

MARIA TEREZINHA BERTONCELLO

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Prof. Esp. Nilton De Marchi

Caxias do Sul

2011

APROVAÇÃO

MARIA TEREZINHA BERTONCELLO

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Banca examinadora:

Presidente/orientador

Prof. Esp. Nilton De Marchi - UCS

Examinadores

Prof. Ms. Enio Francisco Casa - UCS

Prof. Esp. Orly Casara – UCS

Trabalho apresentado e aprovado pela banca examinadora em 03/12/2011

DEDICATÓRIA

A todos os meus familiares, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, em especial ao meu marido Álvaro e minha irmã Rosane pelo apoio prestado durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por estar sempre guiando meus passos. A todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para que eu chegasse até aqui. Em especial ao meu orientador, Prof. Esp. Nilton de Marchi pela sua orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia, ao coordenador do curso Prof. Dr. Roberto Biasio pelo apoio prestado. Agradeço de forma muito especial, à minha família, que soube ser compreensiva nos momentos em que eu não pude estar presente, para me dedicar à realização deste trabalho.

PENSAMENTO

Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente; é o que melhor se adapta à mudança.
Charles Darwin.

RESUMO

As mudanças no cenário econômico e o aumento contínuo dos concorrentes têm exigido das empresas um grau de profissionalização cada vez maior. Segundo o IBGC (2006) vence quem conseguir liderar a gestão do conhecimento e transmiti-la com confiança, transparência e conforme o padrão estabelecido para a divulgação, e, assim desenvolver-se para atrair e manter os seus clientes perpetuando o seu negócio. As empresas familiares, além desses desafios frente ao mercado, ainda se deparam com dificuldades inerentes às suas características, como o problema em separar o que é família, empresa e patrimônio. A governança corporativa, que pode ser entendida, como um conjunto de mecanismos de controles internos e externos que visam a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a aperfeiçoar o desempenho de longo prazo das empresas, estabelece as relações nos âmbitos da separação entre propriedade e gestão e das relações familiares. Neste trabalho serão explanados conceitos de Governança Corporativa, seus agentes e sua importância para empresas familiares no processo de crescimento a fim de aplicar princípios como: transparência, equidade e responsabilidade. Assim como, benefícios obtidos pelas empresas familiares em aderir às melhores práticas de governança corporativa, mostrar como a empresa deve se reestruturar para uma gestão eficaz e eficiente no âmbito das relações entre família patrimônio societário e empresa e demonstrar ganhos obtidos em algumas empresas de sucesso no Brasil que aderiram as práticas de governança corporativa. Conclui-se que a adoção dos valores da boa governança serão as diretrizes fundamentais para superar os obstáculos e, assim garantir sua sobrevivência no mercado ao longo das gerações.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Empresas Familiares. Transparência.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O elo do desenvolvimento da tríade: mercados – corporações – nações ..	21
Figura 2: O modelo dos três círculos da empresa familiar	36
Figura 3: Visão sistêmica da governança nas empresas familiares.....	41
Figura 4: Estrutura de governança corporativa do Grupo Algar	50

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa.....	24
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	11
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	13
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	14
1.4	METODOLOGIA	14
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	14
2	GOVERNANÇA CORPORATIVA	16
2.1	CONCEITO	16
2.2	OS MARCOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	18
2.2.1	<i>Ativismo de Robert Monks</i>	19
2.2.2	<i>Relatório Cadbury</i>	19
2.2.3	<i>Os princípios da OCDE</i>	20
2.2.4	<i>Lei Sarbanes-Oxley</i>	21
2.3	MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	23
2.3.1	<i>Modelo anglo-saxão</i>	24
2.3.2	<i>Modelo alemão</i>	25
2.3.3	<i>Modelo japonês</i>	26
2.3.4	<i>Modelo latino-europeu</i>	27
2.3.5	<i>Modelo latino-americano</i>	27
2.4	INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	28
2.4.1	<i>Origem</i>	28
2.5	GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL	29
2.6	PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	30
2.6.1	<i>Equidade</i>	31
2.6.2	<i>Prestação de contas</i>	31
2.6.3	<i>Responsabilidade corporativa</i>	32
2.6.4	<i>Transparência</i>	33
3	EMPRESA FAMILIAR	34
3.1	DINÂMICA DAS EMPRESAS FAMILIARES	35

3.1.1	<i>Modelo dos três círculos</i>	35
3.1.2	<i>Gestão da empresa familiar</i>	37
3.2	SUCESSÃO E CONTINUIDADE DA EMPRESA FAMILIAR	38
3.2.1	<i>Dilemas a superar</i>	38
3.2.2	<i>Planejamento</i>	39
3.3	IMPLEMENTAÇÃO DE GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES	39
3.3.1	<i>Etapas</i>	40
3.4	AGENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES	41
3.4.1	<i>Conselho de família</i>	42
3.4.2	<i>Conselho de administração</i>	42
3.4.3	<i>Conselho de fiscal</i>	43
3.4.4	<i>Auditoria externa</i>	44
3.5	A RELAÇÃO ENTRE A CONTABILIDADE E A GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	44
4	EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR QUE ADOTARAM A GOVERNANÇA CORPORATIVA	46
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	46
4.1.1	<i>Histórico</i>	47
4.1.2	<i>Mercado de atuação</i>	48
4.1.3	<i>Motivação para adesão</i>	49
4.1.4	<i>Benefícios obtidos</i>	51
5	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

As mudanças no cenário econômico, juntamente com as novas práticas contábeis impuseram novos desafios para os empresários, externando preocupações sobre a perpetuidade do negócio e a participação da família. Dessa forma, uma administração profissionalizada e transparente se torna essencial. A criação e melhoria de práticas de governança corporativa para as novas necessidades da família e da empresa é um desafio a ser superado para continuar o crescimento.

A empresa familiar é caracterizada por trazer em sua cultura aspectos que envolvem laços sentimentais que dificultam a diferenciação do que é família, o que é empresa e o que é patrimônio. Entretanto esta distinção é fundamental para a boa gestão dessas três dimensões que, ao mesmo tempo em que são diferentes, possuem fortes ligações. As boas práticas ajudam os membros da família a obter transparência contábil, entender as necessidades da empresa e certificar-se de que as decisões do controlador serão fiscalizadas garantindo assim o retorno financeiro e o crescimento do negócio.

A Governança ganha adeptos entre herdeiros que querem defender seu patrimônio, para eles, aderir aos princípios de governança virou uma questão de sobrevivência do negócio (DA SILVA, 2006).

O desenvolvimento deste trabalho tem como objetivo principal descrever a evolução e os conceitos de Governança Corporativa, bem como a sua importância para empresas familiares em seu processo de sucessão e perpetuidade.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A adoção de práticas de governança corporativa contribui para que as empresas possam aprimorar os processos internos de fiscalização dos negócios, melhorarem a gestão dos riscos associados aos investimentos e promover seu desenvolvimento de forma sustentável?

Para Mendes, J. (2011), adotar o sistema de Governança Corporativa significa administrar baseado em princípios claros e irreversíveis como: Transparência que é a obrigação de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas pela legislação. Equidade que é o tratamento justo e igualitário de todas as partes interessadas, como clientes, fornecedores ou credores. Accountability que é a prestação responsável de contas por parte dos administradores que assumem integralmente as conseqüências dos seus atos e omissões. Responsabilidade corporativa onde os administradores devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios.

Ainda segundo Mendes, J. (2011), empresas familiares em geral enfrentam desafios bem diferentes da realidade observada nas demais empresas, portanto, exigem uma postura diferente no comando e transparência absoluta na divulgação dos resultados, sob pena de criar animosidade entre os sócios com o passar do tempo. Governança corporativa diz respeito à administração de riscos, à perenidade, o poder compartilhado e à geração de valor.

Segundo o (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC 2006), no caso de empresas familiares, a temática de governança corporativa adquire uma complexidade maior, devido à eventual influencia de questões familiares sobre a condução do negócio. Dessa forma, além dos relacionamentos e potenciais conflitos entre os administradores, acionistas e conselheiros, elas apresentam peculiaridades como: relacionamento entre parentes, sentimentos, sucessão de lideranças e transição de gerações.

Um dos pontos mais relevantes para se obter eficácia da governança familiar é preparar adequadamente os membros pertencentes à família, gestores ou não, para assumir seus cargos na alta administração. Isso, infelizmente, pouco acontece em nossas empresas brasileiras, isto é, as pessoas não são preparadas, e justamente por causa dessa falta de preparo é que ocorre uma série de conflitos, que podem inclusive levar a empresa a fechar as portas. (DA SILVA, 2006, p.125).

Segundo o artigo Uma Relação Delicada,

Um dos maiores desafios das organizações familiares é proteger a empresa da família. Conflitos entre parentes podem levar um próspero negócio a decadência, e uma forma de evitar que isso aconteça é separar a família da propriedade e da gestão. No Brasil, tal segregação caminha a passos lentos. Se, por um lado a conscientização sobre esta necessidade cresce, por outro, os progressos em governança corporativa nem sempre são feitos sobre bases sólidas. (CAPITAL ABERTO, 2010 P.9)

Conforme Oliveira. D (2010 p.4) “estudos evidenciando que aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida, 60% das empresas familiares fracassam até o final do segundo ano da fundação e quase 90% das empresas fecham até o décimo ano”.

Entretanto o nível de interesse em aderir boas práticas de governança corporativa é cada vez maior, consolidando a necessidade de análises e reestruturação dos processos administrativos que as empresas familiares podem utilizar para alavancar seus resultados e ficar fora das evidencias apresentadas. Pois no mundo, apenas 20% das empresas familiares ficam mais de 60 anos sob o controle da mesma família. (OLIVEIRA, D. 2010)

Após dez anos de fundação, O IBGC lança, em 2006 o livro “Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar” uma pesquisa que retrata os resultados positivos colhidos pela separação entre família, propriedade e gestão. Nesta obra são destacadas algumas empresas de sucesso, que implementaram os fundamentos de governança corporativa como fator de crescimento e geração de valor a empresa.

Diante do exposto definiu-se como delimitação do tema de pesquisa a governança corporativa em empresas familiares.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 *Objetivo geral*

Detalhar os conceitos de Governança Corporativa, seus agentes e sua importância para empresas familiares no processo de crescimento a fim de aplicar princípios como: transparência, equidade e responsabilidade corporativa.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado à governança corporativa (conceitos, objetivos, agentes reguladores etc..)
- Verificar os benefícios obtidos pelas empresas familiares em aderir às melhores práticas de governança corporativa
- Mostrar como a empresa deve se reestruturar para uma gestão eficaz e eficiente do trinômio família – empresa – propriedade.
- Demonstrar os ganhos obtidos em algumas empresas de sucesso no Brasil que aderiram as práticas de governança corporativa.

1.4 METODOLOGIA

O método de pesquisa a ser utilizado será a pesquisa bibliográfica, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema pesquisado, buscar-se-á corroborar os diversos aspectos que devem ser considerados, na governança corporativa nas empresas familiares.

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada. Com base nisso é que se pode elaborar o trabalho monográfico, seja ele em uma perspectiva histórica ou com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura (BEUREN, 2006 p.87).

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo será apresentada a introdução, os objetivos e a justificativa, além dos vários aspectos teóricos que devem ser observados sobre a governança corporativa nas empresas familiares.

No segundo capítulo é apresentado o conceito de governança corporativa e sua evolução histórica. São apresentados também os modelos de governança corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a Lei Sarbanes-Oxley. Neste capítulo, tornar-se-á possível identificar quais são os princípios fundamentais

de governança corporativa e sua importância para o crescimento das empresas familiares.

No terceiro capítulo apresenta-se o conceito de empresa familiar, bem como quais são os riscos e oportunidades na adesão das práticas de governança corporativa o modelo dos três círculos nas empresas familiares nas esferas de gestão propriedade e família.

No quarto e último capítulo identifica-se qual é a importância da Governança Corporativa para o processo de sucessão, crescimento, credibilidade, perpetuidade das empresas familiares que representam uma fatia considerável para o mercado financeiro. Apresentam-se também alguns exemplos de empresas que aderiram as praticas de governança corporativa destacando: pontos positivos e negativos, ramo de atividade, motivos que os levaram a aderir às práticas de governança corporativa e os ganhos obtidos. Destacando sua importância em virtude do aumento da credibilidade, transparência, responsabilidade social.

Apresenta-se a conclusão.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Embora tenha iniciado nos anos 50 e 60, quando era forte a presença do acionista familiar majoritário, a aplicabilidade da Governança Corporativa vem ganhando força e credibilidade. Andrade e Rossetti (2009) destacam que a sustentação da governança corporativa está estabelecida não apenas pelos princípios e razões da sua origem, mas pelos institutos legais e marcos regulatórios que envolvem os processos de gestão e que, cada vez mais, buscam aperfeiçoar - se com base nos princípios que regem a boa governança.

A compreensão e a aplicabilidade das praticas de Governança Corporativa parecem ser fundamentais para a continuidade e profissionalização da empresas familiar ou não-familiar. É preciso considerar que, para desenvolver um negócio de forma sustentável é imprescindível contar com gestores competentes, delegar responsabilidades, descentralizar poderes, agilizar decisões e implementá-las de maneira eficaz e eficiente. Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais aspectos relacionados ao tema e introduzir os conceitos básicos oriundos da governança corporativa, promovendo o entendimento dos tópicos abordados nos demais capítulos.

2.1 CONCEITO

A governança é uma expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os temas relativos à capacidade de controle e direção de uma empresa. Consiste num conjunto de regras e atitudes que condicionam a ação dos gestores nos âmbitos sociais, ambientais e éticos.

O IBGC (2009 P.19) define a Governança Corporativa da seguinte maneira:

[...] o sistema pelo 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.

Da Silva (2006, p.22) ressalta que:

A governança corporativa trata dos interesses dos acionistas em relação aos seus relacionamentos com os conselhos de administração e com a direção executiva das corporações, mas pode também atingir outras partes interessadas, tanto internas (empregados e terceirizados) quanto externas (credores, fornecedores, clientes, consumidores, governo, sociedade e meio ambiente), o qual tem interesse nas ações e nos resultados das corporações.

O IBGC (2011, p.1) conceitua que:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle.

Carvalho da Silva e Leal (2005) observam que o conceito de governança corporativa não se limita apenas às empresas de capital aberto e listadas em bolsa, mas se aplica a todas as companhias que procuram relação de transparência e confiança com as partes com quem mantêm qualquer relacionamento.

A governança tem como objetivo garantir aos acionistas e credores, de que estes não serão expropriados pelos seus agentes. Para o IBGC (2009) a boa governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua corporação e a monitoração da direção executiva. Portanto, pode-se afirmar que uma boa governança é aquela capaz de proteger os interesses dos seus acionistas.

Essa afirmação é corroborada por Salazar et al. (2009), assegurando que a criação de um ambiente de proteção legal aos investidores é considerada, na governança corporativa, o principal motivo para as práticas de boa governança previstas nos códigos presentes nas organizações.

A boa governança resulta da adoção de mecanismos que conduzem os gestores a proteger os interesses dos acionistas Almeida et.al. (2008). Essa afirmação é a base na qual os princípios de governança se fundamentam. Deste modo, uma empresa que adota a governança segue linhas de transparência, de prestação de contas, de responsabilidade social, entre outras.

Conseqüentemente, existem vários conceitos sobre governança corporativa. Como bem ressaltaram Rocha e Damasceno (2006, p. 108)

A governança corporativa é uma realidade plural, que abriga diversos ângulos de observação. Para a companhia, a governança corporativa é controle e transparência; para os executivos, é responsabilidade e compromisso; para os acionistas, é democracia e honestidade; para investidores, é proteção e segurança.

2.2 OS MARCOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Após a dispersão do controle acionário ocorrido ao longo do século XX, que ocasionou grandes mudanças nas corporações, quando seus fundadores foram substituídos por executivos contratados, a partir da década de 1960, assistiu-se a uma reconcentração da propriedade, mas não em mãos de proprietários, e, sim, de investidores institucionais.

Estes investidores, entretanto, não participavam da gestão das corporações, tendo um papel meramente formal, este ficava a cargo dos executivos das corporações, sem maiores conflitos com os primeiros. Caso algum acionista discordasse das decisões dos executivos da companhia, a única saída era vender as suas ações.

Contudo, decisões administrativas, como aquisições sem planejamento, gastos não associados ao objetivo de agregar valor para os acionistas ou ineficazes, conduziram a uma mudança no comportamento de importantes investidores institucionais, os quais na década de 1980 assumiram uma postura diferente, alterando as relações de poder que existiam entre eles e os presidentes das corporações.

O caso Texaco constituiu um dos mais importantes vetores de impulsão do movimento pela governança corporativa:

Em 1984, a diretoria e o conselho de administração da Texaco utilizaram uma prerrogativa legal norte-americana – o American Companies Act – para recomprar ações da companhia a um valor substancialmente acima do valor de mercado, de modo a evitar sua aquisição por parte de um acionista minoritário denominado Bass Brothers, visto como uma ameaça à posição corporativa de diretores e conselheiros. A operação de compra custou aos acionistas da Texaco US\$ 137 milhões, correspondentes ao ágio pago aos minoritários da Bass Brothers pelas ações. (BRANDÃO, M. 2004, p. 46).

Os investidores institucionais passaram a exigir a adoção de melhores práticas de governança corporativa, exercendo seus poderes de pressão e voto de

forma organizada para derrubar integrantes da cúpula de organizações e implantar as políticas que eles almejavam. A atuação dos investidores institucionais favoreceu a todos os acionistas minoritários do mercado norte-americano. Dada sua melhor organização e recursos, esses investidores reuniam, na década de 1980, as condições mais adequadas para provocar mudanças e melhor equilibrar o conflito entre gestores e acionistas.

2.2.1 *Ativismo de Robert Monks*

A partir da segunda metade dos anos 80, o norte-americano Robert Monks, empreendedor americano bem sucedido, com uma sólida formação intelectual e cultural, que através da sua vivência no mundo corporativo, mudou o curso de governança. Andrade e Rossetti (2011) destacam como resultados alcançados por ele: a revelação de desvios nas práticas corporativas, a mobilização de acionistas individuais e institucionais e o maior respeito pelos justos direitos dos proprietários.

Robert Monks registrou suas teses em diversos livros, dentre os quais, se destaca o *Corporate Governance*, publicado em 1995, que é um manual para a prática de governança corporativa, com vários exemplos práticos ocorridos nos Estados Unidos e em outros países. Foi a primeira vez que a expressão governança corporativa foi estampada como título de um livro lançado nos Estados Unidos IBGC (2006). Devido a sua importante contribuição para o desenvolvimento da governança corporativa, o ativismo de Robert Monks é considerado um dos marcos histórico da governança corporativa.

2.2.2 *Relatório Cadbury*

Após um grande número de escândalos contábeis nas companhias inglesas, em 1991, o Banco da Inglaterra, escolheu o ativista Adrian Cadbury como presidente do comitê formado para estudar a governança corporativa nas companhias inglesas, em razão da necessidade de uma revisão cuidadosa do papel dos conselhos de administração e de sua composição de responsabilidades. O Relatório *Cadbury (Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance – Cadbury Report)* é um código pioneiro de boas práticas de governança corporativa,

publicado no Reino Unido em 1992, que veio fortalecer os canais de comunicação entre acionistas, conselheiros, administradores e o envolvimento maior do governo no mercado, junto com uma nova era de auto-regulamentação. Andrade e Rossetti (2011).

O Relatório Cadbury tornou-se inspiração para iniciativas de governança corporativa em muitos países, pois além de ser desenvolvido no início do movimento pela governança corporativa, seu conteúdo era rico, bem estruturado e abrangente.

2.2.3 Os princípios da OCDE

Outro grande marco histórico da governança corporativa foi protagonizado por uma organização multilateral e sem fins lucrativos, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Andrade e Rossetti (2011) destacam que os princípios da OCDE, originaram-se dos elos entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e dos países, que se fortalecem por melhores práticas de governança corporativa. O código resultou de recomendações de shareholders, de órgãos reguladores e de comitês nacionais compostos por representantes de diversos grupos de outros stakeholders.

Os autores complementam ainda que o código de melhores práticas da OCDE tornou-se referência internacional, pois desenvolveu uma lista de princípios de Governança Corporativa e promove periodicamente, em diversos países, reuniões para discussão e avaliação dessas práticas. A figura 1 demonstra a principal razão do interesse da OCDE pelas melhores práticas de governança corporativa: o elo formado entre o mercado, as corporações e o desenvolvimento das nações.



Figura 1: O elo do desenvolvimento da tríade: mercados – corporações – nações

Fonte: Andrade e Rossetti (2004), p. 73

2.2.4 Lei Sarbanes-Oxley

A lei de Sarbanes-Oxley (SOX) foi promulgada em julho de 2002 nos Estados Unidos, elaborada pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley, Andrade e Rossetti (2011) descrevem que a principal premissa da SOX é que a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes e sim leis. Ela representa a maior reforma do mercado de capitais americano. A criação desta lei foi uma resposta aos escândalos contábeis que envolveram grandes companhias nos Estados Unidos, e teve como finalidade a tentativa de impedir a saída dos investidores ocasionada pela falta de confiança em relação às demonstrações contábeis.

A Lei pode ser entendida como uma resposta legislativa a diversos problemas de governança ocorridos em 2001-2002 com grandes companhias como Enron, Worldcom, Tyco etc. Esses escândalos causaram falências gigantescas, enorme destruição de valor e prejuízos a diversos stakeholders, aumentando a insegurança do público em relação às empresas listadas. Os escândalos envolveram principalmente fraudes contábeis, negociação de ações por pessoas de posse de informações

privilegiadas e empréstimos problemáticos para administradores, sendo estes os focos principais da SOX, o objetivo específico da SOX foi definido como: “proteger os investidores por meio do aprimoramento da precisão e da confiabilidade das informações divulgadas pelas companhias”. (SILVEIRA 2010, p. 93).

Dividida em onze títulos (capítulos), subdividido em diversas seções cada uma, totalizando 69 seções (artigos), a SOX obriga as empresas a reestruturarem processos para ampliar os controles, a segurança e a transparência na administração financeira, escrituração e divulgação das demonstrações contábeis. Prevê a criação, nas companhias, de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis, definindo regras para a criação de comitês, encarregados de supervisionar suas atividades e operações, formados em boa parte por membros independentes. Isso com o intuito explícito de evitar a ocorrência de fraudes e criar meios de identificá-las quando ocorrem, reduzindo os riscos nos negócios e garantindo a transparência da gestão.

A SOX torna os Diretores Executivos e Diretores Financeiros explicitamente responsáveis por estabelecer e monitorar a eficácia dos controles internos em relação aos relatórios financeiros e a divulgação de informações. As empresas de auditoria e os advogados contratados ganham maior independência, mas também, o grau de responsabilidade sobre seus atos aumentam.

Para supervisionar os processos de auditoria das empresas sujeitas a SOX, foi criado o Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB, ou seja, Conselho de Auditores de Companhias Abertas) que tem a missão de estabelecer as normas de auditoria, controle de qualidade, ética e independência em relação aos processos de inspeção e a emissão dos relatórios de auditoria. Esboçando uma comparação com a legislação societária brasileira, pode-se concluir que a SOX equivale a Lei das Sociedades por Ações (6.404/76) bem como suas alterações (Lei 11.638/07 e Lei 11.941/09), contudo, a normatização no Brasil determina somente as práticas que devem ser adotadas pelas organizações, enquanto a SOX estabelece medidas repressivas a quem não as cumpre.

Sem dúvida nenhuma, observa-se que a década de 90 registrou grandes avanços da governança corporativa, com o aparecimento dos Códigos das Melhores Práticas, que tem como causas os escândalos corporativos sem precedentes, ocorridos nas grandes companhias americanas.

2.3 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Uma diversidade de convenções culturais e regulamentos constituem o sistema de governança corporativa. Segundo Silva Junior (2006), essa diversidade pode ser explicada pelas diferenças culturais e institucionais das nações, como também pelo processo histórico de formação de suas economias e suas entradas no contexto econômico global.

Os modelos clássicos de governança corporativa são: o anglo-saxão, que prevalece nos Estados Unidos e Reino Unido; o Alemão; o Japonês; o latino-europeu; e o latino americano. Andrade e Rossetti (2004) explicam que existe uma extensa relação de fatores de diferenciação dos modelos de governança corporativa, fundamentada nas quatro abordagens dos autores: Prowse; La Porta, Lopes-de-Sinales e Shleifer; Berglof ; e Franks e Mayer, que resumidamente tratam-se de dez (10) fatores:

(1) fonte predominante de financiamento das empresas; (2) separação entre a propriedade e o controle; (3) separação entre a propriedade e a gestão; (4) tipologia dos conflitos de agência; (5) proteção legal aos minoritários; (6) dimensões usuais, composição e formas de atuação dos Conselhos de Administração; (7) liquidez da participação acionária; (8) forças de controle mais atuantes; (9) estágio em que se encontra a adoção das práticas da boa governança; (10) abrangência dos modelos de governança praticados, quanto conciliação dos objetivos de retorno total dos *shareholders* com os de outros *stakeholders* com interesses em jogo nas companhias.(ANDRADE E ROSSETTI 2004, P. 146)

Desta forma, buscando viabilizar um melhor entendimento destes modelos, desde as semelhanças às diferenças, foram sintetizadas no Quadro 1 as suas principais características:

Características definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo alemão	Modelo japonês	Modelo latino-europeu	Modelo latino-americano
Financiamento predominante	Equity	Debt	Debt	Indefinida	Debt
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração c/ cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-acionistas	Majoritários-acionistas
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Quadro 1: Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa

Fonte: Andrade e Rossetti, (2009 p.336)

2.3.1 Modelo anglo-saxão

O primeiro sistema de Governança Corporativa é o anglo-saxão, presente fundamentalmente na Inglaterra, seu propósito maior é a pulverização do controle acionário e a separação da propriedade e da gestão. Neste modelo não há necessidade de um monitoramento direto, o mercado, através da variação no preço das ações, sinaliza a aprovação ou não em relação às administrações por parte dos investidores. Porém, por outro lado, o sistema exige um grau elevado de transparência e, a divulgação periódica de informações, impondo controles rigorosos sobre o uso de informações privilegiadas.

As empresas são financiadas via mercado de capitais. Parte significativa do patrimônio dos fundos de pensão está em ações. Destaca-se nesse modelo a

atuação das forças externas, exercendo papel relevante no processo de governança das organizações.

O conflito fundamental é o de agência, envolvendo acionistas e gestores, resultando em altos custos de agência. Os acionistas minoritários são amparados pelas disposições legais e a regulamentação do mercado. Predomina a regra “uma ação, um voto”, sendo assim o poder de voto efetivamente cumprido.

2.3.2 *Modelo alemão*

O sistema de governança corporativa alemão possui três características distintas: o modelo de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* (todos os públicos envolvidos com a companhia) como objetivo primordial das empresas, ao invés da maximização da riqueza dos acionistas; o papel limitado do mercado de capitais no fornecimento de capital de risco e a gestão coletiva das empresas, com aversão aos modelos autocráticos.

Outra característica do sistema de governança corporativa alemã é o subdesenvolvimento do mercado de ações, quando confrontado com outras economias avançadas. Por caracterizar-se pelo controle interno, o modelo alemão permitia aos administradores planejar e adotar estratégias de longo prazo sem a necessidade de se preocupar com a maximização imediata de valor.

Durante os anos 90, a pressão da globalização obrigou cada vez mais as empresas alemãs a adotarem os padrões internacionais de governança corporativa devido às forças do processo de translação das empresas para as bolsas de Nova Iorque e de Londres, que estabelecem algumas regras de transparência e divulgação de informações. O fortalecimento do mercado de ações alemão teve grande impulso em 97, com a criação no Novo Mercado (Neuer Market) da bolsa alemã de Frankfurt, que veio a atingir seu objetivo de canalizar capital de risco para novas empresas, por meio de regras mais rígidas de proteção e transparência aos investidores, ao fazer com que as novas empresas alemãs já se estruturassem dentro de alguns padrões internacionais de governança corporativa. (ANDRADE; ROSSETI, 2009)

Atualmente, a maior parte das aberturas de capital na Alemanha ocorre no Neuer Market, que possui regras mais rígidas de proteção e transparência aos

investidores. Esta iniciativa tende a fazer com que as novas empresas alemãs já se estruturam dentro de certos padrões internacionais de governança corporativa.

2.3.3 Modelo japonês

Como definem Andrade e Rossetti (2009), no Japão verificam-se semelhanças com o modelo alemão, daí justificar-se a expressão “modelo nipo-germânico” para se determinar o padrão de concentração societária. As semelhanças observadas fazem referência à importância dos bancos na estrutura de capital das empresas, desempenhando o papel de monitoramento e controle corporativo e na consideração de múltiplos interesses nas tomadas de decisão.

As relações entre o sistema financeiro e as empresas japonesas são estreitas, o que contribui para que os bancos financiadores, aquele que tem maior participação nos exigíveis de longo prazo e no capital, geralmente co-participem da gestão, mantendo relações de recomendações estratégicas. Embora os bancos possam ter até 40% do capital da sociedade, o limite para cada instituição financeira é de 5%, o que permite que o banco líder monitore a gestão mesmo com pequena participação acionária.

Ainda segundo Andrade e Rossetti (2009), há um fator adicional de concentração peculiar no Japão, que não aparece nos modelos ocidentais, que são ligações horizontais dos conglomerados de negócios (chamadas keiretsus), grupo de empresas ligadas pela posse cruzadas de ações. Cada uma tem uma pequena parcela das demais, que só em poucos casos chega a 5%, mas somando-se todas as participações cruzadas, no mínimo 20% do capital é controlado pelas empresas-membros do keiretsu, percentual esse que pode atingir 90% do capital.

A Federação Japonesa das Organizações Econômicas (*Japanese Federation of Economic Organizations*) publicou em 1997 um relatório denominado “Recomendações Urgentes com Relação à Governança Corporativa” (*Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance*). Este relatório reconhece a necessidade de adequação das empresas japonesas aos padrões internacionais de governança corporativa, como forma de sustentação da competitividade do país no século XXI. O relatório sugere às empresas japonesas a adoção de suas próprias

diretrizes de governança e recomenda também a ampliação das funções dos auditores e melhorias na transparência das informações ao mercado.

2.3.4 Modelo latino-europeu

O modelo latino-europeu abrange as práticas de Governança Corporativa em países como Itália, França, Espanha e Portugal. Heranças culturais, raízes comuns das instituições e o processo de formação do sistema empresarial, fundamentado em um composto de grandes grupos familiares e de empresas estatais, são à base do desenvolvimento de um modelo comum a esses quatro países (ANDRADE; ROSSETI, 2011).

O sistema latino-europeu caracteriza-se por sua fonte de financiamento indefinida, a propriedade é concentrada, pois há um grande número de empresas familiares ou controladas por consórcios. Os conflitos de agência ocorrem em função da baixa proteção aos minoritários, geralmente à presidência do conselho e da direção são justaposta, o modelo possui a tendência a organização de interesses múltiplos (MENDES e RODRIGUES, 2004).

Silva Junior (2006) ressalta que dos países latino-europeus, a França tem a prática da Governança Corporativa mais avançada, seguida de perto pela Itália. Portugal e Espanha ficam num terceiro plano. Percebe-se, que o sistema praticado pelos países latino-europeus está ainda em mudança caracterizado pela concentração de propriedade e controle acionário, pela presença relevante de grupos familiares e pela sobreposição da propriedade e gestão.

2.3.5 Modelo latino-americano

O modelo latino-americano de governança tem baixa proteção ao pequeno investidor e forte controle de bancos, grupos familiares ou consórcios, estes últimos formados para aquisições estatais, grande volume de ações preferenciais e baixa liquidez. Este sistema é caracterizado devido à concentração de propriedade. Pode ser representado como um paralelo aos modelos alemães e japoneses. A principal fonte de financiamento está voltada a alavancagem por exigíveis de longo prazo. O

mercado de capitais é pouco expressivo e é reduzido o número de companhias abertas.

A gestão é exercida por acionistas majoritários, praticamente não há proteção aos minoritários. A alta proporção de ações sem direito a voto dificulta a ação dos minoritários, praticamente excluídos das assembleias gerais e representação nos conselhos. A composição dos conselhos é afetada pela sobreposição propriedade e gestão, pois a maioria dos membros está ligada aos controladores por vínculos familiares, por acesso a interesses externos e por relações de negócio. As forças de controle mais atuantes são as internas.

O sistema latino-americano ainda deve sofrer alterações, buscando desenvolver a governança corporativa e sua abrangência. Segundo os autores Andrade e Rossetti (2009) a governança corporativa é embrionária, embora esteja evoluindo gradativamente, os critérios de transparência, integridade dos mercados e a qualidade das informações tem sido amplamente empregadas, promovendo assim, a criação de institutos para o desenvolvimento e disseminação da governança nestes países.

2.4 INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Fundado em 27 de novembro de 1995 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC, é uma entidade sem fins lucrativos tem como meta a busca pela excelência e a disseminação do uso das boas práticas relativas à governança corporativa no mercado nacional e internacional. Conforme definição do propósito da instituição disponibilizada em seu código.

(...) Ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade (CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, P.4).

2.4.1 Origem

Em 1994, o administrador de empresas Bengt Hallqvist e o professor e consultor João Bosco Lodi enxergaram a necessidade de criar uma organização

dedicada a contribuir com a qualidade da alta gestão das empresas brasileiras. Mais do que implantar conselhos de administração, as empresas passariam a exigir uma atuação efetiva desses órgãos para o sucesso dos seus negócios. Esse foi o principal motivo que levou um grupo de 36 pessoas, entre empresários, conselheiros, executivos, consultores e estudiosos, a fundar, em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Em 1999, o IBCA passou a se denominar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC.

O objetivo era fortalecer a atuação desse órgão de supervisão e controle nas empresas. Contudo, com o passar do tempo, as preocupações aumentaram abrangendo também, as questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente. No mesmo ano, o IBGC lança a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, com foco no conselho de administração. O referido código encontra-se em sua 4ª Edição, publicada em 2009. Este documento é um referencial no âmbito nacional em gestão empresarial, pois reflete as constantes discussões e estudos relacionados aos temas ligados à Governança Corporativa.

Neste ano, o IBGC é escolhido como Centro de Excelência e incubador em Governança para América Latina, Caribe e África Lusófona pelo GCGF (*Global Corporate Governance Forum*) além de ter seu Relatório Anual de 2009 como o vencedor do 12º Prêmio Abrasca na Categoria Organização não Empresarial. Também assinou tratado de cooperação com a *Global Reporting Initiative* (GRI) para hospedar as atividades da Iniciativa no Brasil nos próximos dois anos. Cabe ressaltar ainda que, a agenda temática do IBGC para o ano de 2011 dá ênfase às empresas de controle familiar.

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

No Brasil, a governança corporativa passou a ganhar força após algumas mudanças na estrutura socioeconômica ocorrida no país nos anos noventa com a globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo. A estrutura de propriedade brasileira pode ser considerada como próxima ao modelo nipo-germânico.

Até a década de oitenta, a economia brasileira tinha significativa presença do governo através de financiamento ou participação direta em corporações. Para impulsionar o mercado de capitais interno o governo se valia nos incentivos fiscais. Isto resultou em um dos principais problemas de governança corporativa constatados hoje no país, que é o aumento na quantidade de emissões de ações preferenciais por empresas que não tinham nenhum interesse em abrir seu capital, porém o fizeram apenas para usufruir dos benefícios fiscais apresentados pelo governo.

O aumento de capital estrangeiro e as modificações na estrutura societária das empresas contribuíram para que as práticas de Governança Corporativa tornassem prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores. Outra contribuição à aplicabilidade das práticas de Governança partiu da Bolsa de Valores de São Paulo, ao criar segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de Governança Corporativa.

A reformulação das Sociedades por Ações visou desenvolver o mercado de capitais brasileiro, bem como ampliar a proteção ao acionista minoritário através de medidas como a diminuição no volume das ações preferenciais relativamente ao capital total, o retorno do tag along (direito do acionista minoritário de vender suas ações). A CVM lançou sua cartilha sobre o tema Governança com foco nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, que tem como objetivo orientar sobre as questões que afetam o relacionamento entre os mesmos.

Apesar dos constantes debates sobre o tema e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. O que demonstra amplo campo para o estímulo ao conhecimento, ações e divulgação dos princípios da Governança Corporativa. (IBGC, 2011)

2.6 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os princípios de governança corporativa versam de recomendações objetivas, que podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização, independente do seu porte

ou denominação jurídica. Segundo IBGC (2009) estas recomendações tratam do alinhamento dos interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da companhia. Embora a terminologia dos princípios voltados à governança possa sofrer modificações, devido às traduções literárias de acordo com o código analisado, os objetivos e recomendações, na sua essência, são iguais. Para o código elaborado pelo IBGC (2009), os princípios de governança corporativa são: equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência.

2.6.1 Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todas as partes interessadas, sejam do capital ou das demais partes relacionadas (stakeholders). Institui proteção aos acionistas minoritários nas decisões da empresa. Este princípio recomenda que cada ação corresponda a um voto, não existindo capital sem direito a voto. Pois atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer razão, são inadmissíveis. As ferramentas mais eficazes para este alinhamento de interesses são: Acordo de Acionistas; Estatuto Social; Código de Conduta Profissional e Política de Remuneração Variável. Ainda com relação ao alinhamento de interesses, Rocha e Damasceno (2006 p. 108) ressaltam:

[...] qualquer que seja o caminho a trilhar, é fundamental manter o vetor do alinhamento de interesses. Ou seja, é imutável que uma governança competente não pode deixar de avaliar quanto às expectativas do acionista minoritário estão alinhadas com os administradores, e com os controladores. A implementação desse princípio é que determina à maior ou menor qualidade da governança.

2.6.2 Prestação de contas

Os agentes de Governança Corporativa têm a obrigação de prestar contas de seus atos a quem os elegeu e respondem integralmente por todas as ações que praticarem no exercício de seus mandatos. A declaração de independência por parte da auditoria externa é um exemplo da aplicação deste princípio. Os eventos e ferramentas relacionadas à prestação de contas são: Assembléia de Acionistas; Reuniões do Conselho de Administração; Planejamento Estratégico; Orçamento e

Avaliação de Desempenho. A respeito da prestação de contas, Plöger (2009, p. 2) ressalta:

Ela envolve todos os diferentes órgãos da administração. Diretoria e auditoria independente prestam contas ao conselho de administração, que em nome dos acionistas os elegeu. Já os conselhos de administração e fiscal o fazem a todos os acionistas e não apenas aos grupos de acionistas que os tenha indicado.

2.6.3 *Responsabilidade corporativa*

Executivos e conselheiros devem zelar pela perenidade das organizações, visando à sustentabilidade, incorporando conceitos de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Este princípio voltado à governança corporativa está diretamente alinhado com o princípio contábil da Continuidade. As principais ferramentas neste campo são: Política de Responsabilidade Corporativa e Balanço Social.

Nos diferentes significados de responsabilidade corporativa existentes, há três características comuns que instituem a essência do termo. Primeiro, a extensão do alcance da responsabilidade das corporações, antes limitada ao interesse dos acionistas; segundo, a natureza das responsabilidades que vão além do âmbito legal e envolvem as obrigações morais; e, em terceiro, a adequação às demandas sociais mais exigentes.

Não é mais suficiente lucrar, gerar empregos, recolher tributos, aumentar a produtividade e os investimentos contribuindo para o crescimento do país. Hoje, exige-se mais das empresas. É necessário crescer com sustentabilidade, conforme define Brandão, C. (2006, p. 87):

Sustentabilidade, de forma ampla, pode ser definida como um resultado favorável no qual a vida na Terra é mantida indefinidamente. Os princípios e o processo para alcançar o resultado mencionado podem ser denominados 'desenvolvimento sustentável'. Em termos econômicos, significa viver da 'renda' proporcionada pelo planeta e não do seu 'capital', o chamado capital natural, do qual toda a atividade econômica depende, direta ou indiretamente. As instituições, relacionamentos, atitudes e valores que governam as interações entre pessoas e que contribuem para o desenvolvimento econômico e social, compõem o chamado capital social. A governança corporativa exerce um papel-chave no desenvolvimento do capital social.

2.6.4 *Transparência*

A Transparência é a principal ferramenta dos acionistas minoritários contra eventuais fraudes corporativas. Esse princípio exige do administrador ou da diretoria transparência total as necessidades de informação dos sócios ou acionistas minoritários, bem como de todos os interessados e envolvidos no desenvolvimento da atividade como: conselho de administração e fiscal; auditoria independente; colaboradores; fornecedores e clientes em geral.

Plöger (2009) defende que, no caso da transparência, a administração executiva deve atender as diferentes necessidades de informações dos acionistas, dos conselhos de administração e fiscal, da auditoria independente, das autoridades de mercado e das partes relacionadas (stakeholders).

A transparência tornou-se uma das mais importantes práticas da boa governança corporativa, conforme ressaltado por Aguiar (2006, p. 115):

Enquanto os lucros podem ser avaliados pela linguagem fria dos números, a competitividade pode ser avaliada pela qualidade da governança. É por isso que, entre todos os predicados das boas práticas, um dos mais importantes é sem dúvida a elaboração de uma linguagem propriamente transparente. Em primeiro lugar, como uma maneira de nomear as estratégias e resultados da corporação, de falar deles sem artifícios ou meias palavras. A transparência transformou-se num valor.

3 EMPRESA FAMILIAR

Afinal o que se entende como empresa familiar, tema, este, muito discutido. Conforme Bernhoeft (2003) é aquela em que o controle é exercido por uma ou mais famílias. Já para Bornholdt (2005), a empresa familiar pode ser definida como: aquela que nasceu de uma única pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu e, com o tempo, a compôs com os membros da família a fim de que, na sua falta, a família assumisse a administração. O autor complementa ainda que: é aquela que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em razão desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Ao longo do tempo (PASSOS et al., 2006) promovem ampla discussão em torno do conceito da empresa familiar, corroborando a idéia de controvérsia, chegando, no entanto, na conceituação de que seja uma propriedade, uma companhia, corporação ou qualquer outra forma de negócio onde o controle decisório esteja com determinada família.

A empresa familiar também pode ser caracterizada por trazer em sua cultura os elementos que envolvem as relações de família, o que muitas vezes acabam gerando conflitos típicos como: conflitos entre família e empresa, uso ineficaz dos recursos da empresa, deficiência no planejamento financeiro, resistência às mudanças tecnológicas, falta de uma política eficaz de produtos e mercados, colocação e promoção de parentes por nepotismo e não por competência. Contudo, é possível identificar suas potencialidades diante dos obstáculos mencionados, como por exemplo: potencial de continuidade do negócio com planejamento sucessório, união entre acionistas e dirigentes e sistema de decisão mais veloz com executivos em comunicação direta ao conselho. Segundo o autor, pontos fortes e pontos fracos sempre farão parte da realidade de qualquer corporação familiar. O desafio versa em maximizar as potencialidades e minimizar os pontos fracos (IBGC, 2009).

Segundo o manual do ICF (*International Finance Corporation*) (2011) As empresas familiares constituem a mais antiga e mais disseminada forma de organização de negócios. Em muitos países, estas empresas representam mais de 70% de todas as companhias em atividade, exercendo um importante papel na geração de empregos e no crescimento das economias nacionais. Contribuindo em

media com 65% do PIB daquele país. De modo similar, as empresas familiares contribuem com cerca de 60% do PIB agregado da América Latina.

Devido ao amplo domínio no ambiente econômico na maioria dos países, a empresa familiar se tornou um objeto de estudo, um pouco complexo, pois é preciso fazer a distinção entre família, propriedade e empresa e demonstrar os diferentes públicos da empresa familiar e a importância de serem administrados em sintonia. Esta distinção representa um modelo facilitador do entendimento das particularidades da empresa familiar.

3.1 DINÂMICA DAS EMPRESAS FAMILIARES

O sistema de uma empresa familiar é composto por três pilares: família, propriedade e negócios. Qualquer fato que ocorrer com um desses grupos, afeta todos os demais. É preciso entender a dinâmica e a interação de cada um desses sistemas, para entender o sistema da empresa familiar. E práticas de governança corporativa podem contribuir. (GERSICK et al., 2006).

Esta dinâmica entre as dimensões se modifica a cada geração, renovando-se e exigindo revisão da abordagem utilizada até então. À medida que a empresa evolui, e com ela a família empresaria, consolida-se o conceito de que a propriedade familiar é garantida por meio do controle acionário, assegurados os mecanismos de governança. (PASSOS et al., 2006).

3.1.1 *Modelo dos três círculos*

A estrutura dos três círculos, paradigma dominante no campo das organizações familiares, contribui para o entendimento das principais características do negócio, da família, do grupo proprietário e como eles interagem de forma a influenciar o desempenho dos negócios e da família.

Apresenta sete posições, nas quais, todas as pessoas que se relacionam a uma empresa familiar podem ocupar. Para cada posição existem direitos e deveres diferenciados aos seus ocupantes. Por exemplo, Somente os sócios e acionistas estão no círculo inferior esquerdo. Já todos os membros da família estão no círculo

superior e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Os números em cada círculo identificam as pessoas conforme a descrição abaixo (GERSICK et al., 2006):

- a) proprietários que não são da família e também não trabalham na empresa;
- b) familiares que não trabalham na empresa e que não fazem parte da sociedade;
- c) profissionais que trabalham na empresa, sem vínculo familiar ou societário;
- d) familiares com participação na sociedade;
- e) familiares que trabalham na empresa, sem vínculo societário;
- f) profissionais que trabalham na empresa com participação na sociedade; e
- g) profissionais da família que, além de trabalhar no negócio, possuem participação

A Figura 2 ilustra o sistema da empresa familiar como sendo três subsistemas independentes, mas superpostos: propriedade, empresa e família.

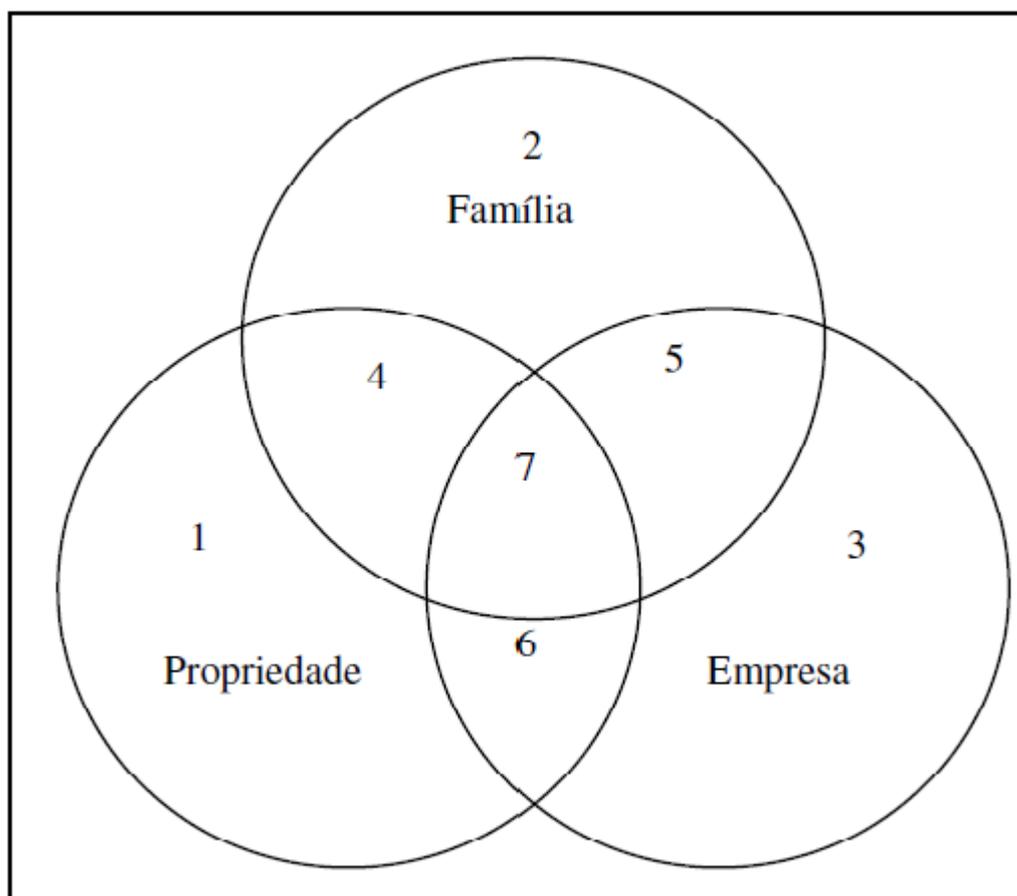


Figura 2: O modelo dos três círculos da empresa familiar

Fonte: Gersick et al. (2006, p. 6).

Para Tondo (2008) ocupar uma das sete posições neste modelo atribui uma perspectiva de compreensão dos fatos familiares, empresariais e ligados a propriedade diferenciada. Deste modo, para que ajustes de percepção sejam possíveis, é imprescindível que a família empresária cultive espaços para um diálogo construtivo relacionado às diversas formas de perceber e de se relacionar com os negócios familiares.

3.1.2 Gestão da empresa familiar

Quando uma instituição introduz a gestão administrativa em seus negócios, com conceitos fundamentais como planejamento, organização, direção e controle têm um efetivo posicionamento de governança corporativa. Estes conceitos, quando bem desenvolvidos, contribuem para o desenvolvimento da empresa familiar, fazendo com que os proprietários, sócios e sucessores reflitam sobre o que querem para o futuro, visando alcançar os melhores resultados possíveis, perpetuando as relações de empresa e de família. (TONDO, 2008)

Para a autora o planejamento ajuda a família a identificar políticas e programas que reflitam seus reais valores, dando-lhes a possibilidade de criar uma nova visão de futuro. A organização é o estabelecimento da estrutura formal de comando, no caso das empresas familiares um ponto importante, é a prevenção de sobreposições de funções entre familiares que atuam na gestão. A direção dentro das empresas familiares é constituída por pelo menos um líder, geralmente são pessoas de personalidade forte que conduzem a empresa bem regrada e controlada. Na empresa familiar de primeira geração, na maioria das vezes o controle é mais rigoroso.

Através das áreas que fundamentam a gestão, já mencionadas, adaptadas de forma a especializar as características peculiares das organizações controladas por familiares, teremos mais profissionalização dos membros familiares, diminuindo conflitos e o desaparecimento de empresas entre inter gerações. (TONDO 2008).

3.2 SUCESSÃO E CONTINUIDADE DA EMPRESA FAMILIAR

O conceito de sucessão difere do conceito de continuidade, mas está diretamente relacionado, uma vez que é o processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas família, patrimônio e empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com a legitimidade de sua própria liderança de perfil específico. Já os sucessores, considerando que cada um dos sistemas demanda um processo de sucessão específico, são aqueles que se validam na liderança de cada uma das três esferas que compõem a sociedade familiar. Na família e no patrimônio, o sucessor é necessariamente um dos familiares. Na empresa, pode ser um familiar ou não (PASSOS et al., 2006).

Sucessão é um tema muito abordado nas bibliografias que versam sobre empresas familiares. Há dois aspectos básicos para explorar o assunto: isoladamente, ou como parte de um processo do desenvolvimento da família e, principalmente, da empresa. Os autores dedicados ao assunto corroboram com o desenvolvimento do tema como sendo um processo contínuo essencial para a sobrevivência da empresa. Apesar das empresas serem compostas por pessoas, que nascem, crescem e morrem, as empresas podem ser gerenciadas como sendo algo que pode se perpetuar além de seus fundadores. Contudo, as empresas estão intimamente relacionadas aos acontecimentos dos ciclos da vida das pessoas. A resistência a estratégias para a sucessão não é proveniente somente da família. Ela também pode estar presente no quadro funcional e, até mesmo em outros públicos relevantes, como clientes, instituições bancárias e fornecedores (TONDO, 2008).

3.2.1 *Dilemas a superar*

As empresas constituem mero reflexo do que as pessoas são, fazem ou almejam. Numa empresa familiar, o espírito de luta e o senso de oportunidade do fundador são o seu principal motivo. Essa credencial, no entanto, diminui à medida que o empreendedor diminui sua energia. Por isso, fica cada vez mais evidente que seus sucessores devem reunir um conjunto de atributos, onde a competência técnica é apenas um deles. O processo de escolha deve considerar também fatores

perspicazes e intangíveis como: dedicação pelo negócio; competência técnica, experiência externa, consciência de que mudanças são fundamentais e habilidades políticas.

Um dos maiores dilemas enfrentados nas empresas familiares é o nepotismo, um dos maiores especialistas no assunto John Davis, afirma que esse é um dos cinco maiores desafios que uma empresa familiar pode enfrentar. Os outros quatro são “manter o controle dos negócios”, “manter-se competitiva”, “transmitir o sucesso as demais gerações”, “passar a diante o controle e a administração da empresa”. (GERSICK et al., 2006).

3.2.2 *Planejamento*

O planejamento é imprescindível para que o processo de sucessão na empresa familiar seja bem sucedido. O mesmo deve ser realizado com antecedência e implantado de forma gradual, com a contribuição de todos os envolvidos, procurando com isto garantir a eficiência e a competitividade no longo prazo. O planejamento do processo sucessório é importante porque prepara a organização a sobreviver a seus fundadores, impondo responsabilidades aos herdeiros na preservação do patrimônio, para evitar conflitos futuros. Permite a profissionalização da administração e institui medidas que impeçam a sua dilapidação. (OLIVEIRA, J.2011)

A falta de planejamento torna o processo de sucessão desgastante nos âmbitos psicológicos, emocionais e financeiros, pois consomem recursos imprescindíveis à continuidade do negócio com sucesso. O planejamento sucessório vai diminuir a possibilidade de conflitos que prejudicam o crescimento, a prosperidade e a continuidade da corporação. (LEONE, 2005).

3.3 IMPLEMENTAÇÃO DE GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

Implantar a governança nas empresas familiares, independente do porte ou da complexidade da Cia é sempre uma garantia a mais para a sobrevivência das organizações. Entretanto, a inserção de governança é um processo de mudança,

que num primeiro momento geram conflitos, mas, quando transposto, o clima é de orgulho, contentamento e enorme prazer (TONDO, 2008).

Para Bornholdt (2005) a implementação das boas praticas de governança nas empresas familiares exige que primeiramente sejam identificados os assuntos que dizem respeito à família, a sociedade e a empresa. Num segundo momento, devem ser separados e isoladamente compreendidos. Concluída essa fase, voltam a ser unidos e integrados por meio de canais e ferramentas. Esses instrumentos unificadores são os órgãos de governança corporativa, que formam e reforçam a integração entre os sistemas.

Com os órgãos fortalecidos, os sócios, familiares, conselheiros e administradores podem discutir as suas divergências. O que permite confrontos profissionais, na busca de respostas comuns ao processo da organização familiar. “A governança nas empresas familiares é a preservação de um legado, é sustentação de um sonho e a base para a formação de um clã de família empresária”. (TONDO 2008 P.127)

3.3.1 *Etapas*

A governança nas empresas familiares é um processo, não um ato. Passa por muitas etapas como; planejamento, reuniões, encontros, debates e combinações num processo cíclico e cada vez mais profundo.

Tondo (2008) destaca que: um dos principais instrumentos para efetivar a governança é o acordo societário e, suas constantes revisões e atualizações. No pacto entre sócios, familiares e executivos constituem os princípios, regras e normas de convívio, canais de comunicação que estabelecem enquadres dos processos de decisão em relação à visão sistêmica da governança conforme figura 3. É a passagem de expectativas individuais para o campo das combinações coletivas.

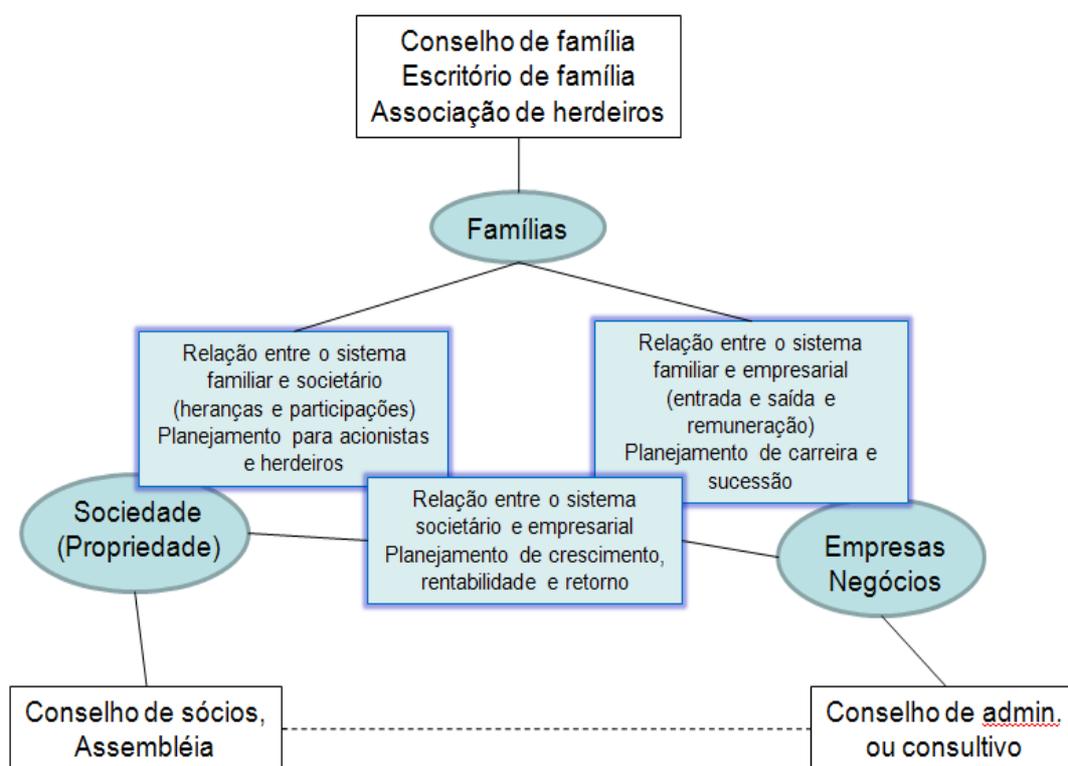


Figura 3: Visão sistêmica da governança nas empresas familiares.

Fonte: Tondo. (2008, p. 107).

3.4 AGENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Bornholdt (2005) existe, vários órgãos correlacionados com a gestão da empresas e sua inter-relação familiar. Entretanto a compreensão dos mesmos depende do porte da empresa, da complexidade dos sistemas familiares, de quantas gerações estão na ativa e do histórico da organização. Na medida em que estes agentes são compreendidos, podem contribuir para a boa prática de governança corporativa nas empresas familiares.

Kignel e Werner (2007 p.146) complementam que:

Se desejarmos para a nossa família uma convivência longa e duradoura na vida empresarial, devemos buscar conceitos convergentes de sustentabilidade nessas relações. As famílias fazem muito bem aulas de governança corporativa, pelas quais se constroem, numa mesma língua, pilares comuns a todos.

A criação de mecanismos e estruturas, que dão suporte ao diálogo, a educação e aos processos decisórios e que definem os sócios com a gestão do negócio inclui: conselho de família, conselho de administração, conselho fiscal e auditoria externa.

3.4.1 Conselho de família

Kignel e Werner (2007) estabelecem que conselho de família seja um grupo de pessoas que, além de ser dono de um patrimônio comum, compartilha uma missão única, analisando os problemas que acercam tanto a família como a empresa. Ele é um braço operacional da família, onde os membros podem expressar seus anseios, expectativa, valores, necessidade e insatisfações de modo que as questões que interessam a todo o grupo possam ser debatidas e resolvidas. Esse é o ambiente ideal para que a família saiba sobre seus direitos e responsabilidades com o patrimônio e a direção dos negócios comuns. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009 p.27) destaca como principais práticas do Conselho de Família:

Definir limites entre interesses familiares e empresariais; preservação dos valores familiares (história, cultura e visão compartilhada); definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários; planejamento de sucessão, transmissão de bens e herança; visão da sociedade como fator de agregação e continuidade da família; tutela aos membros da família com referência à sucessão na sociedade, a aspectos vocacionais, futuro profissional e educação continuada.

3.4.2 Conselho de administração

O conselho de administração representa o maior órgão estruturante de governança corporativa, tem como objetivo dar suporte a administração para melhorar o seu desempenho. Segundo Tondo (2008) na governança de empresas familiares, a administração e o conselho podem significar o elemento estabilizador e também agente de mudança. É nele que deposita a esperança e a obrigatoriedade para a sobrevivência, desenvolvimento e a geração de valor.

Ainda segundo a autora para poder cumprir com a sua missão, o conselho de administração tem as atribuições baseadas em cinco pontos: resguardar o patrimônio da organização e dos acionistas; agregar valor ao negócio; zelar pela cultura organizacional (crenças, valores e princípios); atentar para a perpetuação e o futuro da empresa; contribuir para o pensamento e posicionamento estratégico.

Segundo a CVM (2011) O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com conhecimento em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas. O conselho deve ter o maior número possível de integrantes independentes da administração da companhia. Para empresas com controle compartilhado, pode se justificar um número superior a nove membros. O mandato de todos os conselheiros deve ser integrado, com prazo de gestão de um ano, permitida a reeleição.

3.4.3 Conselho de fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão legal, independente. Suas principais responsabilidades consistem em fiscalizar as atividades da administração, rever as demonstrações financeiras da companhia, denunciar aos órgãos da administração e à Assembléia Geral os erros, fraudes ou crimes de que tiverem ciência, além de reportar suas conclusões diretamente aos acionistas.

A composição do conselho fiscal deve ser de três a cinco membros. Conforme a Lei 6.404/76 (Lei das S.A.s), seus membros não podem pertencer ao Conselho de Administração, à Diretoria, fazer parte do quadro de funcionários, de uma companhia controlada ou controladora ou ainda, ter parentesco de até terceiro grau com membros da administração da organização.

Para Tondo (2008) o Conselho Fiscal é instalado quando convocado pelos acionistas que possua, no mínimo, 5% das ações com direito a voto, ou no mínimo 10% das ações ordinárias.

3.4.4 Auditoria externa

No mundo inteiro, a governança corporativa é considerada o ícone de discussões sobre alta gestão. Diante deste fato as auditorias são de extrema importância para as organizações, pois fortalece a governança corporativa e agrega valor à organização, contribuindo para o alinhamento de interesses entre as partes envolvidas.

De acordo com o IBGC (2009) a Auditoria Independente é o órgão externo à organização e isento de conflito de interesses, que tem a atribuição básica de verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da organização. A última versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa descreve que a revisão e a avaliação dos controles internos da organização são parte essencial ao trabalho dos auditores independentes. Essa tarefa deve resultar em um relatório específico de sugestões sobre melhoria e aprimoramento dos controles internos.

As novas normas de auditoria, elaboradas considerando o processo de convergência das Normas Brasileiras aos padrões internacionais de Contabilidade reforçam que as práticas contábeis sejam conduzidas baseadas em fortes padrões éticos, como se observa na NBC-TA 200, onde define que o objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários.

3.5 A RELAÇÃO ENTRE A CONTABILIDADE E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A contabilidade, ao gerar números indispensáveis às decisões de investidores, atua como um dos principais mecanismos de governança. Ela, diz respeito a dois pilares: a prestação de contas, fundamentadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria (*accountability*) e a evidenciação contábil (*disclosure*) que está relacionada ao objetivo da contabilidade, ao garantir informações diferenciadas para cada usuário, especialmente naquelas mais relevantes e com maior impacto nos negócios envolvendo resultados, oportunidades e riscos. A Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (2011) descreve que a contabilidade e a governança corporativa se aprofundam ao gerar, aos investidores

externos e à gestão da companhia, números confiáveis e úteis para as tomadas de decisões, atuando como um dos principais mecanismos de governança.

Segundo Nascimento, Bianchi e Terra (2007) a essência do conceito de governança corporativa diz respeito à transparência na administração e os meios utilizados por ela na redução da assimetria informacional existente entre aqueles que geram a informação e aqueles que a utilizam. Os autores concluem ainda que, a governança corporativa abrange a existência de controles que imprimem segurança aos interessados no resultado da organização quanto ao correto manuseio dos recursos.

Lopes e Martins (2005) corroboram que a contabilidade financeira ou societária, funciona como um mecanismo de governança corporativa, sendo a principal fonte de diminuição da assimetria informacional entre investidores e os principais agentes envolvidos no conflito de agência.

4 EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR QUE ADOTARAM A GOVERNANÇA CORPORATIVA

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Um estudo feito pelo IBGC (2006) analisou as estruturas e práticas de governança em grandes companhias nacionais familiares de capital aberto. Entre elas, empresa centenária, como a Gerdau e constituída a menos de uma década, como a Gol. Com relação aos níveis da Bovespa, a Natura optou por listar suas ações no Novo Mercado, segmento mais exigente em termos de práticas de governança. Uma das empresas que optou por listar-se no Nível 2, segmento de prática de governança avançada, cuja diferença com relação ao Novo Mercado consiste na ausência da obrigatoriedade de emissão exclusiva de ações ordinárias é a Marcopolo. O estudo identificou que as empresas de controle familiar, são em média maiores, mais valiosas, mais rentáveis, mais líquidas do que a mediana de todas as empresas listadas na Bovespa. Deste modo há uma correlação positiva relevante entre a qualidade de governança das empresas estudadas e o sucesso das mesmas.

Corroborando com o estudo a agenda temática deste ano do IBGC tem como tema, as empresas de controle familiar: A importância da boa Governança para o fortalecimento e longevidade. O interesse pelo assunto está associado à realidade brasileira, que segundo dados do FBN Brasil (Family Business Network 2011), 60% do total de grandes e médias empresas brasileiras têm controle familiar, e, se adicionar as pequenas empresas, este percentual aumenta para 90%. O presidente do Conselho de Administração do IBGC Gilberto Mifano ressalta que “já temos e teremos muitos outros casos de grupos de controle familiar praticando boa Governança e servindo de exemplo”.

Conforme lembra o presidente do Conselho de Administração do IBGC, a governança corporativa é vista pelo instituto como um conjunto de ferramentas que interessa a todas as empresas, e não como um tema exclusivo de companhias que acessam o mercado de capitais. O que fortalece esta afirmação é o atual quadro de associados do IBGC, onde 85% deles são direta ou indiretamente ligados a empresas fechadas, a maioria familiar, cujo objetivo, no curto prazo, não é o de abrir

capital. Ele destaca ainda que o interesse destas empresas pela governança corporativa está relacionado como a maneira de lidar com questões como: crescimento, desempenho, sucessão e sua própria gestão de transparência.

Entre as empresas destacadas no estudo do IBGC (2006) está a Natura e a WEG S.A, que inclusive, também foi citada no 12º Congresso Internacional de Governança Corporativa em São Paulo (2011). Como empresa de controle familiar não listada e premiada pelo IBGC em 2009 destaca-se o Grupo Algar. Com o enfoque de contribuir com o objetivo específico desta pesquisa, será feito um breve histórico destas organizações.

4.1.1 Histórico

A Natura, maior empresa do ramo de cosméticos no Brasil fundada 1969 por Jean-Pierre Berjeaut e Antonio Luiz da Cunha Seabra, que em 1970 passou a ser nomeada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Nesta mesma década, a empresa elegeu a venda direta como a alternativa que viabilizaria o desenvolvimento da corporação, amparado na força das relações pessoais. Surgiu a consultoria Natura, com vendas porta a porta, garantindo contato direto e personalizado com as suas clientes. A empresa mantém-se firme na expansão, ao final do terceiro trimestre de 2011, a base consolidada de consultoras atingiu 1.362 mil, um crescimento de 16,3%. No Brasil, foi obtido 1.131 mil consultoras, com uma ampliação de 14,9%. Nas operações internacionais, o avanço foi de 23,2%, totalizando 230 mil consultoras.

A WEG foi fundada por Werner Ricardo Voigt, Eggon, João da Silva e Geraldo Werninghaus em 16 de setembro de 1961, quando os três fundaram a Eletromotores Jaraguá. Posteriormente, a empresa criada por um electricista, um administrador e um mecânico passaria a ter o nome, Eletromotores WEG, resultado da junção das iniciais dos nomes de seus fundadores.

Em 1965, a Eletromotores passou a ser uma sociedade anônima, porém apenas seis anos depois é que a empresa abriu seu capital. Já em 1979 foi feita uma *joint venture* para aquisição de tecnologia com a empresa sueca Asea. Em 1980 foi criada a WEG Máquinas S.A., com o objetivo de produzir máquinas elétricas de grande porte e, a WEG Acionamentos S.A. que tinha como objetivo produzir

componentes eletrônicos e desenvolver a engenharia de aplicação para os sistemas indústrias. Dando continuidade a estratégia de diversificação, em 1981 adquiriu a Ecemic Indústria de Transformadores, em 1983 comprou as Tintas Michigan S.A. e em 1986 foi criada a WEG Automação S.A. voltada para a produção de robôs industriais. Em 1999, com o objetivo de melhorar o desempenho operacional e reduzir as burocracias administrativas, ocorreu uma incorporação de todas as sociedades do Grupo WEG onde passaram a constituir unidades de negócio da WEG Indústrias S.A. Em 2001 a WEG aderiu ao Nível 1 de governança corporativa da Bovespa.

Fundado em 1954 no Triângulo Mineiro, mais especificamente na cidade de Uberlândia o Grupo Algar cujo nome vem das iniciais de seu fundador, Alexandrino Garcia, expandiu-se rapidamente e consolidou-se em dezenas de cidades do Brasil. Seu fundador permaneceu à frente dos negócios até 1987, quando teve que se afastar por problemas de saúde, sendo substituído por seu filho, Luiz Alberto Garcia, atual presidente do Conselho de Administração da Algar. A partir da década de 70, o Grupo diversificou sua atuação entrando em novos negócios, porém o foco em telecomunicações consolidou-se nos anos 80. Composto por nove empresas possui mais de 19 mil colaboradores, e em torno de 1,7 milhões de clientes, em 2010, a receita bruta do Grupo Algar chegou a 3,2 bilhões de reais. Como diferencial do grupo está à crença de que pessoas não são recursos, mas sim talentos. Para a Algar, "Gente servindo gente" é mais que uma visão, é um compromisso de cada talento.

4.1.2 Mercado de atuação

No Brasil, a Natura é uma indústria líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, assim como no âmbito da venda direta. Desde 2004, a Natura é uma companhia aberta, com ações negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, segmento que tem como finalidade atrair companhias abertas dispostas a fornecer maiores informações ao mercado e aos seus acionistas com relação aos seus negócios e, que se comprometam a adotar práticas de governança corporativa diferenciadas. As companhias que ingressam no Novo Mercado submetem-se a determinadas regras, obrigando-se, por exemplo, a:

emitir apenas ações ordinárias; manter, no mínimo, 25% de ações em circulação do capital da Companhia; detalhar e incluir informações adicionais nas informações trimestrais e disponibilizar as demonstrações financeiras anuais no idioma inglês e com base em princípios contábeis internacionalmente aceitos.

A WEG é uma empresa especializada na produção de bens de capital e atua através de um diversificado modelo de negócios e produtos, que inclui: equipamentos eletro-eletrônicos industriais, geração, transmissão e distribuição de energia, motores para eletrodomésticos, tintas e vernizes. Além da importante abrangência do mercado de atuação, destaca-se a forte presença da companhia no mercado externo, pois representa 38% da sua receita. A WEG é controlada, majoritariamente, por três grupos familiares, e possui um “free float” em bolsa de 35,0%.

Algar, grupo empresarial que atua nas áreas de TI/Telecom, Agro, Serviços e Turismo, proporcionando soluções que agregam valor para todos de maneira simples, sustentável e inovadora. O compromisso de servir com sustentabilidade é o que move o relacionamento com clientes, fornecedores, associados, acionistas, governo, comunidade e norteia a construção do futuro do Grupo. A Algar está presente, por meio de suas empresas, em mais de 1.000 cidades, nos estados de Minas Gerais, Goiânia, Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Maranhão.

4.1.3 Motivação para adesão

Segundo o IBGC (2006) a principal motivação da Natura em aderir às práticas de governança foi o interesse de seus próprios acionistas controladores. Verificou-se na governança uma ferramenta de apoio ao processo de desvinculação gradativa de suas atividades habituais e o desejo de institucionalizar e perpetuar o modelo de negócio.

Os empreendedores da WEG demonstraram interesse em enfatizar os princípios de transparência e de equidade muito antes do movimento em torno das melhores práticas de governança corporativa. O princípio básico a ser seguido na empresa era de que todo o acionista deveria receber retorno e informações sobre o negócio. IBGC (2006). Percepção dos controladores de que a perenidade da

empresa depende do seu posicionamento no mercado e que, a adoção dos princípios de governança corporativa é fundamental, para sustentar a empresa neste mercado.

A principal motivação do Grupo Algar através da adesão de conceitos de governança corporativa teve como objetivo, assegurar o crescimento contínuo das empresas com solidez e, também disseminar boas idéias e boas práticas de gestão entre todas as áreas do Grupo. Para manter a governança familiar foi elaborado o “estatuto da família”, composto por regras claras e bem definidas, cumpridas e analisadas de modo positivo por todos os acionistas. Entre elas, a de que os herdeiros podem reivindicar um cargo desde que exista uma vaga disponível e que o mesmo tenha conhecimento, capacitação e experiência em outra companhia.

Para o Grupo Algar a governança familiar tem o objetivo de conciliar relações da família enquanto família, trabalhadora e acionista, minimizando os riscos do processo de sucessão e de possíveis conflitos. Seguindo o fluxo natural da gestão profissionalizada, o Grupo criou o Conselho de Administração, adotou os melhores modelos do mercado com a grande maioria dos membros independentes. A estrutura de governança do Grupo Algar está representada na figura 4.



Figura 4: Estrutura de governança corporativa do Grupo Algar

Fonte: (www.algar.com.br/Institucional/ disponível em 01 de Nov. de 2011).

4.1.4 *Benefícios obtidos*

Entre os principais benefícios internos obtidos pela Natura o IBGC (2006) destaca: maior formalização dos processos de trabalho; maior profissionalização da gestão da empresa; maior capacidade de atrair e reter talentos. Entre os externos estão: Aumento do valor percebido; utilização do mercado como parceiro para monitorar o negócio e possibilidade de diversificar o seu patrimônio.

O amadurecimento da gestão, com entendimento do conselho administrativo e conselho fiscal, foi um dos principais benefícios externos obtidos pela WEG, assim como, a exigência de melhor profissionalização da própria diretoria executiva e melhoria dos processos internos de trabalho. Como benefícios externos o IBGC (2006) destaca o maior acesso ao capital e a percepção de que órgãos financeiros conferem valor intrínseco à gestão de governança em suas decisões no momento de conceder empréstimos.

O modelo de gestão do Grupo Algar está baseado nos princípios básicos de governança corporativa, refletido no respeito aos públicos com os quais se relaciona. Além disso, as boas práticas tornam a empresa mais atrativa para o mercado, possibilitando a conquista de relacionamentos sustentáveis.

O Grupo Algar chega aos 56 anos de existência e operação no Brasil com uma premiada gestão de governança corporativa dentre as empresas não-listadas em bolsa, concedida pelo IBGC. A conquista fortalece ainda mais o comprometimento do Grupo com as melhores práticas de gestão empresarial profissional sob controle familiar.

5 CONCLUSÃO

As empresas familiares são um importante propulsor de crescimento de muitas economias, pesquisas evidenciam que as companhias que tem implementado as práticas de governança corporativa valem muito mais no mercado do que aquelas que não possuem este modelo de gestão que tem como princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A governança corporativa nas empresas familiares é um processo desafiador, pois além de lidar com sentimentos e emoções, é preciso estabelecer regras entre os sistemas: família, empresa e propriedade para que cada um possa crescer de forma independente. Entretanto, a longevidade destas empresas depende, muitas vezes, da construção de um ambiente de governança corporativa capaz de detectar, antecipar e suavizar os riscos inerentes a estes sentimentos.

Organização, regras e normas são grandes aliadas das empresas familiares. Na medida em que elas são estabelecidas, fica mais fácil lidar com as diferenças, potencialmente conflitantes. Entretanto, é importante que sejam estabelecidas, de forma planejada e gradual, respeitando a individualidade de cada negócio e de cada família. Pois a continuidade da família através das gerações e a perenidade do patrimônio dependem da efetividade com que estes processos serão realizados.

Também foi possível concluir que implementar estruturas de governança corporativa como, conselho de família, conselho de administração, conselho fiscal e auditoria externa, é um exercício, algumas vezes, difícil, nas empresas familiares, pois podem gerar sentimentos como insegurança e perda de poder. Entretanto através desta estrutura de governança é possível atribuir direitos e responsabilidades, criar canais apropriados de comunicação, fortalecer a profissionalização e reforçar as fronteiras entre as esferas da família, do patrimônio e da empresa. Pois uma empresa adequadamente estruturada com os órgãos de governança, permite atender as questões das famílias, dos sócios, dos executivos e constitui uma base sólida para sua perpetuação.

Pode se verificar que a governança corporativa é um modelo de gestão que assegura o crescimento e a perpetuação das organizações, evidenciado nas empresas citadas neste trabalho, independente de ser capital aberto ou não, como o

caso do Grupo Algar que desde 1988 vem evoluindo continuamente em governança corporativa. Premiada em 2009 pelo IBGC e em 2010 implantando gestão de riscos.

No entanto, Governança Corporativa é um processo contínuo, dinâmico e evolutivo. Nas empresas familiares é a preservação de um legado, a manutenção de um sonho e o alicerce para a constituição de um clã de família empresaria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Carlos Augusto Lyra de. *Boa governança como vantagem competitiva*. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

ALGAR. Relação com Investidores, disponível em: <http://www.algar.com.br/institucional> acesso em 01 de Nov. de 2011.

ALMEIDA, J.C.G. et al. *Níveis diferenciados de Governança Corporativa e grau de conservadorismo: estudo empírico em companhias abertas listadas na Bovespa*. Revista de Contabilidade e Organizações, 2 :117-129, janeiro-abril 2008.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. *Governança na Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar – implementação e prática*. Porto Alegre. Ed. Bookman – Artmed, 2005.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa. *Sustentabilidade e governança corporativa*. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

BRANDÃO, Mônica Mansur. *Governança corporativa e a influência dos acionistas minoritários no sistema de decisões estratégicas*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais PUC Minas), Belo Horizonte, 2004.

CAPITAL ABERTO. *Relação delicada*. São Paulo, p. 09-12, mai. 2010.

CARVALHAL DA SILVA, A.; LEAL, Ricardo P.; *Estrutura de Controle e Propriedade das Companhias Brasileiras de Capital Aberto*. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, 2005.

CONGRESSO INTERNACIONAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 12., São Paulo Anais eletrônicos... São Paulo ibgc, 2011. disponível em: <<http://itv.netpoint.com.br/ibgc/principal.asp?id=videoteca>> acesso em 02/11/2011.

CVM, Comissão de Valores Mobiliários < <http://www.cvm.gov.br/>> acessos entre 16/08/2011 e 10/10/2011.

DA SILVA, Edson Cordeiro: *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para Acionistas e Conselho de Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

FAMILY BUSINESS NETWORK – FBN<<http://www.fbn-br.org.br/>> acesso em 27/10/2011.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* disponível em< <http://www.ibgc.org.br>>, acesso em 24/08/2011.

IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em 30/10/2011

IBGC. *Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 2006.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC <<http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/corp>> acesso em 18/10/2011.

KIGNEL, Luiz.; WERNER, René A. *E Deus criou a empresa familiar : uma visão contemporânea* . São Paulo: Integrare, 2007.

Lei 11.638/2007 < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm> acesso em 20/09/2011.

Lei 11.941/2009 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-010/2009/lei/11941.htm> acesso em 20/09/2011.

Lei 6.404/1976 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm> acesso em 15/09/2011.

Lei Sarbanes – Oxley disponível em: <<http://www.deloitte.com.br>>, acesso em 11/08/2011.

LEONE, Nilda M. C. P. G. *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 2005.

LOPES, Alexandro Broedel; MARTINS, Eliseu. *Teoria da Contabilidade: uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas, 2005.

MENDES, G.de M.; RODRIGUES, J.A.; *Governança Corporativa: estratégia para geração de valor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MENDES, Jerônimo. *Governança Corporativa na Empresa Familiar*. disponível em <<http://www.geronimos.com.br>>, acesso em 20/08/2011.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M.; Paulo Renato S. Terra. *A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: Evidências de um Survey Comparativa entre empresas de Capital Brasileiro e Norte-Americano*. Revista da Associação Brasileira de Custos, v.2, p. 1-26, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Jane Resina de. *A Importância do Planejamento Sucessório I*. Disponível em: <<http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=874>>. Acesso em: 12. Out.2011.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. *Família, Família, Negócios à Parte*. São Paulo: Gente, 2006.

PLÖGER, Alfried. *As bases da boa governança*. Revista RI: relações com Investidores, Rio de Janeiro, maio 2009.

RELAÇÃO Delicada. Capital Aberto. São Paulo, p. 09-12, mai. 2010.

REVISTA DO CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre: CRC, 2011.

ROCHA, Bruno; DAMASCENO, Pedro. *Descobrimo o valor que o mercado não vê nas empresas*. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Uma década de governança: história do IBGC: marcos da governança e lições da experiência*. São Paulo: Saint Paul, 2006.

SALAZAR, German Torres et al. *Governança Corporativa: Uma Análise da Relação do Conselho de Administração com o Valor de Mercado e Desempenho das Empresas Brasileiras*. RAM, São Paulo, v. 10, n. 4, jul./ago. 2009.

SILVA JUNIOR, A. da. *Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar*. 2006. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

TONDO, Cláudia. *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*. Porto Alegre: Sulina, 2008.