lançamento de ações para negociação em bolsa”.

Atrelado a isto está a dificuldade de realizar sucessões eficazes nas empresas, sendo que é comum que os filhos assumam o cargo do pai nos cargos gerenciais das empresas, quando muitas vezes estes nem possuem qualificação adequada para tanto, ou mesmo, perfil para isso.

Bernhoeft (1987, p. 35) menciona a importância de se encaminhar o processo de sucessão, sendo que a necessidade dessa preparação pode ser constatada quando avaliados os inúmeros casos traumáticos que nos últimos anos foram observados em várias empresas do Brasil. Segundo o autor, este não é um assunto que possa ser sintetizado apenas na tradicional afirmativa: “pai rico, filho nobre, neto pobre”, sendo que, evidentemente esta afirmativa traz um profundo ensinamento e muitas causas, porém o que importa é verificar que o assunto Sucessão, quando não é tratado no seu devido tempo, acarreta sérios problemas posteriores.

Bernhoeft (1987, p. 35) observa ainda que a expectativa de muitos fundadores é de que as coisas se resolverão por si só, com o passar do tempo, porém esta não tem se mostrado adequada, pois os exemplos de situações litigiosas não resolvidas e o desaparecimento de empresas ou sua venda para outras tem ocorrido com maior frequência do que seria aceitável. Observa-se ainda que, a sucessão, quando não resolvida de forma adequada, pode vir a ser matéria de conflitos jurídicos, que vão parar nas barras dos tribunais, prejudicando demasiadamente a situação da empresa.

Percebe-se ainda que, com o passar do tempo essa cultura possessiva tem deixado de ser seguida, pois se notou que não é a forma mais vantajosa de

manter-se no mercado. Grandes acontecimentos empresariais no mundo começaram a ser percebidos e, a partir do sucesso de algumas empresas, outras empresas passaram a espelhar-se nestas e iniciaram a adoção de práticas de governança corporativa como forma de crescer e destacar-se no mercado.

Para Borges e Serrão (2005, p. 121) a visão tradicional do capitão de indústria, que ainda imagina que “quem não é dono de tudo não é dono de nada”, deixou de ser a mais adequada para um contexto em que o capital de risco passou a se tornar a fonte de recursos menos onerosa e mais adequada em termos de governança financeira.

Neste contexto, percebe-se o quanto é fundamental que as empresas tenham uma administração de qualidade para sobreviver no mundo atual, e para tanto há necessidade de que profissionais capacitados estejam a frente da administração destas empresas, bem como, que todos os gestores estejam devidamente qualificados para suas funções, pois do contrário permaneceríamos condenados a falta de expectativa de crescimento.

A qualificação dos administradores é importante porque as empresas são férteis em riscos. Os mercados mudam rapidamente de rumo, e essas mudanças geralmente são alimentadas pelas novas tecnologias e pela concorrência acirrada, interna e externa. Portanto, as perspectivas da empresa geralmente dependem da capacidade de seus dirigentes de enfrentar e superar os períodos de turbulência e tumulto. (TELÓ, 2001, p. 25)

Uma das formas de desenvolver-se é a adoção das práticas de governança corporativa, sendo que as empresas contam com esta para, além de outras questões, auxiliar na preparação da administração para alcançar mais profissionalismo e melhor qualificação.

Camera (2007, p. 84) relata que a empresa familiar não é a mesma desde sua fundação até o seu fim, ou seja, é uma empresa que tem estágios, e cada uma dessas fases, sejam estas na época do fundador ou no estágio dos sucessores, possui problemas distintos. É nesse momento que a governança familiar se torna importante, pois é quando se deve fazer a separação entre o mecanismo da gestão operacional do negócio e a gestão da família. Este relata que, o importante é criar mecanismos para fazer com que as decisões sejam tomadas no melhor interesse dos acionistas, conseqüentemente, no melhor interesse de longo prazo da empresa familiar.

Para Lodi (1994, p. 5) a visão para perpetuar o negócio não é a mesma visão para criar um negócio, sendo que, muitos fundadores chegam a entrar em crise porque não têm habilidade para produzir outro sonho ou, ainda, para encontrar alguém que tenha um sonho que possa ser compartilhado pelos demais familiares.

É notável que a governança corporativa ainda não está presente na grande maioria das empresas, porém cada dia mais esse tema tem sido abordado e mesmo as pequenas empresas tem passado à adoção de tais práticas, visando beneficiar-se das mesmas para obter desenvolvimento.

A Governança Corporativa ainda encontra-se restrita a um pequeno número de empresas, principalmente àquelas que atuam no cenário internacional, mas apresenta tendências de expansão inclusive para sociedades limitadas que buscam evoluir para um modelo alternativo de governança que atenda interesses internos e facilite o estabelecimento de alianças com parceiros estratégicos. (RODRIGUES, 2003, p. 4-5)

Tudo isso leva o país a uma tendência de mudança comportamental, onde a forma de administração é mais profissionalizada e composta por profissionais experientes, características essas que são obtidas por meio de um processo de sucessão adequado e com a preocupação de preparo e profissionalização dos gestores.

Steinberg (2003, p. 127) confirma essa observação relatando que no Brasil ocorre o início de um grande choque de culturas, onde se iniciou a chegada, e com força, de uma tendência importante: a composição de conselhos de administração com profissionais experientes. Essa experiência permite abrangência dos negócios e senso prático, o que torna esses profissionais capazes de perceber e apontar manobras ou espertezas que podem fragilizar a organização.

Dentre os vários desafios enfrentados pela empresa familiar brasileira na busca da sobrevivência, competitividade e longevidade, há fatores que são estáticos (taxa interna de retorno, *payback*, índices financeiros), e também existem fatores dinâmicos (tecnologia, conhecimento, qualidade), que influenciam o destino dessas empresas. (TELÓ, 2001, p. 18)

Diante dessa migração de perfil nas empresas brasileiras percebe-se cada vez mais a adoção de boas práticas na gestão empresarial, cuja preocupação é a de maximizar o valor das empresas, ou mesmo mantê-las no mercado. Como tudo isso é muito recente não podemos dizer que existe uma receita para o sucesso, no entanto, estudando os casos de sucesso podemos identificar algumas práticas que podem ser aplicadas a outras empresas a fim de também beneficiá-las.



Atualmente, em função da globalização e da abertura do mercado nacional, vislumbra-se o começo do fim da organização tradicional. Um século dominado por um único tipo de organização – a burocrática – está dando lugar, lentamente, a uma nova era. Essa evolução envolve um pensamento renovador sobre a maneira pela qual as pessoas, o trabalho e as informações podem ser reunidos em novas formas de organização capazes de realizar níveis significativamente mais altos de desempenho continuado. (TELÓ, 2001, p. 23)

Com relação a Governança Corporativa nas empresas familiares, Beys e Oliveira (2007, p. 02) declaram que “essas práticas são adotadas com objetivos diferentes nas diversas companhias, embora já se discuta sua aplicação em empresas com capital fechado e pequenas empresas familiares”.

Por fim, cabe destacar que cada vez mais se tem percebido que a adequada utilização das boas práticas de governança corporativa na empresa familiar, enquadradas nos valores propostos por esta, possibilitam uma gestão mais profissionalizada e transparente, objetivando diminuir a assimetria de informação, procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas e maximizar a criação de valor na empresa. (CAMERA, 2007, p. 83)

#### 5.4.1 Oportunidades e Desafios das Empresas Familiares

A aplicação de práticas de governança corporativa em empresas familiares pode ser uma oportunidade de benefícios para a mesma. O tema já foi objeto de alguns estudos realizados e entre as oportunidades, o IBGC destaca:

- **convergência de interesses na alta gestão:** a existência de gestores acionistas com parcela significativa de seu patrimônio alocado no negócio tende a mitigar possíveis desalinhamentos de interesses entre gestores e acionistas, em função destes arcarem com grande parte do ônus financeiro decorrente de suas decisões;
- **maior comprometimento e dedicação:** caso as atividades consigam se desenvolver em harmonia, a união entre família e trabalho pode acarretar níveis de comprometimento e dedicação raramente alcançados em empresas não familiares;
- **agilidade no processo decisório:** a presença de um grande acionista como gestor tende a aumentar a rapidez na tomada de decisões importantes, o que pode ser fundamental para o sucesso da empresa, especialmente nos primeiros anos. (2006, p. 24, grifo do autor)

Além das oportunidades acima expostas, existem certos desafios a serem enfrentados pelas empresas familiares que adotam as práticas da governança corporativa, os quais, segundo o IBGC seriam:

- **conciliar o crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade da empresa:** equacionar o crescimento das demandas

familiares com o crescimento do fluxo de caixa disponível proporcionado pelo negócio;

- **conciliar os interesses coletivos com as expectativas individuais de todos os envolvidos:** estabelecer foros para o tratamento das questões familiares, societárias e de gestão, de forma a conciliar os distintos interesses individuais sob um mesmo interesse e planejamento corporativo maior;
- **educar os herdeiros para o papel de acionistas que devem agregar valor ao capital:** promover um processo educacional para equalizar a informação sobre o negócio, entre todos os herdeiros capacitando-os para o papel de acionistas (mais importante do que prepará-los para o papel de gestores, já que a maior parte tende a seguir carreiras profissionais fora da empresa);
- **profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade da profissionalização da empresa:** criar competências não apenas para um bom processo decisório na empresa, mas também para um bom processo decisório na família e entre os acionistas;
- **prestar contas de forma periódica e transparente a todos os envolvidos:** criar mecanismos sistemáticos de reporte para os acionistas familiares não gestores, evitando uma assimetria de informação sobre o negócio que pode levar a conflitos dentro da família e entre os acionistas. (2006, p. 25, grifo do autor)

## **6 METODOLOGIA**

### **6.1 TIPO DE PESQUISA**

Buscando respostas ao problema levantado será adotada a pesquisa bibliográfica exploratória, elaborada a partir de materiais a serem pesquisados, tais como: livros, artigos, teses, dissertações, periódicos científicos e outros, os quais serão obtidos com ajuda de material disponível na internet, biblioteca e acervo pessoal, sendo que este material será selecionado de forma seletiva e analítica.

### **6.2 MÉTODO DE ABORDAGEM**

Será realizado com base no método dedutivo, tendo como tipo de pesquisa a bibliográfica qualitativa.

### **6.3 MÉTODO DE PROCEDIMENTO**

Através de pesquisa bibliográfica, como também, de pesquisa documental legal, sendo na legislação brasileira, artigos jurídicos, e consulta a jurisprudência de Tribunais brasileiros.

### **6.4 COLETA DE DADOS**

A coleta de dados será de forma bibliográfica, sendo que inicialmente serão levantados os materiais de interesse do pesquisador, num segundo momento haverá uma catalogação dos mesmos e por fim iniciará a fase de estudo dos mesmos.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 7.1 BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

As empresas que adotam as práticas de governança corporativa tem alguns benefícios que as tornam mais competitivas. Oliveira (2006, p. 21) destaca que são vários os benefícios obtidos pelas empresas com um otimizado Conselho de Administração, bem como – e principalmente – com uma Governança Corporativa que proporcione toda a sustentação para fortes e diferenciadas vantagens competitivas, e também para negócios, produtos e serviços de sucesso.

Os benefícios proporcionados, segundo Oliveira (2006, p. 21-27) são:

- a) Maior facilidade na identificação, tratamento e operacionalização de questões estratégicas;
- b) Consolidação de amplo e otimizado modelo de gestão na empresa;
- c) Melhor interação com a comunidade, o mercado – comprador e fornecedor – e os governos, bem como com outros públicos da empresa;
- d) Equidade de tratamento junto aos diversos públicos;
- e) Consolidar maior nível de atratividade no mercado;
- f) Maior segurança na transparência de informações;
- g) Consolidação de novas abordagens de atuação, incluindo as questões éticas e de responsabilidade social;
- h) Estruturação de novos conhecimentos e reestruturação de antigas funções;
- i) Efetiva extrapolação dos benefícios da Governança Corporativa para as empresas em geral.

Andrade e Rossetti (2007, p. 525), citam dez benefícios decorrentes da adoção das melhores práticas de governança corporativa: a) maior valorização de investidores dispostos a pagar “ágios de governança”; b) maior acessibilidade ao mercado e menores custos de capital; c) importante requisito para acesso a mercados financeiros internacionais; d) requisito para alianças estratégicas, em especial as que envolvem agentes internacionais; e) maior alinhamento entre proprietários, conselho de administração e diretoria executiva; f) redução de conflitos de interesse; g) harmonização dos interesses dos proprietários com os de outras partes envolvidas; h) mais segurança quanto aos direitos dos proprietários; i) provisão de condições para a melhoria dos processos de alta gestão; j) melhoria da imagem da corporação.

Para Santana (2001, p. 7), “são inúmeros os benefícios que uma boa governança pode proporcionar para as empresas, destacando-se: a) a melhoria da

imagem institucional; b) maior visibilidade; c) maior demanda por ações; d) valorização das ações; e e) menor custo de capital”.

De acordo com Santana (2001, p. 7-8), além dos benefícios obtidos pelas empresas, há também benefícios para os investidores, os quais seriam:

- maior precisão na precificação das ações
- melhora do processo de acompanhamento e fiscalização
- maior segurança quanto aos seus direitos societários
- redução de risco para o país
- canalização de mais poupança para a capitalização das companhias
- investimentos mais seguros e diversificados
- empresas mais fortes e competitivas
- dinamização da economia

Percebe-se que, com o passar do tempo, essas práticas de governança corporativa começaram a ser bem vistas pelas demais empresas, sendo que algumas passaram a ser adotadas por outros modelos empresariais e não apenas por sociedades anônimas com negociações em bolsas de valores. Souza (2005, p. 18) menciona isso como uma etapa atual evolutiva, onde a extensão da governança corporativa vai além dos limites da sociedade anônima.

Inicialmente aplicados exclusivamente às companhias abertas, os princípios da governança corporativa vêm sendo assimilados por outros tipos societários, transbordando seus limites originais. Embora tenha surgido como elemento de sintonia entre a sociedade anônima e o mercado acionário, a governança corporativa não é instrumento exclusivo das companhias abertas, pois está ligada à ética e ao valor das empresas, questões concernentes a qualquer tipo de sociedade empresarial. [...] **Nada impede, por isso, que os preceitos da governança corporativa sejam aplicados a uma sociedade empresarial, uma associação ou uma cooperativa, a uma entidade filantrópica ou com finalidade lucrativa, controlada por capital público ou privado.** (SOUZA, 2005, p. 18-20, grifo nosso)

Boas práticas de governança são úteis e necessárias, inclusive para empresas fechadas e familiares, pois além de dar garantias aos minoritários, elas melhoram a gestão das companhias e fazem o conselho exercer melhor seu papel. Esses são fatores que geram valor aos acionistas. Muitas empresas de capital fechado já adotaram práticas de governança que as colocarão na vanguarda quando quiserem captar recursos no mercado, pois essas empresas sabem que crescer somente com capital próprio é limitar seu horizonte. (STEINBERG, 2003, p. 77).

O IBGC (2006, p. 57-60), realizou uma pesquisa direcionada às empresas familiares, por meio da qual identificou os principais benefícios obtidos pelas empresas após a adoção das práticas de governança corporativa, os quais classificou em dois grupos: internos e externos. O grupo de benefícios internos se

refere ao aperfeiçoamento do funcionamento da alta gestão, enquanto o grupo de benefícios externos se refere à redução do custo de capital da empresa e a uma maior percepção dos investidores externos.

Entre os principais benefícios internos auferidos, o IBGC (2006, p. 57-59) destaca alguns, que foram apontados pela grande maioria das empresas entrevistadas:

1. **Maior profissionalização da gestão da empresa e alinhamento dos interesses:** as relações dentro da companhia se tornaram menos pessoais e mais profissionais. Além do relacionamento entre membros da alta gestão, o relacionamento entre a família controladora e a gestão nessas companhias também se tornou mais formal e profissional;
2. **Maior formalização dos processos de trabalho:** os processos internos de trabalhos se tornaram mais formais, sendo que nesse caso o que foi fundamental para essa mudança foi a participação das empresas no mercado de capitais, o que contribuiu significativamente para uma maior disciplina interna de formalização das atividades, prestação de contas e publicação de resultados;
3. **Aprimoramento do processo decisório da alta gestão:** a criação de um processo decisório mais eficiente na alta gestão, com etapas bem definidas e papéis claros entre os membros e órgãos da alta gestão. Ademais, uma melhor estruturação do processo decisório nessas empresas faz com que, ao mesmo tempo, as decisões fossem tomadas de forma menos subjetiva e mais rápida;
4. **Separação mais clara de papéis entre representantes da propriedade (conselho) e da gestão (diretor-presidente e demais diretores):** proporcionando uma separação mais clara de papéis e melhor relacionamento entre o conselho de administração (incluindo seus comitês) e a diretoria executiva das empresas analisadas;
5. **Melhor gestão dos riscos associados aos investimentos e aprimoramento dos controles internos:** aprimoramento das políticas de gestão de riscos e melhor documentação dos seus principais controles internos.

Além destes benefícios, o IBGC (2006, p. 58-59) destaca, ainda, como benefícios internos auferidos: maior capacidade de atração e retenção de talentos;

mudança cultural e de mentalidade das pessoas; ingresso de conselheiros independentes e participação ativa dos mesmos nos comitês, enriquecendo as discussões; amadurecimento da gestão, com entendimento do funcionamento do conselho de administração e conselho fiscal; maior disciplina e monitoramento pelo conselho de administração e conselho fiscal; melhores critérios para avaliação de desempenho e sistema de remuneração dos executivos (estabelecimento de métricas de valor adicionado); desenvolvimento de melhores práticas de contabilidade e instrumentos gerenciais.

Entre os principais benefícios externos auferidos, o IBGC (2006, p. 59-60) destaca os que foram apontados pela grande maioria das empresas entrevistadas:

1. **Melhor percepção dos papéis corporativos pelos investidores:** maior valorização dos títulos corporativos (ações e títulos de dívida) após o aprimoramento das práticas de governança corporativa;
2. **Maior acesso ao capital:** aumento do leque de opções para financiamento de projetos, por meio da emissão de debentures, bônus no exterior ou emissão de novas ações, possibilidade de captação de recursos mesmo em momentos macroeconômicos difíceis;
3. **Aumento da capacidade de crédito e diminuição do custo de captação de recursos:** aumento de credibilidade não apenas em relação aos acionistas, mas também a seus credores, diminuindo o custo de capital de terceiros. No caso dos bancos de fomento há a percepção de que esses órgãos atribuem valor intrínseco à qualidade da governança corporativa nas suas decisões de empréstimo. No caso das agências classificadoras de risco, há a percepção generalizada de que as práticas de governança corporativa contribuíram para melhor *rating* de crédito.
4. **Maior liquidez e volume de negócios das ações:** maior demanda pelos papéis das empresas, contribuindo para o aumento da base de investidores e a maior liquidez dos papeis do mercado;
5. **Melhor imagem:** melhor imagem e reputação da companhia no mercado, interpretação das melhores práticas de governança corporativa como “atestado de qualidade” das empresas.

Além destes benefícios, o IBGC (2006, p. 59-60) destaca, ainda, como benefícios externos auferidos: utilização do mercado como parceiro para monitorar o

negócio; possibilidade de maior diversificação patrimonial dos acionistas controladores; obtenção de visibilidade diferenciada, especialmente em relação aos pares do setor; maior proteção e garantia dos direitos societários de todos os acionistas envolvidos, inclusive familiares; maior precisão no apreçamento das ações (preços dos papéis mais corretos sob a ótica da empresa); aumento no número de emissões internacionais para captação de recursos, principalmente títulos de dívidas (alongamento dos prazos e redução dos custos dessas emissões); maior tranquilidade para os gestores buscarem bons projetos (em virtude da presença de novas fontes de financiamento).

Adentrando a questão financeira, destaca-se que a adoção destas práticas pode gerar valores significativos para a empresa, visto que já existem estudos que calcularam os ganhos obtidos por empresas que adotam tais práticas e os resultados foram surpreendentes.

Silva (2006, p. 81-85) destaca os resultados de algumas pesquisas realizadas e menciona que muitas empresas valorizaram-se significativamente, o que, por sua vez, desdobra-se em aumento da riqueza dos proprietário. O autor apresenta resultados como: “75% dos investidores consideraram a governança tão importante quanto o desempenho financeiro da companhia” e ainda, “as melhores práticas de governança podem trazer um aumento significativo no valor da ação da companhia no mercado”.

Outros autores avaliam a qualidade da governança e os resultados revelaram uma associação positiva e significativa entre os índices estudados, indicando que as empresas bem governadas são mais bem avaliadas pelo mercado. Um dos estudos realizado concluiu que, certamente, os investidores entendam que as empresas bem governadas são menos arriscadas e que, nesse caso, as chances de recuperar o seu investimento são maiores. (CORREIA; AMARAL; LOUVET, 2011, p. 61)

Em pesquisa realizada percebeu-se que a maioria dos entrevistados possuía a sensação de que o processo de governança corporativa é um tema presente e uma tendência que as empresas estão começando a aplicar, sendo que não se trata apenas de um modismo de gestão e tampouco uma ferramenta. Inclusive, alguns dos entrevistados mencionaram que trata-se de um processo dinâmico estruturado e irreversível. (BEYS E OLIVEIRA, 2007 p. 14)



Sabe-se que o objetivo principal da empresa é maximizar ao máximo o investimento realizado pelos sócios, pois do contrário o sócios investiriam os recursos em investimentos mais rentáveis, sendo assim, toda prática que proporcione esse aumento de riqueza é bem vindo.

Andrade e Rossetti (2007, p. 113) afirma que:

As proposições normativas de governança corporativa centradas no objetivo de maximizar o interesse dos proprietários são lastreadas em pressupostos micro e macroeconômicos. No âmbito micro, os argumentos podem ser desdobrados em quatro dimensões lógicas; a) a financeira; b) a dos riscos assumidos; c) a da gestão; e d) a dos conflitos de agência. No âmbito macro, o argumento básico é extraído da demonstração clássica de que a racionalidade utilitarista, fundamentada na maximização do lucro pelas empresas, conduz ao máximo benefício para a sociedade como um todo.

Em pesquisa realizada por Moreira Junior (2006, p. 108-109), percebeu-se que:

[...] o sistema de governança na empresa familiar implementado pelas empresas contribuiu na redução dos conflitos, segundo a percepção dos participantes da pesquisa, e no direcionamento da organização na direção de sua perpetuação. Esse direcionamento deu-se pela redução dos conflitos, na medida em que estes representam um dos maiores problemas deste tipo de empresa em vários momentos de seu ciclo de vida e, principalmente, durante o processo de troca de comando.

Vale destacar que, seguramente, governança corporativa não é apenas um modismo a mais, pois seu desenvolvimento tem raízes firmes e sua adoção tem fortes razões para se disseminar. Organizações multilaterais veem as boas práticas da governança corporativa como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos do desenvolvimento, em suas três dimensões – a econômica, a social e a ambiental. (ANDRADE e ROSSETTI, 2007, p. 99).

Para Silva “Os resultados indicam que **as firmas brasileiras que mantêm melhores práticas de governança corporativa têm valor de mercado maior e desempenho operacional superior**”. (2006, p. 89, grifo nosso).

Para Silva (2006, p. 90) “Podemos afirmar, com forte embasamento teórico e empírico, que melhores práticas de governança corporativa levam a um valor de mercado maior e a um desempenho operacional superior das empresas brasileiras”.

Rodrigues (2003, p. 16-17), cita ainda como benefícios da adoção das práticas de governança corporativa:

- Maior facilidade para obtenção de fundos pela emissão de ações, não ficando restrita somente a empréstimos bancários;

- Melhora da liquidez pela facilidade de investimento para pequenos e grandes investidores;
- Valorização da marca da empresa pelos níveis de transparência mais elevados;
- Aumento do poder de barganha com os bancos, por não depender exclusivamente dessa fonte de financiamento;
- Preparação da empresa para troca de controle podendo buscar uma maior valorização como um todo, pela cotação de lotes de ações no mercado.

Uma pesquisa realizada por Ferreira et al, aponta que:

As empresas efetivamente analisadas demonstraram que a adesão aos níveis diferenciados de Governança Corporativa, criados pela Bovespa com o intuito de dar destaque àquelas e aos executivos que prezam pelas boas práticas de administração, realmente agrega valor. (FERREIRA et al, 2011, p. 9)

Esta mesma pesquisa afirma que:

A Governança Corporativa, conforme evidenciou esta pesquisa, altera sim a percepção que o mercado tem das companhias que a adota, conseqüentemente aumenta a visibilidade, o controle e diminui o risco em relação ao negócio. (FERREIRA et al, 2011, p. 10)

Por fim, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, em sua cartilha de recomendações sobre governança corporativa afirma que: “Companhias com um sistema de governança que proteja todos os seus investidores tendem a ser mais valorizadas, porque os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos”.

Diante de todo o exposto, percebe-se que há vários benefícios proporcionados às empresas que adotam as práticas de governança corporativa, sendo que, indiretamente estes benefícios não apenas levam a empresa a um caminho de melhores resultados como também ao encontro de sua perpetuação.

## 8 CONCLUSÃO

A cada dia o mercado fica mais acirrado e as empresas mais competitivas, fazendo com que cada vez mais se busquem novas formas de se manter no mercado. Diante disso, é fundamental que novas ferramentas de gerenciamento empresarial sejam testadas e implantadas nas empresas, a fim de contribuir para o desenvolvimento empresarial e a perpetuidade das empresas.

Uma ferramenta que tem se mostrado excelente e muito eficaz para atingir o intento de desenvolver as empresas é a governança corporativa, que nasceu num contexto importante da história, onde uma nova forma de administração passou a vigorar e as empresas passaram a crescer muito, alavancando mercados e desenvolvendo países.

Com a percepção da importância da governança corporativa várias empresas do Brasil passaram a adotar tais práticas e puderam também se beneficiar das mesmas. Isso faz com que, cada dia mais, novas empresas passem a adotar tais práticas, visando obter o máximo de benefícios que estas podem lhe gerar.

Como o país é constituído por uma proporção muito grande de empresas de pequeno e médio porte, considerou-se importante que tais empresas também pudessem se beneficiar de tais práticas, visando que as mesmas possam consolidar-se no mercado, alcançando a perpetuidade.

Diante do exposto, este estudo foi importante para identificar quais os benefícios que a adoção das práticas de governança corporativa poderiam proporcionar às empresas de pequeno e médio porte.

O estudo revelou que há vários benefícios a serem obtidos pelas empresas que adotam as práticas de governança corporativa, bem como, percebe-se que as práticas de governança corporativa podem ser adotadas por outros modelos empresariais sim, como sociedades empresariais de pequeno e médio porte, e que estas também aproveitar-se-iam de tais benefícios.

Dentre os principais benefícios observados pode-se destacar: Maior acessibilidade ao mercado e menores custos de capital; Valorização da empresa; Redução de conflitos; Sentimento de recompensa pelo esforço empreendido quando da adoção das práticas; Segurança e transparência das informações; Evolução dos processos internos; Modernização tecnológica – graças ao menor custo de

investimento; Evolução da cultura organizacional; Consolidação da equipe profissional de elevado nível; Excelente imagem institucional; Evolução do modelo de gestão da empresa; Maior diversificação patrimonial dos acionistas controladores; Profissionalização da gestão; Sucessão empresarial adequada e bem feita; Maior valor da empresa e Satisfação geral de todo o público envolvido.

Além disso, o esforço da implantação das práticas de governança corporativa vem possibilitando às empresas a obtenção de modernização; melhoria dos processos internos; evolução da cultura organizacional e do ponto de vista cultural, maior diversificação patrimonial dos acionistas controladores, bem como a profissionalização da gestão e a consolidação das equipes profissionais.

As empresas se declaram imensamente satisfeitas, sendo que os benefícios alcançados por estas ao adotar as práticas de governança corporativa são traduzidos em: visão de excelente imagem institucional, maior respeito e ampliação da visão de empresa líder.

Essa realidade faz com que se conclua que a adoção das práticas de governança corporativa não só é benéfica às empresas em geral, como tende a ser uma prática que em breve será parte do cotidiano da grande maioria das empresas, visto que a cada dia mais e mais empresas às veem com bons olhos e passam a se beneficiar das mesmas.

Por fim, por todo o exposto, pode-se concluir que os objetivos inicialmente propostos foram atendidos, chegando-se a resposta objetivada na questão central deste estudo e possibilitando assim que o mesmo sirva ao público em geral como ferramenta de apoio para estudo.

Sendo assim, espera-se que este estudo sirva para incentivar cada vez mais as empresas a adotar tais práticas, bem como, que tais práticas sejam difundidas e possibilitem a todos a obtenção dos benefícios gerados por estas, os quais mencionados neste trabalho, bem como, de todos os outros que por ventura não tenham sido aqui citados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 584 p.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987. 173 p.

BEYS, Felipe; OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. Análise dos motivos que levam empresas a adotar práticas de governança corporativa. In: IV SEGeT SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2007, 15f. Resende, RJ. **Anais eletrônicos...** Resende, RJ: AEDB, 2007. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/961\\_Governanca\\_Final.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/961_Governanca_Final.pdf)>. Acesso em: 19 mai. 2012.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n.24, p.111-148, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2405.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2405.pdf)> Acesso em: 29 out. 2012.

CAMERA, Fabiana. **Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares no Brasil**. 2007. 123f. Dissertação (Mestrado) - EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3945>>. Acesso em: 19 mai. 2012.

CORREIA, Laise Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes; LOUVET, Pascal. Um Índice de Avaliação da Qualidade da Governança Corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.22, n.55, p 45-63, jan./abr. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772011000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772011000100004&script=sci_arttext)> Acesso em: 06 jun. 2012.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>> Acesso em: 06 jun. 2012.

FERREIRA, Felipe Augusto de Oliveira et al. Análise do Impacto da Adoção da Governança Corporativa sobre o Valor de Mercado das Empresas. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2011, Resende, RJ. **Anais eletrônicos...** Resende, RJ: AEDB, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/64014835.pdf>> Acesso em: 29 out. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 19 mai. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC.

**Governança corporativa em empresas de controle familiar:** casos de destaque no Brasil. 1.ed. São Paulo: Saint Paul, 2006. 359 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais.** São Paulo, 2009. Disponível em:

<<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=258> > Acesso em: 06 jun. 2012.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994. 138 p.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações.** São Paulo: Pioneira, 2006. 172 p.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar:** modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. 123 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/pt-br.php> >. Acesso em: 04 jun. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança corporativa:** na prática. São Paulo: Atlas, 2006. 227 p.

RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. Governança Corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. In: IX CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2003, Gramado. **Anais eletrônicos...** Gramado, RS, 2003. Disponível em: <<http://www.ccontabeis.com.br/conv/t04.pdf>> Acesso em: 29 out. 2012.

SANTANA, Maria H. O novo mercado e a governança corporativa. **Revista da CVM**, São Paulo, p. 4-8, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/revista/arquivos/novomercado.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial:** melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006. 98 p.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade:** determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php> >. Acesso em: 04 jun. 2012.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas.** São Paulo: Atlas, 2005. 122 p.

STEINBERG, Herbert et al. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2003. 225p.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p 25-26, jan./abr. 2001  
Disponível em:

<[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/desempenho\\_organizational.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizational.pdf)>. Acesso em: 19 mai. 2012.