



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO - FEAACS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CARLINE ISMÊNIA MORAIS SILVEIRA

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S.A.

FORTALEZA

2013

CARLINE ISMÊNIA MORAIS SILVEIRA

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S.A.

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Marcelle Colares Oliveira

FORTALEZA

2013

CARLINE ISMÊNIA MORAIS SILVEIRA

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S.A.

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em 19/02/2013.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Marcelle Colares Oliveira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Vera Maria Rodrigues Ponte
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Carlos Adriano Santos Gomes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, Vianey e Luciene, com muito
carinho.

AGRADECIMENTOS

Na vida, realizamos muito pouco sem a ajuda das pessoas e não fazemos nada sem a fé em Deus.

Agradeço inicialmente a Deus, Pai Todo Poderoso, por me iluminar e abençoar.

A Profa. Dra. Marcelle Colares, pela paciência e excelente orientação.

Aos professores Carlos Adriano e Vera Ponte, membros da banca examinadora, pela disponibilidade e pelos comentários valiosos que contribuíram para melhorar a versão final do trabalho.

A empresa Empreendimentos Pague Menos S.A., por aceitar participar desta pesquisa concedendo a entrevista.

Aos meus amigos, pela compreensão dos momentos de afastamento e ausência exigidos para a conclusão do trabalho.

E finalmente, a Agel Arcanjo, meu namorado, meu amigo, conselheiro e grande incentivador. Ter você comigo me fortifica e me estimula a querer ir sempre mais longe, concretizando sonhos e objetivos. Obrigada pelo amor, carinho e dedicação.

RESUMO

O tema Governança Corporativa vem assumindo importância cada vez maior no ambiente acadêmico e empresarial. Por Governança Corporativa entende-se a maneira pela qual as empresas são dirigidas e controladas. A adoção de práticas de Governança Corporativa nas empresas familiares visa melhorar a gestão e minimizar os riscos, principalmente do processo de sucessão, de desarmonia entre os sócios, e os conflitos de interesse entre pessoas ou grupos situados nos sistemas familiar, societário e empresarial. Neste trabalho buscou-se apresentar as práticas de Governança Corporativa relativas à estrutura de propriedade e poder, aos órgãos de governança e a gestão, e a divulgação de informações em empresas familiares. Neste sentido foi realizado um estudo de caso numa empresa familiar cearense com o objetivo de analisar as práticas de governança corporativa adotadas por ela. A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevista estruturada com questões divididas em tópicos buscando destacar: as características da governança quanto à estrutura de poder, profissionalização da gestão e desenvolvimento de sucessores; a composição e atuação dos órgãos de governança; e a transparência e prestação de contas na divulgação das informações. As respostas obtidas no estudo de caso mostram um bom nível de adesão da empresa às práticas analisadas. Isso demonstra que, apesar de ser exceção à regra, existem empresas no Ceará que estão preocupando-se em melhor gerir seus negócios e adotando boas práticas de governança corporativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Empresas familiares.

RESUMEN

El tema Gobernanza Corporativa está asumiendo importancia cada vez mayor en el ambiente académico y empresarial. Por Gobernanza Corporativa entiendése la forma por la cual las empresas son dirigidas y controladas. La adopción de prácticas de Gobernanza Corporativa en las empresas familiares visa mejorar la gestión y minimizar los riesgos, principalmente del proceso de sucesión, de falta de armonía entre los miembros, y los conflictos de intereses entre personas o grupos ubicados en los sistemas familiar, societario y empresarial. En este trabajo tuvo como objetivo presentar las prácticas de gobernanza corporativa relacionadas con la estructura de la propiedad y el poder, órganos de gobierno y gestión, y la difusión de información en empresas familiares. En este sentido se llevó a cabo un estudio de caso en una empresa familiar cearense con el objetivo de analizar las prácticas de gobernanza corporativas adoptadas por la misma. La recolección de datos se realizó a través de una serie de preguntas de entrevista estructurada y dividida en temas que buscan más destacado: las características de la gobernanza cuanto a la estructura de poder; profesionalización de la gestión y desarrollo de sucesores; la composición y actuación de los órganos de gobernanza y la transparencia y prestación de cuentas en la divulgación de las informaciones. Las respuestas obtenidas en el estudio de caso muestran un buen nivel de adherencia a las prácticas analizadas de la empresa. Esto demuestra que, a pesar de ser la excepción a la regla, hay empresas en Ceará que están preocupadas para gestionar mejor sus negocios y la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Palabras-llaves: Gobernanza Corporativa. Empresas familiares.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Modelo dos três círculos ou tridimensional do sistema empresa familiar 43
- Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento do sistema empresa familiar 44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Acontecimentos marcantes	18
Quadro 2 – Diferenças entre os segmentos da BM&FBOVESPA	37
Quadro 3 – Características das empresas familiares.....	41
Quadro 4 – Posição acionária da Empreendimentos Pague Menos S.A.....	81
Quadro 5 – Aspectos positivos e negativos quanto à estrutura de propriedade e poder, profissionalização e desenvolvimento de sucessores	83
Quadro 6 – Aspectos positivos e negativos quanto a composição e atuação dos órgãos de GC	87
Quadro 7 – Aspectos positivos e negativos quanto a transparência e a prestação de contas	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAFARMA	Associação Brasileira de Rede de Farmácias e Drogarias
ANBID	Associação Nacional de Bancos de Investimento
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento do Nordeste
Calpers	California Public Employees Retirement System
CEO	Chief Executive Officer
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
GC	Governança Corporativa
IASB	International Accounting Standards Board
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	International Finance Corporation
IFC	Corporação Financeira Internacional
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGC	Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada
IPO	Oferta Pública Inicial de Ações
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ON	Ações Ordinárias
PDG	Président Directeur Générale
PIB	Produto Interno Bruto
PN	Ações Preferenciais
PWC	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes
SEC	Securities and Exchange Commission
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. GOVERNANÇA CORPORATIVA	16
2.1 Conceito	16
2.1.1 <i>Evolução</i>	18
2.2 Princípios de Governança Corporativa	20
2.3 Consequências da Governança Corporativa	22
2.4 Práticas Internacionais	24
2.4.1 <i>Inglaterra</i>	25
2.4.2 <i>França</i>	26
2.4.3 <i>Alemanha</i>	27
2.4.4 <i>Japão</i>	28
2.4.5 <i>Estados Unidos</i>	28
2.5 Práticas Brasileiras	30
2.5.1. <i>Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)</i>	30
2.5.2. <i>Comissão de Valores Mobiliários (CVM)</i>	34
2.5.3. <i>Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA)</i>	36
3. GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES	39
3.1 Conceito e características das empresas familiares	40
3.2 A empresa familiar como sistema	42
3.3 Conflitos existentes nas empresas familiares	46
3.4 Implementação das práticas de Governança Corporativa em empresas familiares	48
3.5 Estrutura de Propriedade e Poder nas Empresas Familiares	49
3.5.1 <i>Acordo de Sócios e Protocolo Familiar</i>	51
3.5.2 <i>Formação de herdeiros e sucessores</i>	54
3.5.3 <i>Family Office</i>	56
3.6 Órgãos de Governança Corporativa em empresas familiares	57
3.6.1 <i>Conselho de Família</i>	58
3.6.2 <i>Conselho de Administração</i>	61
3.6.3 <i>Conselho Superior</i>	63
3.6.4 <i>Gestão Executiva</i>	63
3.6.5 <i>Conselho Consultivo</i>	66

3.6.6 Conselho Fiscal	66
3.6.7 Auditoria Independente	68
3.6.8 Conselho de Sócios	70
3.6.9 Comitês de Assessoramento	71
3.7 Transparência e Prestação de Contas – divulgação de informações	73
3.8 Perspectivas da implementação das práticas de Governança Corporativa nas empresas familiares	75
4. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NUMA EMPRESA FAMILIAR CEARENSE: EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S.A.	77
4.1 Metodologia	77
4.2 Empreendimentos Pague Menos S.A.	78
4.3 Análise das informações	82
4.3.1 Características quanto à estrutura de poder, profissionalização da gestão e desenvolvimento de sucessores	82
4.3.2 Características quanto a Composição e atuação dos órgãos da governança	83
4.3.3 Características quanto às práticas de transparência e prestação de contas (divulgação de informações).....	88
5. CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	97
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO	103

1. INTRODUÇÃO

Governança Corporativa é um conceito relativo ao modo como as empresas são dirigidas e controladas. A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais. Entre os instrumentos de fiscalização e controle da gestão das companhias, podem ser citados: um conjunto de deveres legais atribuídos aos administradores e acionistas controladores; atuação independente do conselho de administração e um sistema de informações eficiente.

Nos últimos anos a questão da governança corporativa tem sido fortalecida através de iniciativas institucionais relevantes, em vários países. No Brasil, especificamente, pode-se citar o lançamento do primeiro Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); as reformas implantadas na nova Lei das S/A (Lei 10.303/01 e posteriormente a Lei 11.638/07); a Cartilha de Governança Corporativa da Comissão de Valores Mobiliários (CVM); o programa de listagem para empresas que adotam princípios diferenciados de governança corporativa da Bolsa de Valores, Mercados e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA); o "Programa de Apoio às Novas Sociedades Anônimas" do BNDES, que visa entre seus objetivos o estímulo à adoção de práticas de boa governança corporativa.

Nas empresas familiares a governança corporativa está mais focada nas relações entre a empresa, os acionistas, à família e os herdeiros cujos papéis muitas vezes se sobrepõem, para evitar problemas internos de sucessão, o que poderia levar a empresa ao seu fim. Para tanto, algumas ações estruturais e organizacionais são recomendadas, como: a elaboração de código de ética para a relação interfamiliar; a estruturação de um acordo societário (entre sócios familiares e herdeiros), para a definição de transações acionárias, heranças, critérios de desempenho e remuneração, etc; a formação de um conselho de administração misto (executivos familiares, externos e independentes), focado nas estratégias, desempenho e transparência da gestão das empresas; criação de um conselho de família, também chamado de "comitê familiar" para preservar a cultura, capacitar membros da família para diferentes funções, deliberar sobre os interesses destes nos negócios, zelar pelo patrimônio dos sócios e acionistas e retirar da gestão os aspectos relativos às questões familiares.

Além dos conflitos de interesses existentes nas relações entre familiares, outros fatores colaboraram para o desenvolvimento da governança corporativa nas empresas familiares, bem

como: escândalos em empresas de todo mundo, em especial nos Estados Unidos, no Japão e Itália; falência, desaparecimento ou venda de empresas familiares durante seu processo sucessório.

O presente trabalho busca através de definições e abordagem de pontos relacionados diretamente ao tema, demonstrar a importância da Governança Corporativa em empresas familiares, independente de seu porte, tanto para as empresas quanto para as partes relacionadas.

Com a realização deste trabalho pretende-se responder a seguinte questão: Quais as práticas de Governança Corporativa relativas à estrutura de propriedade e poder, aos órgãos de governança e à gestão, e a divulgação de informações em empresas familiares?

O objetivo geral do trabalho é analisar as práticas de Governança Corporativa (GC) relativas à estrutura de propriedade e poder, aos órgãos de governança e à gestão, e a divulgação de informações em empresas familiares.

Os objetivos específicos do estudo são:

- ✓ Analisar a evolução do GC no mundo e no Brasil;
- ✓ Apresentar as características e particularidades das empresas familiares;
- ✓ Apresentar as melhores práticas de Governança Corporativa relativas à estrutura de propriedade e poder; conselhos, diretoria e comitês de assessoramento; e transparência e prestação de contas;
- ✓ Analisar as práticas de Governança Corporativa numa empresa familiar cearense: Empreendimentos Pague Menos S.A.

Walker (2011, p. 35), citando dados do SEBRAE de 2005, afirma que 90% das empresas nacionais são empresas familiares. Afirma ainda que essas empresas familiares são responsáveis por “2 milhões de empregos diretos e participam do Produto Interno Bruto (PIB): 12% do segmento de *agribusiness*, 34% da indústria e 54% dos serviços” (WALKER, 2011, p. 35). No Ceará o índice de empresas familiares é ainda maior se comparado ao restante do país.

Dada sua representatividade econômica e as particularidades dessas empresas, torna-se relevante um estudo acerca das práticas de governança corporativas nessas empresas, por ser um assunto ainda pouco explorado no Estado.

O trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória em que se busca analisar as características da Governança Corporativa nas empresas familiares.

Segundo Gil (2009, p. 42), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições”. Seu planejamento é bastante flexível possibilitando considerações dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Quanto ao delineamento, será usada pesquisa bibliográfica, aprofundando a literatura sobre GC, através do material de livros, dissertações, monografias, legislações, artigos de periódicos e trabalhos disponibilizados na Internet.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizado um estudo de caso com uma empresa familiar cearense, de capital aberto, a fim de verificar as características da Governança Corporativa nela.

As práticas de Governança Corporativa analisadas serão aquelas recomendadas pelo IBGC, CVM e BMF&BOVESPA, apresentadas no referencial teórico.

As características da GC na companhia pesquisada serão analisadas a partir de uma entrevista estruturada concedida por um acionista de uma das empresas do grupo. O entrevistado exerce o cargo de Diretor Financeiro na companhia.

Quanto à abordagem, a pesquisa será de natureza qualitativa, utilizando-se o método de raciocínio dedutivo, que se caracteriza por partir de uma abordagem mais ampla para uma abordagem mais particular.

A fim de realizar os objetivos traçados e solucionar o problema de pesquisa, o presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos, cujo teor explica-se em seguida.

O primeiro capítulo é essa introdução com uma breve contextualização do assunto que foi estudado.

No capítulo seguinte, foram apresentados vários conceitos de Governança Corporativa, bem como a evolução das práticas, os modelos adotados no Brasil e em outros países (Inglaterra, França, Alemanha, Japão, e Estados Unidos), as principais iniciativas governamentais e institucionais que vem surgindo no Brasil com o fim de melhorar as práticas de governança.

No terceiro capítulo abordou-se a governança corporativa nas empresas familiares, apresentando a empresa familiar, a variedade de conceitos defendidos pelos estudiosos do assunto, suas características e particularidades, seu desenvolvimento como sistema, os conflitos existentes, a importância da implementação das práticas de governança para esse tipo de empresa, a estrutura de propriedade e poder, os órgãos de governança, a transparência e prestação de contas na divulgação das informações, e as perspectivas quanto à continuidade para as empresas que aplicam essas práticas.

No quarto capítulo realizou-se um estudo das características da Governança Corporativa adotada na empresa Empreendimentos Pague Menos S.A., foi apresentada a metodologia aplicada à pesquisa, a caracterização da empresa analisada e, por fim, a partir das informações obtidas na entrevista aplicada, analisou-se as práticas de Governança Corporativa relativas à estrutura de propriedade e poder, aos órgãos de governança e a gestão, e a divulgação de informações na empresa pesquisada.

O quinto e último capítulo abrange a conclusão referente ao trabalho realizado, baseada no referencial teórico exposto e nos resultados alcançados através da pesquisa.

Não se pretende aqui esgotar o estudo a cerca do tema escolhido, porém expor tímidas colocações e análises à luz de autores renomados, conhecedores do tema, citados no discorrer deste trabalho monográfico.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1 Conceito

O movimento de Governança Corporativa (GC) surgiu nos Estados Unidos e na Inglaterra e vem crescendo no mundo nos últimos anos. Esse fenômeno decorre da busca de uma administração mais eficiente por parte das empresas. Isso ocorre devido a fatores como a globalização e a presença de investidores mais interessados em conhecer melhor a administração das empresas nas quais estão investindo seu capital. Assim, as empresas perceberam que para atrair os recursos desses investidores, necessitavam tomar algumas medidas para torná-las mais atrativas. Uma dessas medidas é o aumento da transparência na administração bem como nos relatórios contábeis e financeiros, e ainda nas relações internas e externas da empresa, por exemplo, o relacionamento com seus colaboradores, com seus fornecedores, etc.

De acordo com Fontana (2002, p. 20), Governança Corporativa “trata-se de uma forma de relacionamento mais transparente entre empresas e todos os envolvidos em sua atuação”.

Para empresas de capital aberto com estrutura administrativa bem desenvolvida, a Governança Corporativa pode ser entendida como sendo as práticas e os relacionamentos entre os acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, objetivando otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. Porém, as práticas de Governança Corporativa não deve ser exclusividade das grandes empresas. Essas práticas também são importantes para empresas de menor porte e com estrutura administrativa simplificada. Nestas empresas a Governança Corporativa é vista como uma importante ferramenta de gestão.

Lodi (2000, p. 13) chama de Governança Corporativa “o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração”. Este conceito se assemelha ao dado pelo Cadbury Report, (citado por LODI 2000, p. 24): “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. Ela coloca os conselheiros de administração no centro de qualquer discussão sobre GC”. Ambos os conceitos destacam a importância do Conselho de Administração, colocando sempre este no centro das relações entre os diversos órgãos da entidade.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009, p. 19), atualmente adota o seguinte conceito:

Governança Corporativa é 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 a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Pode-se dizer que a Governança Corporativa é um mecanismo de aperfeiçoamento da gestão, baseado na premissa de que a maximização de valor para o acionista deve estar aliada à preocupação do Conselho de Administração de não negligenciar os interesses externos e internos de outros entes.

Destaca-se ainda, o conceito dado pelos autores Wright, Kroll e Parnell (citados por RODRIGUES 2003, p. 22) em que afirmam que a Governança Corporativa é o “sistema de gestão segundo o qual as estratégias da empresa são monitoradas pelo Conselho de Administração para garantir a efetividade da administração e o maior retorno para os acionistas, zelando pelos direitos dos sócios minoritários...”.

Marson (2001) define Governança Corporativa como sendo um processo de decisão e de alocação de poder entre os acionistas, os membros do conselho de administração e os diretores da firma. Para ele o objetivo central da Governança Corporativa é possibilitar que a empresa opere da melhor forma possível.

Para o Manual da Corporação Financeira Internacional – IFC de Governança para Empresas Familiares:

Governança corporativa refere-se às estruturas e processos de direção e controle de empresas. A governança corporativa diz respeito aos relacionamentos entre a direção, o Conselho de Administração, acionistas controladores, acionistas minoritários e outras partes interessadas. A boa governança corporativa contribui para o desenvolvimento economicamente sustentável dos negócios na medida em que melhora o desempenho das companhias e amplia seu acesso ao capital externo. (IFC, 2008, p.19)

Pode-se afirmar então que os principais objetivos que levam as organizações a instituírem práticas de boa governança são: a busca da transparência nas informações prestadas ao mercado de capitais, no caso das sociedades anônimas de capital aberto, oferecendo, com isso, maior segurança aos investidores; atração dos investidores institucionais, como fonte alternativa de financiamento, em detrimento do mercado financeiro, reduzindo o custo do capital; busca de vantagem competitiva para as organizações; maior atenção aos acionistas minoritários; maior controle dos atos de gestão; melhoria do desempenho (longo prazo) das organizações; melhoria do relacionamento com os stakeholders (credores, empregados, clientes, governo, etc.).

Para as empresas familiares, como também nas empresas de pequeno e médio porte, as práticas de Governança Corporativa estão mais focadas na gestão do negócio e tem como objetivos principais: preservar a harmonia entre os sócios e diminuir os riscos do negócio. Assim, pelos benefícios que trazem à administração para todos os tipos de empresas, independente do tamanho ou estrutura de capital, as práticas de Governança Corporativa ganham cada vez mais espaço.

2.1.1 Evolução

Nos últimos anos a questão da Governança Corporativa tem sido fortalecida através de iniciativas institucionais relevantes, em vários países. No Brasil, nos últimos 60 anos, o avanço foi lento e, às vezes, conturbado, conforme Quadro 1.

PERÍODO:	ACONTECIMENTOS MARCANTES:
Décadas 50 e 60	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presença forte do acionista Controlador Familiar; ✓ Conselhos usados como instrumentos de lobby; ✓ Procura de “medalhões” tornando os conselhos inatuantes; ✓ Conselheiros não estão a par de negócios do acionista gestor.
Década de 70	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgem os primeiros Conselhos de Administração; ✓ Sinais iniciais de independência dos Conselhos; ✓ Maiores poderes; ✓ 1976 – Primeira Lei das S.A., nº 6.404, no Brasil, fixando competências do Conselho de Administração.
Década de 80	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado interno e externo começa a se abrir com mais facilidades para companhias com controle corporativo; ✓ Abertura de capital, fundos de pensão, fundos de investimento, participação de bancos (Ex.: Bradesco); ✓ Valorização do acionista; ✓ No Brasil, mercado de capitais é muito pequeno; apenas 80 empresas com liquidez.
Década de 90	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poderes maiores para os Conselhos; ✓ Grandes escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas nos Bancos ajudam a esclarecer o papel dos auditores: Nacional, Econômico, Bamerindus, Noroeste, Bandeirantes; ✓ Privatizações, globalização, fusões e aquisições demonstram a falta de proteção ao acionista minoritário; ✓ Presença de um forte mercado de investidores institucionais; ✓ Acentua-se a nível mundial a prática da Governança Corporativa, já com esta denominação; ✓ Adoção das práticas de Governança Corporativa por grandes empresas mundiais, com reflexos imediatos no Brasil; ✓ 1995 – Criação do IBGC; ✓ 1997 – Nova Lei das S.A., nº 9.457, mantém as atribuições do Conselho e aumenta o poder da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) para fiscalizar; ✓ 1999 – Lançamento do primeiro código de melhores práticas de GC do IBGC.
Anos 2000 – 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regulamentação do Novo Mercado pela BOVESPA, com a exigência da prática de Governança Corporativa; ✓ Lei 10.303/01 reforça os conceitos de conselhos independentes; ✓ Ingresso das primeiras companhias nacionais no Novo Mercado, com a obtenção do nível 2 de Governança Corporativa;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecimento de novas regras para os fundos de pensão; ✓ Definição, pelo BNDES, da adoção de práticas de boa governança como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamento; ✓ 2002 – Adoção da Cartilha de GC pela CVM; ✓ Lei 11.638/07 altera as regras contábeis aproximando-as dos padrões do IFRS.
--	--

Quadro 1 – ACONTECIMENTOS MARCANTES

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Lodi (2000); Bedicks (2008); Soares (2008).

Segundo Fontana (2002, p. 20), o termo Governança Corporativa é derivado de *corporate governance*, e “surgiu nos Estados Unidos no fim dos anos 80”.

No Brasil, embora o termo Governança Corporativa só tenha surgido na década de 90, percebe-se sinais de algumas práticas já na década de 70, como, por exemplo, a existência dos Conselhos de Administração nas Sociedades por Ações, criados por força da Lei 6.404/76.

Lodi (2000, p. 34) afirma que a ascensão dos Fundos de Pensão, dos administradores de ativos e bancos fez surgir o conceito de Governança Corporativa, em decorrência da elevação do nível de exigência por transparência e prestação de contas. Na década de 90, Conselhos de Administração de grandes corporações americanas conseguiram derrubar presidentes que cometiam abusos de poder. Nesta época os acionistas também perceberam que além de presidentes, conselhos inoperantes deveriam ser substituídos e a partir destes fatos, várias normas foram criadas. Ressalte-se o primeiro Código de Melhores Práticas, de 1992, elaborado em conjunto pela Bolsa de Valores de Londres, a entidade dos Contadores da Inglaterra (o *Institute of Chartered Accountants in England and Wales – ICAEW*) e o Conselho de Relatórios Financeiros (*Financial Reporting Council*), sob a liderança do Sir Adrian Cadbury, *chairman* do Banco a Inglaterra, intitulado Relatório Cadbury.

Ainda segundo Lodi (2000, p. 18), o cenário da Governança Corporativa no Brasil, transformou-se muito rapidamente. Embora só nos anos 70, tenham aparecido os primeiros Conselhos com alguns indícios de distinção entre proprietário e gestores profissionais, na década de 90, este quadro apresentava, dentre outros aspectos, ampliação do poder dos Conselheiros, fortalecimento do mercado de capitais, a volta dos investidores institucionais assim como, questionamentos sobre as auditorias.

Não obstante a iniciativas tomadas na década de 60 e 70, o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro enseja o redimensionamento de aspectos legais e tributários de forma a estimular a confiança dos investidores. A mudança na lei das sociedades anônimas, Lei 6.404 pela Lei 10.303, em 2001 representa avanço no sentido de resgatar alguns direitos básicos dos acionistas minoritários, como por exemplo: recuperaram seus direitos pecuniários por ocasião do fechamento ou da transferência de capital por parte dos controladores; tiveram direito de vetar a contratação de uma empresa de auditoria indicada pelos majoritários; e lhes foi aberta

a possibilidade de participação no conselho de administração. Em dezembro de 2007, após sete anos de tramitação na câmara dos deputados, a Lei 11.638 foi aprovada com o principal objetivo de alterar as “regras contábeis, aproximando-se ao padrão internacional do IFRS (*International Financial Reporting Standards*), que será obrigatório, de acordo com a CVM, para as companhias abertas do Brasil a partir de 2010”. (BEDICKS, 2008, p. 44).

Contudo, apesar dos progressos já obtidos, comparando o Brasil com os Estados Unidos, observa-se que há ainda muito a fazer. No Brasil, segundo Silva Filho (2005, p. 198):

Das mais de 1000 (mil) empresas de capital aberto, uma minoria – não mais que 5% - se preocupa com a melhoria das práticas administrativas. As demais permanecem como feudos familiares e/ou administradas de forma centralizada por acionista(s) controlador(es) com participação superior a 50% das ações. O conselho de administração é peça decorativa, sem nenhum poder de decisão. Os acionistas minoritários são sujeitos a todo tipo de decisão, normalmente tomadas em função apenas dos interesses do grupo familiar ou do(s) controlador(se) majoritário(s).

Apesar disso deveria ser uma preocupação mais presente nas empresas tanto sua estrutura administrativa quanto a transparência nas informações e a prestação de contas dos atos da gestão, senão pelos motivos de captação de recursos, mas como diferencial competitivo.

2.2 Princípios de Governança Corporativa

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) é uma organização internacional formada por vários países, cujo principal papel é promover políticas que visam expandir a economia mundial. Dentre suas principais colaborações, destaca-se a criação de princípios de governança corporativa, que seriam seguidos pelos seus países membros. A seguir, apresenta-se o que a OECD considera relevante para que seja demonstrado aos sócios e investidores, com relação às práticas de governança corporativa.

1) A Demonstração deveria incluir informações acerca de:

- ✓ Resultados operacionais e financeiros da companhia;
- ✓ Objetivos da companhia;
- ✓ Direitos de votos e divisão de propriedades;
- ✓ Política de remuneração dos membros do conselho e executivos, e informações acerca dos membros do conselho, incluindo suas qualificações, processo de seleção, se dirigiram outras companhias etc.;
- ✓ Transações entre partes relacionadas;
- ✓ Fatores de riscos previsíveis;

- ✓ Informações considerando empregados e outros stakeholders;
 - ✓ Políticas e estruturas de governança, em particular, o conteúdo de qualquer código ou política de governança corporativa e o processo pelo qual é implementado.
- 2) Informação seria preparada e demonstrada de acordo com os mais altos padrões de qualidade contábil, incluindo informações monetárias e não monetárias.
 - 3) Uma auditoria anual deveria ser conduzida por um auditor independente, competente e qualificado, para prover ao conselho e shareholders uma asseguração externa e objetiva de como anda a performance e situação financeira da empresa.
 - 4) Canais para disseminação da informação deveriam prover acesso rápido, igualitário e barato de informações relevantes aos usuários.
 - 5) A estrutura da governança corporativa deve ser complementada por uma aproximação efetiva que promove a análise e conselhos de analistas, corretores, agências de avaliação e outros, o que é relevante para a decisão dos investidores, livre de conflito de interesses que poderiam comprometer a integridade de suas análises ou conselho.

“Os princípios são a base ética da governança corporativa” (ANDRADE e ROSSETTI, 2006, citados por ALVES, 2010, p. 26). São valores que fundamentam as práticas e os mecanismos difundidos nos códigos de melhores práticas de GC.

O Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC (2009, p. 19) tem como princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*), responsabilidade corporativa.

Por transparência entende-se que os administradores, mais do que a obrigação de informar, devem cultivar o desejo de informar, disponibilizando para as partes interessadas as informações que são de seu interesse, sabendo que da boa comunicação, principalmente quando espontânea, franca e rápida resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A transparência não deve restringir-se a divulgação de informações sobre o desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores, inclusive intangíveis, que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

A equidade diz respeito ao tratamento justo e igualitário de todos os envolvidos no negócio, os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas ou *stakeholders*, como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. De acordo com o IBGC (2009, p. 19) “atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis”.

Sobre a prestação de contas tem-se que os agentes da governança corporativa: sócios, administradores, conselheiros e auditores, devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

A responsabilidade corporativa refere-se ao zelo que conselheiros e executivos devem ter com relação à sustentabilidade e longevidade das organizações. Assim, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade corporativa está relacionada com a função social da empresa, é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua.

Andrade e Rossetti (2006, citados por ALVES, 2010, p. 28) sintetizam os princípios de governança corporativa em quatro valores:

- ✓ *Fairness* – senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas;
- ✓ *Disclosure* – transparência das informações que impactam os negócios;
- ✓ *Accountability* – prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas de contabilidade e de auditoria;
- ✓ *Compliance* – conformidade no cumprimento das normas.

Esses princípios são amplamente aceitos e devem servir como referência para as ações da alta administração na condução dos negócios da empresa, visando assegurar para os fornecedores de capital o retorno do investimento realizado.

2.3 Consequências da Governança Corporativa

De acordo com Ferreira (2004, p. 134), em junho de 2000, a McKinsey & Co., em parceria com o Banco Mundial conduziu uma pesquisa junto a investidores, destinada a detectar e medir eventuais acréscimos de valor às companhias que adotassem boas práticas de governança corporativa. Apurou-se que os investidores pagariam entre 18% e 28% a mais por ações de empresas que adotam melhores práticas de administração e transparência. Concluiu-se ainda:

- ✓ Os direitos dos acionistas foram classificados como a questão mais importante de governança corporativa da América Latina;
- ✓ Três quartos dos investidores consideram que as práticas do conselho de administração são pelo menos tão importantes quanto a performance financeira quando estão avaliando companhias para investimentos. Na América Latina, quase

metade dos respondentes considera que as práticas de conselho de administração são mais importantes que a performance financeira.

- ✓ Na América Latina e na Ásia, onde os relatórios financeiros são limitados e frequentemente de má qualidade, os investidores preferem não confiar apenas em números. Eles acreditam que seus investimentos estarão mais bem protegidos por companhias com boa governança que respeitem direitos dos acionistas.
- ✓ A qualidade da administração da companhia não raro é mais importante do que questões financeiras nas decisões sobre investimentos.

Constata-se que, na maior parte dos países, a adesão às melhores práticas de governança corporativa tem avançado. É o que se observa também no Brasil. Aqui, fazendo-se um balanço dos anos 2000-2010 observa-se um resultado positivo no tocante a adesão às práticas de governança. Apesar de serem modestos os avanços da Lei 10.303/01, em 2007 é aprovado o mais recente texto que trata das SAs, a Lei 11.638/07, modificando profundamente as leis anteriores, por exemplo, quanto a disposições referentes à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras convergindo ao padrão contábil internacional. Outras forças externas também passaram a atuar com maior vigor contribuindo para essa questão. A BM&FBOVESPA, por exemplo, criou o Novo Mercado e os níveis diferenciados de governança, abrindo-os à adesão voluntária. A CVM, por sua vez, editou cartilha recomendando padrões de conduta superiores aos exigidos pelos institutos legais e pelos marcos regulatórios. Os maiores fundos de pensão editaram códigos de boa governança e passaram a privilegiar participações em empresas que adotassem os princípios sugeridos. O IBGC revisou e publicou uma nova versão de seu código.

Resultado disso pode está na nítida preferência dos investidores por empresas que aderiram aos valores e aos processos da boa governança. Em 2001, a BM&FBOVESPA criou o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC). De acordo com Luquet (2004), desde sua criação, o IGC acumula alta de 114% contra 65% do Índice da Bovespa. No período de 2001-2004, o IGC esteve sempre acima do Ibovespa.

São evidências como essas que tornam irrecusável a tendência à adesão à boa governança corporativa. A relação benefícios/custos da migração para boas práticas demonstra-se favorável. Pelo menos dez ganhos podem ser listados: 1) maior valorização das companhias, por investidores dispostos a pagar "ágios de governança"; 2) maior acesso ao mercado a menores custos de capital; 3) criação de importante requisito para o acesso a mercados financeiros internacionais; 4) atendimento de exigência para alianças estratégicas, em especial as que envolvem agentes internacionais; 5) promoção de maior alinhamento entre

acionistas, conselhos e direção executiva; 6) encaminhamento da harmonização dos interesses dos acionistas com os de outras partes interessadas; 7) redução de conflitos de interesse; 8) maior segurança quanto aos direitos dos proprietários; 9) provisão de condições para a melhoria dos processos de alta gestão; e 10) melhor imagem institucional da corporação.

2.4 Práticas Internacionais

As práticas de boa governança estão sujeitas a adaptações de acordo com a realidade de cada país. Assim, cada região tem seu próprio modelo de governança e as diferenças entre estes chegam a ser bastante acentuadas, principalmente se for comparar um país desenvolvido com outro subdesenvolvido. Essa diferença pode decorrer da forma como o Estado atua no mercado, do maior ou menor protecionismo dispensado aos investidores, das políticas aplicadas. Não existe, portanto, uma lei ou norma que imponha a governança corporativa às empresas, existe sim, recomendações que se bem empregadas podem resultar numa melhor administração das entidades, sejam elas sociedades anônimas ou outro tipo de empresa.

De acordo com Silveira (2002, p. 18):

O sistema de Governança Corporativa, adotado pelas empresas depende, em grande parte, do ambiente institucional no qual ela esta inserida. O Estado através dos sistemas financeiro e legal modela a formação do mercado de capital local e do grau de proteção aos investidores, influenciando o modelo de Governança das empresas. Desta forma, os países apresentam diferenças significativas entre os sistemas de governança corporativa das suas empresas.

Silveira (2002, p. 30) conclui afirmando que “o Estado pode atuar de forma decisiva no aprimoramento da estrutura de Governança das empresas alterando o ambiente institucional, pelo aumento da proteção legal aos investidores e pelo fomento do desenvolvimento do mercado de capitais”.

São identificados dois modelos de GC, segundo Soares (2008, p. 93): o anglo-saxão, que prevalece nos Estados Unidos e Reino Unido, e o nipo-germânico, que predomina no Japão, na Alemanha e na maioria dos países da Europa Continental. A diferença entre eles está na estrutura de propriedade, bem como nas formas de monitoramento usadas pelos acionistas.

No modelo anglo-saxão a participação acionária é pulverizada e a liquidez garantida pelas Bolsas de Valores diminuindo o risco do acionista. O objetivo principal das empresas é a criação de valor para os acionistas (*shareholders*). Essas empresas obtêm do mercado sua principal fonte de recursos, daí a grande necessidade de transparência nas informações e o

cumprimento dos direitos dos minoritários. Já no modelo nipo-germânico a propriedade é concentrada, e as participações acionárias de longo prazo. As empresas buscam equilibrar os interesses dos acionistas com os de outros grupos interessados (*stakeholders*). Sua fonte de financiamento principal são grandes investidores como bancos, instituições financeiras e grupos familiares, com participação ativa na administração garantindo o monitoramento dos negócios.

2.4.1 Inglaterra

Os trabalhos realizados a cerca do tema melhores práticas de governança corporativa, têm como foco o funcionamento do conselho de administração, no seu relacionamento com a diretoria, nos direitos de todos os acionistas e nos papéis da auditoria e dos investidores institucionais.

De acordo com Carvalho (2004, p. 18), o Relatório *Cadbury*, divulgado em dezembro de 1992, foi o primeiro documento escrito sobre o tema sob a denominação de Governança Corporativa. Ele foi baseado no mercado de capitais norte-americano, o mais avançado do mundo, devido à existência de grandes blocos de ações pertencentes a Fundos de Pensão ou Fundos de Investimento, minoritários muito ativos, investidores institucionais, etc.

Sob a denominação de Código das Melhores Práticas, esse relatório descreveu, de forma resumida, as responsabilidades do Conselho, os membros do Conselho, a importância de membros independentes no Conselho, e a necessidade de comitês do Conselho, especificamente um comitê de auditoria, um comitê de nomeação e um comitê de remuneração.

É importante destacar que a Comissão encarregada de elaborar este relatório procurou tratar de Práticas e não de Regras ou Normas.

O Relatório *Greenbury*, em 1995, também foi importante para a Governança Corporativa apresentando pontos não discutidos anteriormente.

A crescente pressão por parte dos investidores institucionais para a definição de regras sobre algumas questões importantes não abordadas no Comitê *Cadbury*, principalmente relacionadas à remuneração dos executivos e conselheiros, levou a formação de um grupo de trabalho denominado Comitê *Greenbury* em 1995, cujo relatório trouxe importantes avanços na determinação de práticas de governança ligada à remuneração dos administradores. (SILVEIRA, 2002, p. 22)

Em janeiro de 1998, foi divulgado o Relatório *Hampel* como uma espécie de revisão e ampliação das recomendações feitas antes pelos Relatórios de *Cadbury* e *Greenbury*. Intitulado *Combined Code*, partiu do princípio de que “a importância da Governança

Corporativa está na sua contribuição para a prosperidade dos negócios e a prestação de contas a seus constituintes prevenindo práticas impróprias e fraudes” (CARVALHO, 2004, p. 18).

Sua contribuição com a ampliação das recomendações dos trabalhos anteriores foi nos seguintes aspectos:

- ✓ Papel dos conselheiros;
- ✓ Remuneração dos conselheiros;
- ✓ Relação com acionistas;
- ✓ Prestação de contas e auditoria;
- ✓ Conselheiros externos independentes.

Outras recomendações introduzidas por este relatório foram: os Conselheiros deveriam sempre receber treinamento quando fossem eleitos pela primeira vez; o presidente do Conselho não poderia acumular o cargo de diretor-presidente; todos os conselheiros deveriam se submeter a avaliações e reeleições a cada três anos, no mínimo.

Em seguida vieram outros códigos. O *Turnbull Report* em 1999, e o *Higgs Report* em 2003. Nesse mesmo ano foi lançado também o *Revised Combined Code*, uma revisão do código de governança britânico. Agora as empresas eram obrigadas a divulgar de forma clara as eventuais práticas de governança não adequadas às recomendações do código do país.

Essa constante revisão nos códigos é importante para acompanhar a evolução do ambiente institucional e regulatório. Contudo, pode apresentar um aspecto negativo uma vez que as empresas acabam por só cumprirem com o que são realmente obrigadas, perdendo assim em qualidade.

2.4.2 França

Devido a características como a forte atuação do Estado e a grande concentração de poder em um só homem, a França não é considerada como modelo no que tange a governança corporativa. Tanto é que, de acordo com Bedicks (2008, p. 33), “enquanto a bolsa de valores de Nova Iorque e a bolsa de valores de Londres são instituições privadas, a bolsa de Paris tem historicamente sido operada sob supervisão governamental”.

Porém, com o surgimento do Relatório de *Vienot*, em 1995, esse cenário vem se modificando. Este relatório instituiu a presença de um número mínimo de conselheiros independentes e a divulgação da remuneração dos diretores e conselheiros.

Segundo Carvalho (2004, p. 20), na França existem dois sistemas: no primeiro e mais comum, existem o conselho de administração e um *président directeur générale* (PDG) – que equivale ao *Chief Executive Officer* (CEO) ou Executivo Principal – que, por lei concentra os

papéis de presidente do conselho e diretor executivo; no segundo, existem o conselho de administração e o conselho de gestão.

A propósito disto, uma das recomendações do Relatório de *Vienot* é o fim da figura do PDG.

Lodi (2000, p. 10), afirma que o Relatório de *Vienot* recomenda transparência pública para remuneração dos diretores e conselheiros, a limitação de até cinco conselheiros a maximização dos ganhos dos acionistas, a criação de comitês, especialmente os de auditoria e remuneração, e a eleição de conselheiros independentes.

2.4.3 Alemanha

Defensor do princípio do *stakeholder*, ou seja, dos interesses sociais, em vez de priorizar a maximização do ganho do acionista, como ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos. As grandes empresas precisam ter conselhos em dois níveis, sendo que no Conselho Superior os sindicatos são representados por um “Conselheiro do Trabalho”. Isto gera conflitos de interesses entre as partes.

De acordo com a lei alemã, as empresas que tiverem mais de dois mil empregados devem ter um conselho supervisor onde a metade dos membros seja de representantes dos funcionários. Resguardam, assim, o direito dos funcionários de serem representados nas decisões.

No modelo alemão também não existe o poder de decisão de um CEO, pois o conselho de gestão indica um presidente para representar a empresa e orientar o trabalho dos conselheiros. Porém, isso vem se modificando devido à necessidade de adequar-se a nova realidade trazida com a globalização, fazendo com que as empresas adotem padrões mundiais de governança a fim de oferecer maior proteção e transparência aos investidores.

Prova disso, em 1997, devido às exigências das bolsas de Nova Iorque e de Londres para que as empresas alemãs “adotassem práticas de transparência e divulgação de informações, a Bolsa de Valores Frankfurt criou o Novo Mercado (*Neuer Market*) que vem alcançando o objetivo de fortalecer o mercado de ações daquele país, e conseqüentemente a governança corporativa das empresas desse mercado” (SILVEIRA, 2002, citado por COSTA, 2004, p. 32).

Posteriormente, em 2003, a Alemanha lança o código de governança alemão seguindo o modelo inglês de “*comply or explain*” (pratique ou explique), onde as empresas devem dar satisfação em relação ao não cumprimento de alguma das recomendações do código do país.

2.4.4 Japão

As empresas japonesas buscam o equilíbrio dos *stakeholders*, bem como a garantia do emprego vitalício para os funcionários. Demonstram com isso que, a exemplo da Alemanha, também o Japão possui uma preocupação social. Porém, a pressão internacional por aumento da competitividade vem levando o país a abandonar tais práticas.

De acordo com Soares (2008, p. 93):

O desempenho da economia japonesa na década de 80 levava a crer que o modelo de governança corporativa lá utilizado, similar ao modelo alemão, fosse o mais eficiente. No entanto, com os sinais de desaquecimento da economia na década de 90, aquele modelo começou a ser questionado.

Uma característica marcante dos conselhos de administração japoneses é o grande número de membros que o compõem. Segundo Carvalho (2004, p. 21), em média são compostos por cinquenta membros, que são executivos das empresas. O homem forte deste conselho é executivo principal da companhia e não o presidente. Contudo, o país vem tentando melhorar o funcionamento destes conselhos e uma das medidas que estão sendo adotadas é a diminuição desses membros.

Desta forma, em 1997, a Federação Japonesa das Organizações Econômicas (*Japanese Federation of Economic Organization*) publicou o relatório *Recomendações Urgentes com Relação à Governança Corporativa (Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance)*, reconhecendo a necessidade de adequação das empresas japonesas às práticas internacionais de Governança Corporativa.

Adiante, em 1998, o Fórum de Governança Corporativa do Japão (*Corporate Governance Forum of Japan*) estabeleceu um comitê que elaborou um relatório denominado *Princípios de Governança Corporativa – Uma Visão Japonesa (Corporate Governance Principles – A Japanese View)* que recomendava, entre outras, a diminuição do tamanho dos Conselhos de Administração.

2.4.5 Estados Unidos

Nos Estados Unidos, por causa da estrutura jurídica diferenciada por Estado, não existe um código nacional. O mercado de capitais nos Estados Unidos é o mais desenvolvido do mundo. Com a pulverização do controle acionário nas grandes empresas do país, tem-se que os acionistas têm pouco poder de alterar as políticas corporativas dos gestores. Na maioria das empresas têm-se executivos fortes e proprietários fracos.

Assim, durante a década de oitenta, foram descobertos vários casos de abuso de poder e expropriação da riqueza dos acionistas pelos executivos, que naquela época dominavam o conselho de administração. Esta situação favoreceu o surgimento do movimento de Governança Corporativa, a fim de trazer maior transparência para administração das empresas e maior segurança para os acionistas.

Segundo Carvalho (2004, p. 21), o fundo de pensão Calpers (*California Public Employees Retirement System*), um dos maiores do mundo, foi um dos pioneiros neste movimento. A Calpers adotou uma série de medidas de como atuar decisivamente no Conselho dos Investidores Institucionais, uma associação com o objetivo de cuidar dos interesses dos investidores institucionais e alterar a legislação americana, de forma a resguardar os interesses dos acionistas.

As empresas americanas, com o objetivo de mostrar-se para o mercado como detentoras de boas práticas de governança, começaram a elaborar suas próprias diretrizes de governança corporativa. Já 1994, uma pesquisa realizada pelo Calpers constatou que mais da metade das 300 maiores empresas dos Estados Unidos tinham desenvolvido seus próprios manuais de recomendações de GC.

Em 2001, uma série de escândalos envolvendo grandes empresas americanas tratou de colocar o tema da governança de uma vez por todas na agenda corporativa do país. Descobriu-se fraudes contábeis nas demonstrações financeiras divulgadas por essas empresas, com o intuito de esconder grandes rombos financeiros.

Em resposta, e visando melhorar a evidenciação das informações pelas empresas foi elaborada, em julho de 2002, uma lei norte-americana, a Lei *Sarbanes-Oxley*. Para Costa (2004, p. 30), esta lei objetivava “promover uma revisão nas práticas de governança corporativa adotadas pelas companhias de capital aberto e instituir o comitê de auditoria como órgão obrigatório para as empresas que negociarem ações nas bolsas americanas”. Em agosto do mesmo ano, a SEC (*Securities and Exchange Commission*) edita algumas normas complementares e a Bolsa de Valores de Nova Iorque aprova novos requisitos de governança corporativa como condição para listagem de empresas.

Nos Estados Unidos existe um grande número de investidores institucionais que pretendem investir seus recursos em outros países. No entanto, para atrair esses investimentos é necessário que estes países adotem algumas práticas a fim de seduzir e proteger esses investidores. Práticas como maior transparência nas demonstrações e relatórios contábeis, proibidade administrativa, prestação de contas, etc., daria mais credibilidade a companhia.

Nesse sentido Soares (2008, p. 93-94), cita a importância do mercado de capitais americano como fonte de recursos para as empresas o que tem feito disseminar sua cultura institucional em termos de controle corporativo promovendo a convergência ao modelo de governança anglo-saxônico.

É consenso entre os agentes que a governança corporativa é muito importante para a credibilidade e o crescimento econômico das empresas e de países. Percebe-se, hoje, que as falhas de gestão de uma companhia, além dos vultosos prejuízos que podem causar aos acionistas, podem colocar em risco a credibilidade do mercado como um todo, com reflexos imprevisíveis sobre o nível de atividade econômica em geral. Estados Unidos, Alemanha, Japão e Inglaterra possuem hoje os melhores sistemas de Governança Corporativa. Sendo que, devido ao mercado de ações ser mais evoluído nos Estados Unidos e na Inglaterra, os modelos de governança nestes países estão mais desenvolvidos.

2.5 Práticas Brasileiras

As práticas brasileiras iniciaram-se com o surgimento da figura dos conselheiros profissionais e independentes, em resposta à necessidade de atrair capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial, sendo acelerado pelo processo de globalização e pelas privatizações de empresas estatais no país.

Para Carvalho (2004, p. 22), os sistemas de governança atuam no sentido de “cuidar e manter a empresa, aperfeiçoando o seu valor agregado, e não como uma obrigação a ser cumprida”.

Diante da tendência mundial em adotar as práticas de governança corporativa, os órgãos e instituições nacionais não ficaram alheios ao desenvolvimento e aplicação de seus conceitos, adaptando-os à estrutura do capital brasileiro.

2.5.1. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC tem a missão de ser a principal referência nacional em governança corporativa, desenvolvendo e difundindo os melhores conceitos e práticas no Brasil e contribuindo para a melhoria do desempenho das organizações.

O IBGC lançou em maio de 1999 o Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa, reconhecido internacionalmente pela sua qualidade. Essa primeira edição era voltada apenas para o Conselho de Administração, tendo sido revisada em 2001

incluindo recomendações para os demais agentes de Governança Corporativa. Uma terceira versão, revisada e ampliada, foi divulgado em 2004 visando adequar-se às mudanças ocorridas no ambiente empresarial, legislativo e normativo e manter-se atualizado às tendências internacionais.

Contudo, a partir do segundo semestre de 2007, o IBGC iniciou um novo processo de revisão de seu código. Tal revisão fez-se necessária devido à evolução do ambiente institucional no qual o código está inserido, devendo adequar-se a ele. No entanto, não há mudanças nos conceitos básicos de governança, mas apenas na ênfase por eles merecidas “de acordo com o amadurecimento do mercado, o estágio de evolução da governança e o grau de conhecimento dos agentes envolvidos”. (IBGC EM FOCO, 2008, p.13). Esta quarta edição foi concluída e publicada pelo IBGC em setembro de 2009.

O Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa divide-se em seis capítulos, quais sejam: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal, Conduta e Conflito de Interesses.

a) Propriedade:

Apresenta regras que visam igualdade entre minoritários e controladores, prevendo tratamento equitativo entre os shareholders, sem perder o foco nos stakeholders. De acordo com o código do IBGC (2009), os principais dispositivos são:

- ✓ Cada sócio é um dos proprietários da sociedade e na proporção de sua participação no capital social da empresa, é assegurado o direito de voto, uma sugestão para que todas as ações da empresa sejam ordinárias ou convertidas a essa modalidade;
- ✓ Todos os acordos societários devem estar disponíveis para todos os proprietários, inclusive o registro de cada um deles;
- ✓ A Assembleia Geral deve ser reconhecida como um órgão soberano da empresa, com regras claras sobre competências, convocação, pauta e documentação, propostas dos sócios, espaço para questionamentos e regras de votação e registro de sócios, regras essas claras no caso de mudança de controle societário, com opção de venda a todos os acionistas. Essa última versão recomenda ainda a elaboração de um manual para a participação nas assembleias, principalmente para empresas com estrutura societária pulverizada, e a criação de mecanismos para facilitar a participação dos sócios nas assembleias como o voto por procuração (*proxy voting*);
- ✓ Veda-se qualquer tipo de utilização de informação privilegiada;

- ✓ Recomenda-se tratar com reservas os mecanismos de proteção à tomada de controle (*poison pills*) não sendo recomendadas cláusulas de difícil remoção ou que representem formas de perpetuar os administradores;
- ✓ Os conflitos entre sócios e a sociedade deverão ser resolvidos preferencialmente por meio de arbitragem;
- ✓ No caso de empresa familiar, deve ser constituído um Conselho Familiar para resolver assuntos desse âmbito, evitando conflitos pessoais que interfiram na governança da empresa.

b) Conselho de Administração:

A missão do Conselho de Administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno sobre o investimento dos proprietários. Principais dispositivos, segundo o código:

- ✓ Definição das competências do Conselho, destacando a necessidade de independência em relação à direção da companhia;
- ✓ As atividades do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um regimento interno;
- ✓ Sugestão quanto à constituição do conselho, devendo variar entre o mínimo de 5 (cinco) e o máximo de 11 (onze) membros;
- ✓ O prazo do mandato do conselheiro deve ser de até dois anos, podendo este ser reeleito, mas não de forma automática. Sendo necessário, portanto, uma avaliação formal de desempenho;
- ✓ As funções de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração não devem ser exercidas pela mesma pessoa;
- ✓ O regimento interno do conselho deve orientar a formação e composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros independentes;
- ✓ Formação de comitês para análise mais aprofundada de determinados assuntos. Os comitês podem ser de: Auditoria – para analisar as demonstrações financeiras e supervisionar a área financeira da empresa; de Recursos Humanos/Remuneração – cabe a este discutir assuntos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas além de examinar os critérios para a contratação e demissão de executivos; de Governança; Finanças; Sustentabilidade; entre outros, de acordo com a necessidade e o porte da organização;
- ✓ A sociedade deve divulgar, pelo menos anualmente e com aprovação prévia do Conselho, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e saúde.

c) Gestão:

A organização deve ser gerida de forma a resguardar os interesses dos proprietários e agregar valor ao empreendimento, valendo-se da transparência na prestação de contas e nas demais relações estabelecidas no âmbito institucional. Principais dispositivos:

- ✓ O executivo principal (CEO) deve prestar contas ao Conselho de Administração e é o responsável pela execução das diretrizes por ele fixadas, como também é responsável pelo relacionamento transparente com as partes interessadas, e anualmente seu desempenho será avaliado;
- ✓ Recomenda-se o maior nível de transparência e frequência na divulgação das informações. Assim, além do Relatório Anual devem divulgar relatórios periódicos seguindo os padrões internacionalmente aceitos, constando aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e de Governança Corporativa;
- ✓ O Relatório Anual deve ser mais abrangente e divulgar além das informações exigidas por lei, as práticas de Governança Corporativa e as participações e remuneração dos conselheiros e diretores, seguindo os padrões internacionais de contabilidade;
- ✓ O CEO e a diretoria devem facilitar o acesso dos membros dos Conselhos às instalações da companhia, às informações e aos arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções.

d) Auditoria Independente

É um importante agente de governança corporativa, emitindo opinião sobre sua adequação à realidade da empresa. Principais dispositivos:

- ✓ Definição das competências da auditoria independente;
- ✓ Restrições quanto à prestação paralela de serviços de auditoria independente e consultoria;
- ✓ O auditor independente deve assegurar anualmente, por escrito, ao Comitê de Auditoria ou Conselho de Administração, a sua independência em relação à sociedade.

e) Conselho Fiscal

Funciona como um controle independente para os proprietários, zelando pelos interesses dos acionistas. Principais dispositivos:

- ✓ É um órgão não obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios;

- ✓ Definição do escopo de relacionamento a ser mantido com os proprietários, conselho de administração, o CEO, a diretoria e auditores independentes;
- ✓ Deve-se incluir na política de divulgação da companhia as opiniões e os documentos elaborados pelo Conselho Fiscal, inclusive a divulgação dos votos e das justificativas dos conselheiros sobre as demonstrações contábeis.

f) Conduta e Conflito de Interesses

Desenvolvimento de um código de ética que comprometa a todos. Principais dispositivos:

- ✓ O código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, sócios e partes relacionadas, como cumprimento das leis e pagamento dos tributos, conflito de interesses, informações privilegiadas etc.
- ✓ É dever do Conselho de Administração monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos conselheiros e dos sócios, e tão logo tenha sido identificado conflito de interesses, a pessoa envolvida deve afastar-se das discussões e deliberações do tema específico, sendo registrado em ata.

Embora enfatize a prática de governança, o IBGC aborda superficialmente a transparência na evidenciação contábil. Os acionistas também necessitam de informações contábeis claras, relevantes e comparáveis para sentir-se seguro em seus investimentos.

2.5.2. Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

A Comissão de Valores Mobiliários – CVM é o órgão responsável por assegurar o funcionamento eficiente e regular os mercados de bolsa e de balcão, promover o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido, e regulamentar as matérias expressas na Lei nº 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas. Busca através de suas normas, criar um equilíbrio maior entre controladores e acionistas.

Neste intuito, em junho de 2002, a CVM apresentou uma cartilha de governança corporativa, que guarda poucas semelhanças com os manuais que lançaram os conceitos de boa governança nos Estados Unidos e na Inglaterra, detalhando alguns pontos que haviam passado timidamente pelo manual do IBCG.

A Cartilha da CVM (2002), contendo 23 (vinte e três) recomendações de regras de transparência no relacionamento da empresa com o mercado, divide-se em:

- ✓ Assembleias, Estrutura Acionária e Grupo de Controle – dispõem sobre o prazo, forma da convocação, e a pauta das assembleias gerais de acionistas, gerando acessibilidade a todos os acionistas a quaisquer acordos entre eles;
- ✓ Estrutura e Responsabilidades do Conselho de Administração – diz que o conselho de administração deve ser composto por o maior número possível de membros independentes da administração e atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia;
- ✓ Proteção a acionistas minoritários: o conselho de administração deve se certificar de que as transações entre partes relacionadas estão claramente refletidas nas demonstrações financeiras. Se a companhia não pagar dividendos por 3 (três) anos, todas as ações preferenciais adquirirão direito a voto;
- ✓ Auditoria e Demonstrações Financeiras: a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram o resultado, indicando os principais fatores de risco, internos e externos, que a companhia está sujeita; um comitê de auditoria, incluindo pelo menos um conselheiro que represente os minoritários, deve supervisionar o relacionamento com o auditor; a companhia deve disponibilizar informações a pedido de qualquer membro do conselho fiscal, sem limitações relativas a exercícios anteriores, desde que tais informações tenham relação com questões atuais em análise; a companhia deve adotar, além dos princípios de contabilidade em vigor no Brasil, normas internacionais de contabilidade promulgadas pelo *International Accounting Standards Board (IASB)* ou utilizadas nos Estados Unidos da América (*United States Generally Accepted Accounting Principles – US GAAP*), atestados por auditor independente.

Com a publicação desta cartilha a CVM busca estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiros. Seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e minoritários.

A CVM divulgou também algumas normas que traziam dispositivos de Governança Corporativa. Assim como a Instrução Normativa (IN) nº 409 que regulamentava a política de divulgação de informações quanto à periodicidade mínima e nível de detalhe, bem como a política de exercício do direito de voto e a justificativa sumária do voto, da abstenção ou não comparecimento.

Em julho de 2007, a CVM emitiu a IN nº 457, teriam como prazo limite até o ano de 2010 para apresentar as demonstrações contábeis dentro do padrão contábil internacional.

2.5.3. Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA).

Objetivando fortalecer o mercado de capitais brasileiro, a BM&FBOVESPA instituiu um segmento de ações com regras de listagem mais rigorosas. A adesão a estas práticas distingue a companhia como Nível 1, Nível 2 ou Novo Mercado, dependendo do grau de compromisso assumido.

O Novo Mercado consiste num segmento destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem a adotar voluntariamente, práticas diferenciadas de Governança Corporativa, que foi inspirado no modelo do Neuer Market alemão, que estabelece regras bastante restritivas oferecendo forte proteção para os acionistas minoritários.

As regras compreendem princípios rígidos de transparência para a administração e contabilidade das companhias, equilíbrio de direitos entre acionistas e um único tipo de ação (ordinária) para a entrada no Novo Mercado, o que proporcionará facilidade para análise dos números e estrutura da empresa, principalmente pelos investidores em potencial.

Além das obrigações constantes no Regulamento de Listagem, algumas destas deverão ser aprovadas em Assembleias Gerais e inclusas no Estatuto Social da companhia.

Com o Novo Mercado, a BM&FBOVESPA abre uma nova frente de atuação visando o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, oferecendo às empresas uma excelente oportunidade de captar recursos a custos competitivos e aos aplicadores um mercado mais seguro para investimentos a longo prazo.

É de se destacar iniciativas como a da Associação Nacional de Bancos de Investimento – ANBID, exigindo que os bancos ligados à entidade coordenem apenas lançamentos de papéis de companhias que aderirem, no mínimo, ao Nível 1, impulsionaram as adesões ao Nível 1 à medida que crescem as novas emissões.

A BM&FBOVESPA criou no primeiro semestre de 2005 o BOVESPA Mais, um programa voltado para as companhias de menor porte que desejam fazer captações menores na bolsa. Também chamado de Mercado de Ações para o Ingresso de S.As., tal segmento facilita o acesso à bolsa. Em termos de Governança Corporativa, as exigências para o ingresso têm rigor equivalente às do Novo Mercado.

Em janeiro de 2006, a BM&FBOVESPA divulgou também uma série de mudanças nas regras dos Níveis 1, 2 e do Novo Mercado. Entre as principais mudanças está o aumento de 70% para 80% do valor que for pago ao controlador, no caso de troca de controle, para as

ações preferenciais (PNs) das empresas do Nível 2 - instrumento conhecido como *tag along*. O objetivo do novo percentual de *tag along* é igualar o direito das preferenciais ao das ordinárias (ONs), determinado pela Lei das Sociedades Anônimas.

Outras modificações relevantes dizem respeito ao conselho de administração das empresas do Nível 2 e Novo Mercado, como a exigência de que pelo menos 20% dos conselheiros sejam independentes e a ampliação do mandato dos conselheiros de um para até dois anos. A obrigatoriedade das empresas terem conselheiros independentes (sem vínculo com a companhia ou com o controlador) é muito importante, uma vez que o conselho é o principal instrumento em governança e o conselheiro independente tende a decidir de forma mais imparcial. O aumento do mandato dos conselheiros é importante para permitir estabilidade da gestão, principalmente em empresas sem controle definido.

Entre as outras mudanças estão: possibilidade da empresa ter menos que 25% do capital em circulação (*free float*) por um tempo maior que seis meses; fim da exigência de oferta pública para entrar no Novo Mercado; obrigação da empresa divulgar em seus materiais (balanço, fato relevante) que adere à Câmara de Arbitragem. A bolsa também passa a divulgar o nome das empresas multadas, por exemplo, no atraso da divulgação de informações.

Recentemente esses regulamentos sofreram mais algumas modificações que passaram a valer a partir de maio de 2011. O Quadro 2 demonstra as novas regras e as diferenciações entre os segmentos da BM&FBOVESPA:

	BOVESPA MAIS	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (<i>free float</i>)	25% de <i>free float</i> até o sétimo ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	No mínimo 25% de <i>free float</i>	No mínimo 25% de <i>free float</i>	No mínimo 25% de <i>free float</i>	Não há regras
Características das Ações Emitidas	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite existência somente de ações ON	Permite existência somente de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Permite existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Distribuições públicas de ações	Não há regra	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Não há regra
Vedação a disposições estatutárias	Não há regra	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quorum qualificado e “cláusulas pétreas”	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quorum qualificado e “cláusulas pétreas”	Não há regra	Não há regra

Conselho de Administração	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de três membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos	Não há regra	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Não há regra
Obrigações do Conselho de Administração	Não há regra	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia	Não há regra	Não há regra
Demonstrações Financeiras	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação	Conforme legislação
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Facultativo	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Divulgação adicional de informações	Não há regra	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Não há regra
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de fechamento capital ou saída do segmento	Obrigatoriedade em caso de fechamento capital ou saída do segmento	Obrigatoriedade em caso de fechamento capital ou saída do segmento	Conforme legislação	Conforme legislação
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo

Quadro 2 – DIFERENÇAS ENTRE OS SEGMENTOS DA BM&FBOVESPA

Fonte: BM&FBOVESPA (2011)

A adesão a estas práticas é voluntária, mas as empresas que as adotarem terão maior destaque na melhoria do relacionamento com os investidores e elevação do potencial de valorização de seus ativos. Em outubro de 2012, somavam-se 32 Companhias listadas no Nível 1, 19 Companhias no Nível 2, 128 no Novo Mercado e apenas 3 no Bovespa Mais.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

A Governança Corporativa representa a consolidação de práticas de gestão estruturadas e testadas desde a década de 70. Refere-se à relação entre a empresa, os acionistas, os mecanismos e os princípios que governam o processo decisório da gestão. A Governança Corporativa visa, simultaneamente, minimizar os conflitos de interesse e orientar o processo de tomada de decisão, com o objetivo de agregar valor à empresa.

No caso das empresas familiares, Bornholdt (2005, p. 27) afirma que “o ‘princípio da governança corporativa’ refere-se às relações entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e seus herdeiros”.

O tema Governança Corporativa vem ocupando espaço na literatura e na mídia nos últimos anos. Muitos são os motivos que concorrem para o crescimento da Governança Corporativa nas empresas familiares. Entre os fatores que contribuíram para esta situação estão os escândalos nas empresas, em especial nos Estados Unidos; a quebra de um alto índice de empresas familiares na transição entre gerações; a gestão conflituosa entre familiares de empresas familiares e o enriquecimento desproporcional dos acionistas majoritários quando detentores do poder de gestão em detrimento dos demais sócios.

No Brasil o tema ganhou espaço principalmente com a criação do IBGC em 1995. A partir de então, o assunto passou a ser mostrado constantemente através de relatos sobre a aplicação das melhores práticas de Governança Corporativa, porém, na maioria das vezes, a forma como essas práticas são divulgadas tendem a confundir sua aplicabilidade como sendo destinadas exclusivamente para empresas estruturadas e de grande porte, tendo como fim único a captação de recursos no mercado de capitais, o que pode não ser a realidade. É extremamente importante a adoção dessas práticas por parte de empresas de pequeno e médio porte, independente de seu segmento de atuação, e, de modo especial, empresas familiares em processo de transição entre as gerações de herdeiros e sucessores.

É importante ressaltar que nas organizações familiares onde ainda predomina a força de seu criador, a implantação da Governança Corporativa deve ser bem avaliada, pois seus efeitos podem não corresponder ao que foi proposto ou previsto. Acontece que, como afirma Giacometti (2002), na primeira geração, a propriedade e a gestão geralmente pertencem a uma mesma pessoa. E na maioria das vezes essa pessoa não aceita muito bem a idéia de dividir o poder e as decisões. Já numa empresa familiar cuja gestão se encontra nas mãos da segunda ou terceira geração, as práticas de Governança Corporativa podem ser muito úteis.

3.1 Conceito e características das empresas familiares

A maioria das empresas em todo mundo são familiares. De acordo com Costa e Luz (2005, p. 1), “o peso econômico das companhias controladas por famílias é de 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil (das 264 empresas de capital nacional listadas em Melhores e Maiores de Exame, 142 são familiares)”, porém não existe consenso entre os autores para a definição exata de empresa familiar.

Para Bornholdt (2005, p. 33), “a empresa familiar nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo”. O autor segue afirmando que “uma empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico”.

O *International Finance Corporation* (IFC) em seu Manual de Governança para as empresas familiares, defende que “empresa familiar se refere àquelas companhias nas quais a maioria das ações com direito a voto está em mãos da família controladora, incluindo o(s) fundador(es) que tenha(m) a intenção de passar o negócio a seus descendentes” (IFC, 2008, p.12).

Segundo Bornholdt (2005, p. 34), uma empresa familiar pressupõe algumas características tais como:

- a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa;

Muitos autores, ao definirem empresa familiar, concordam com algumas dessas características apontadas por Bornholdt, e não com outras. Ramirez e Amory (2003), por exemplo, destacam a questão do controle acionário conceituando empresa familiar como sendo empresas nas quais membros da família detêm uma parcela significativa das ações. Eles também salientam a importância da família na gestão. No entanto, eles citam como principal característica dessas empresas a orientação de longo prazo. Argumentam que apesar dos riscos aos quais estão expostas, a maioria das famílias proprietárias priorizam o longo prazo por acreditarem ser este mais importante que o curto prazo.

A seguir são apresentadas as principais características desse tipo de empresa, segundo alguns autores, conforme Quadro 3:

Autores	Características relevantes
Barry	✓ Controle por membros de uma única família
Bernhoeft	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Origem e história vinculadas a uma família e iniciativa empreendedora do fundador. ✓ Atuação dos membros da família na administração da empresa. ✓ Presença de confiança mútua entre os membros.
Donnelley	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação com a família há pelo menos duas gerações. ✓ Atuação dos membros da família na administração da empresa. ✓ Influência mútua entre empresa e família
Gaj	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Início por um membro da família. ✓ Transferência da empresa aos herdeiros-sucessão. ✓ Os membros da família atuam na administração da empresa e/ou se beneficiam da mesma.
Garcia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controle nas mãos de uma ou mais famílias. ✓ Membros da família atuam na administração da empresa. ✓ A família tem a propriedade e o poder de decidir os destinos dos negócios.
Gorgati	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uma família possui participação majoritária no capital da empresa, controlando o processo sucessório. ✓ Membros da família detentora de capital majoritário estão presentes na administração do negócio. ✓ Há um claro desejo de transferir propriedade às futuras gerações.
Gracioso citado por Martins et al.	✓ Existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária.
Lanzana e Costanzi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa. ✓ Um ou mais membros de uma família possuem parcela significativa da propriedade do capital.
Lodi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação dos valores institucionais da empresa com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. ✓ Identificação com a família há pelo menos duas gerações. ✓ Transferência da empresa aos herdeiros - processos sucessórios.
Martins et al.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa. ✓ Um ou mais membros de uma família possuem parcela expressiva da propriedade do capital. ✓ Controle exercido com base na propriedade.
Nogueira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa empreendedora do fundador. ✓ A propriedade majoritária pertence a apenas uma família. ✓ Existência de problemas específicos oriundos da mescla de questões familiares com empresariais. ✓ Sobrevivência no longo de várias gerações.
Oliveira	✓ Sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.
Rosenblatt	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A propriedade majoritária pertence a apenas uma família. ✓ Atuação de dois ou mais membros da família na administração.
Vidigal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toda empresa, exceto as criadas pelo governo, tiveram em sua origem um fundador ou um grupo de fundadores, donos. ✓ As ações ou cotas da empresa seriam herdadas pelos filhos dos fundadores.

Quadro 3 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES.

Fonte: elaborado pela autora baseado em Costa e Luz (2005, p. 3-4) e Santana et al. (2003, p. 3-4).

Pode-se perceber com isso as adversidades e similaridades entre as opiniões dos principais estudiosos do assunto. São pontos comuns à maioria deles o fato de membros da família participarem da administração da empresa, a questão da propriedade e controle nas mãos da família, entre outros. Porém, há pontos divergentes. Por exemplo, alguns autores

classificam a segunda geração como o início de uma empresa familiar, para outros, basta a divisão de capital entre a família para determinar se uma empresa é familiar. Martins et al. citado por Costa e Luz (2005, p. 3) reforça esta ideia argumentando que “conforme as estatísticas disponíveis, 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração”.

Analisados os diferentes aspectos destacados pelos autores citados, conclui-se que a definição mais adequada para empresa familiar deve contemplar além do estilo de administração, a relação propriedade e gestão.

De acordo com Uller (2002, p. 12), existem hábitos comuns que podem caracterizar uma empresa familiar, tais como: “a facilidade de confundir o patrimônio pessoal com o da empresa, a promoção de pessoas sem qualquer requisito, a contratação de parentes e amigos incompetentes, a falta de planejamento”. Tais hábitos ocorrem com frequência nesse tipo de empresa e apesar de não serem atitudes corretas, acabam fazendo parte da cultura organizacional que, conseqüentemente, acaba criando as diferenças internas. Daí a importância da adoção de práticas de Governança Corporativa por essas empresas como uma forma de melhorar a gestão, evitando atitudes prejudiciais e administrando as diferenças existentes.

Outro aspecto relevante nas empresas familiares destacado por Uller (2002, p. 13), é a dificuldade de se separar o emocional do racional. Isso é devido ao envolvimento afetivo entre os parentes: o amor, as dores, o sentimento de menos ou mais protegido. Nas empresas familiares, quase sempre, há a predominância da emoção sobre a razão. Este é um dos fatos que diferenciam uma empresa familiar de uma não-familiar, onde ocorre o inverso, predominância da razão sobre a emoção.

3.2 A empresa familiar como sistema

Segundo Uller (2002, p. 13), as empresas familiares começaram a ser estudadas como sistema a partir das décadas de 60 e 70, com alguns artigos ressaltando problemas típicos que dificultavam a gestão dessas empresas. Esses problemas eram: nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos e administração não profissional.

O desenvolvimento das empresas familiares está intimamente ligado à evolução das relações familiares de seus proprietários. O estudo desse desenvolvimento conjunto resultou na formulação do conceito de desenvolvimento tridimensional na empresa familiar, envolvendo a empresa, a família e a propriedade. Gersick et al. (1998) (citado por COSTA E LUZ 2005, p. 6), formalizou este conceito de forma clara, objetiva e abrangente, fornecendo

as ferramentas necessárias à compreensão dos diversos mecanismos de funcionamento de uma família em sua empresa.

No modelo tridimensional ou de três círculos, o sistema empresa familiar é descrito como três sistemas independentes, mas sobrepostos: família, sociedade e empresa; conforme figura 1.

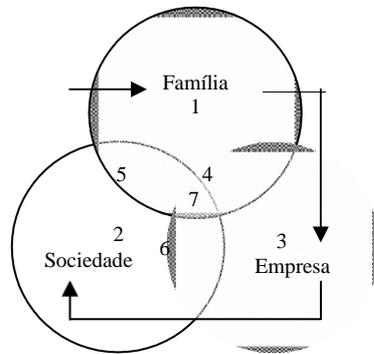


Figura 1 Modelo dos três círculos ou tridimensional do sistema empresa familiar
Fonte: Bornholdt (2005, p. 36) adaptado de Gersick et al. (1997).

Qualquer pessoa que direta ou indiretamente esteja ligada à empresa pode estar situada num dos sete setores, tais sejam: (BORNHOLDT, 2005; COSTA E LUZ, 2005; GUDIS, 2003; ULLER, 2002).

- 1 – Membros da família que não são sócios nem trabalham na empresa.
- 2 – Sócios que não pertencem à família e nem trabalham na empresa.
- 3 – Executivos não-familiares e nem sócios.
- 4 – Familiares que trabalham na empresa e não são sócios.
- 5 – Sócios familiares que não trabalham na empresa.
- 6 – Executivos e sócios não-familiares.
- 7 – Sócios familiares que trabalham na empresa.

Cada círculo (sistema) tem suas próprias normas e estruturas de valores. Os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em mais de um sistema. Por exemplo, tem obrigações como pai no sistema familiar e como gerente profissional no sistema empresarial.

Gersick (citado por COSTA E LUZ 2005, p. 7), explica que a razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato acontecendo e porquê.

Estes três sistemas estão sujeitos ao tempo e, conseqüentemente, às mudanças, atingindo a família, a distribuição da propriedade e a organização. Cada um dos três sistemas possui uma dimensão separada de desenvolvimento, tendo cada um deles sua sequência de estágios. As mudanças ocorridas nos sistemas influenciam uns aos outros, mas há uma independência entre eles. Por esse motivo o modelo dos três círculos foi desenvolvido gerando o modelo tridimensional de desenvolvimento, conforme figura 2.

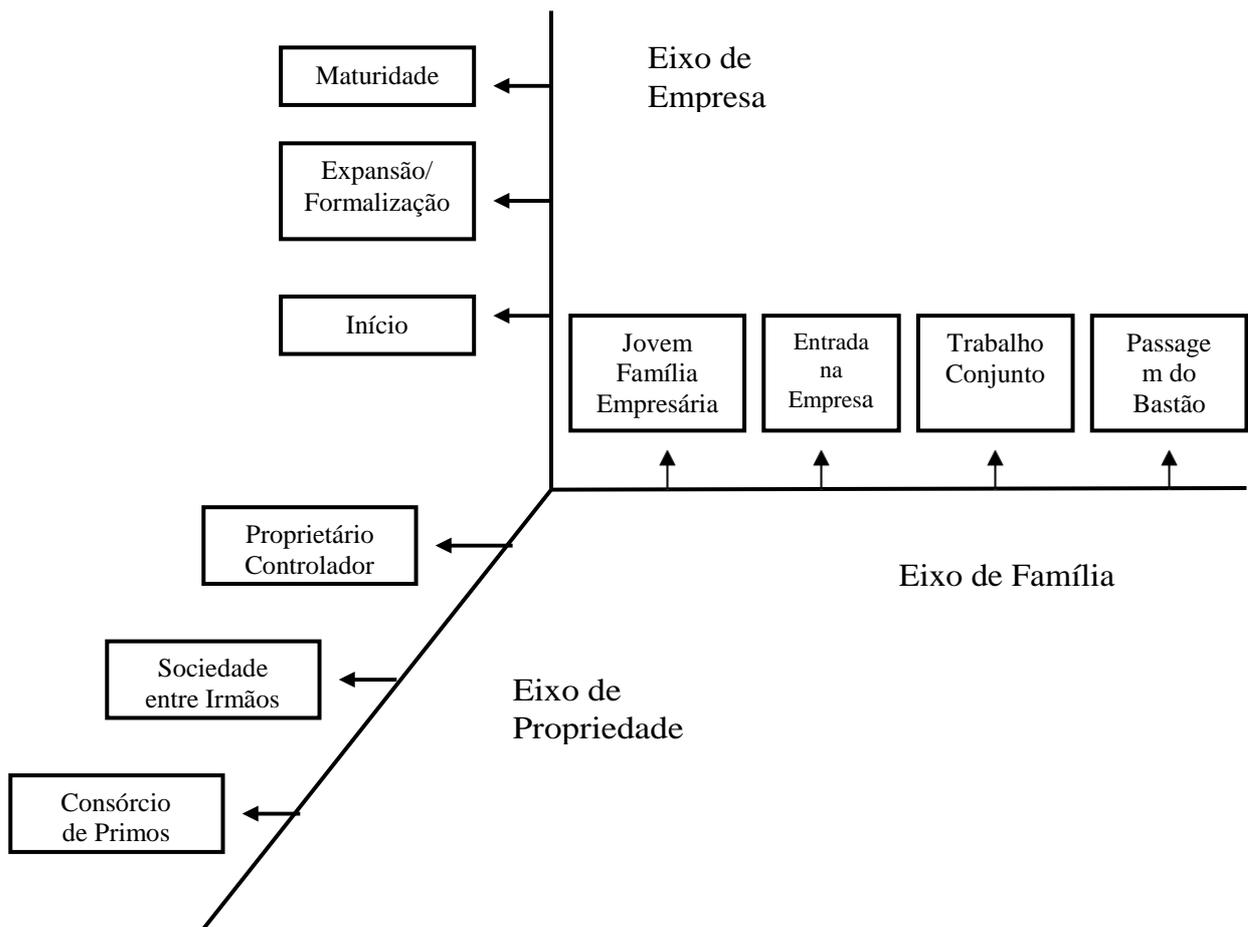


Figura 2 Modelo tridimensional de desenvolvimento do sistema empresa familiar
Fonte: Costa e Luz (2005, p. 8), citando Gersick et al. (1998).

Assim, analisando separadamente cada um dos subsistemas, destaca-se no desenvolvimento da propriedade três estágios: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e o consórcio de primos (COSTA E LUZ, 2005, p. 8).

No primeiro estágio, proprietário controlador, a empresa encontra-se geralmente com o controle da propriedade nas mãos de uma pessoa, o fundador da empresa, ou de um casal. Caso existam outros proprietários, estes possuem apenas participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa dentro da empresa. Neste estágio os principais

desafios são a capitalização da empresa e a escolha de uma estrutura de propriedade para a geração seguinte.

O segundo estágio, a sociedade entre irmãos, é caracterizado pelo controle acionário dividido entre dois ou mais irmãos. Assim, o maior desafio nesse estágio é o desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os sócios, definindo o papel dos sócios não funcionários, retendo o capital e controlando a orientação das facções dos ramos da família.

Por último, o consórcio de primos, é caracterizado pela presença de muitos acionistas primos de diferentes ramos da família, e a mistura de sócios funcionários e não funcionários. Nesse momento o principal desafio é a administração da complexidade da família e o grupo de acionistas.

A seguir, analisando a dimensão de desenvolvimento da família encontram-se quatro estágios: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão.

Na fase inicial a organização é constituída pela geração adulta abaixo de 40 anos e os filhos, se houver, abaixo de 18 anos. Segundo Costa e Luz (2005, p. 9), esse estágio “é um período de intensa atividade, inclusive de definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel de proprietário-gerente; de decisão sobre ter ou não filhos e criá-los; de formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem”.

No estágio seguinte, da entrada na empresa familiar, a geração mais velha se encontra entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos. Os desafios nessa fase são a administração da transição da meia-idade, a separação e individualização da geração mais nova e a tentativa de facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras.

Na fase do trabalho conjunto a geração mais antiga está entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos. É primordial nesse estágio promover a cooperação e a comunicação entre as gerações, bem como a administração produtiva de conflitos entre elas. O desafio aqui é administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.

Finalizando esse subsistema tem-se o estágio da passagem do bastão, em que a geração mais velha se encontra com 60 ou mais anos. Aqui ocorre o desligamento da empresa da geração mais velha e a transferência da liderança da família de uma geração para outra. Essa transferência costuma causar discussões e disputas entre os membros da família. Esse estágio é fundamental para a continuidade da empresa, uma vez que, para muitos estudiosos do assunto, o processo sucessório é uma das maiores causas de conflitos dentro de uma empresa familiar e é quando muitas delas são extintas.

Analisando o último subsistema, o desenvolvimento da empresa, identifica-se três estágios: início, expansão/formalização e maturidade.

O estágio inicial (início da empresa) é a fundação entidade e seus primeiros anos de funcionamento. Neste momento o maior desafio do empresário é a sobrevivência da empresa, ou seja, sua entrada no mercado, o planejamento dos negócios e o financiamento.

No estágio de expansão/formalização a empresa desenvolve uma estrutura organizacional que se encontra cada vez mais funcional. Segundo Costa e Luz (2005, p. 10) este estágio pode ser curto ou durar até mais que uma geração, e vai desde quando as empresas já se “estabeleceram no mercado e estabilizaram suas operações dentro de uma rotina inicial previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescente, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem drasticamente de velocidade”.

No último estágio, a empresa madura, a estrutura organizacional apresenta estabilidade. A base de clientes encontra-se estável ou em declínio. As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas e funcionais. O desafio agora é buscar um maior desenvolvimento, procurando um novo foco estratégico através de um maior empenho de gerentes e acionistas e principalmente de reinvestimento. Para Costa e Luz (2005, p. 10) existem apenas duas saídas para a empresa familiar neste estágio: “renovação e reciclagem, ou sua morte”.

Analisados individualmente cada um dos subsistemas que formam o sistema empresa familiar, vale lembrar que, embora sejam independentes, eles se interpõem interagindo de diferentes formas dependendo do desenvolvimento de cada organização.

3.3 Conflitos existentes nas empresas familiares

Segundo Bornholdt (2005, p. 43), “os conflitos estão presentes em qualquer relação de duas ou mais pessoas”.

De acordo com Gudis (2003, p. 12), as raízes dos conflitos na empresa familiar são: postura pessoal: razão x emoção; compromisso com a continuidade dos negócios; negócios pessoais x negócios da empresa; ética do dinheiro: despesas pessoais x despesas da empresa; desrespeito à hierarquia na empresa; recebimento de brindes, presentes e comissões sobre negócios realizados.

As empresas familiares são ambientes potencialmente conflituosos. Os conflitos advêm das relações familiares-societárias-empresariais. Manter as divergências latentes é apenas uma forma de adiar o problema. Essa atitude não resolve os conflitos, pelo contrário

pode aumentá-los. É preciso encarar os conflitos de frente. Encarar os conflitos interpessoais, intersistêmicos e os conflitos de interesse abertamente é uma forma madura de tratar os problemas. A maneira mais adequada de se resolver os conflitos é conversando e discutindo sobre eles.

Os conflitos existentes nas empresas familiares estão relacionados com a tridimensionalidade dos sistemas das organizações familiares. O convívio constante de diferentes gerações, idades, sexos e papéis e funções, proporciona um ambiente favorável a atritos, tensões e divergências.

Bornholdt (2005, p. 44), divide a administração desses conflitos em quatro grandes áreas, como segue:

- ✓ Administração de conflitos familiares no sistema empresarial: refere-se aos conflitos entre familiares que trabalham na empresa. São conflitos gerados a partir de relações afetivas e gerenciais.
- ✓ Administração de conflitos entre os sistemas empresarial e familiar: diz respeito à administração de conflitos gerados quando estes sistemas, empresarial e familiar, apresentam ofertas e demandas de trabalho desiguais e interesses e necessidades diferentes.
- ✓ Administração de conflitos entre os sistemas familiar e societário: nesse caso os conflitos surgem quando se confunde o fato de ser um membro da família com o de ser dono da empresa.
- ✓ Administração de conflitos entre os sistemas societário e empresarial: aqui os conflitos se dão entre os sócios e os membros da gestão.

Existem algumas maneiras de administrar e minimizar os conflitos; contudo, o diálogo parece ser a melhor delas. O diálogo sobre as diferenças é fundamental para uma convivência harmoniosa e para o gerenciamento dos conflitos existentes no sistema da empresa familiar.

A administração de conflitos entre esses sistemas passa pela negociação de estratégias, principalmente quanto ao posicionamento estratégico a ser adotado pela empresa, quantificação em relação ao retorno sobre o capital/patrimônio e critérios de desempenho da gestão (BORNHOLDT, 2005, p. 52).

Uma outra forma de lidar ou mesmo evitar esses conflitos é a prática de uma boa governança que proporciona transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados para todos os sócios da empresa.

3.4 Implementação das práticas de Governança Corporativa em empresas familiares

A necessidade de implementação de práticas de Governança Corporativa nas empresas familiares com o objetivo de melhorar a gestão e minimizar os riscos, principalmente o risco do processo de sucessão e o risco de desarmonia entre os sócios, é muitas vezes devida à existência de diferentes visões do negócio, divergências, e inquietudes ou conflitos de interesse entre pessoas ou grupos situados nos sistemas familiar, societário e empresarial.

Segundo Bornholdt (2005, p. 32), para a eficaz aplicação de boas práticas de governança corporativa nestas empresas, “é necessário analisar a inter-relação sistêmica entre família, sociedade e empresa, bem como desenvolver critérios com normas e leis de convivência”. O autor destaca também a importância de se analisar aspectos culturais da organização, o processo sucessório e o preparo de novas lideranças.

Bornholdt (2005, p. 75) compara a implementação da governança nas empresas familiares à reforma de uma casa.

Começa com um planejamento (concepções iniciais), aprovação do orçamento (disponibilidade de investimento) e contratação de um engenheiro ou arquiteto (consultor externo ou um membro interno). No primeiro período da reforma, são removidos móveis, quebram-se paredes, geram-se desconfortos e ruídos e aparecem sujeiras.

Embora essa implementação seja um processo delicado por representar mudanças na empresa, o que pode trazer desconforto para alguns, seus resultados são benéficos para a organização como um todo. Porém, apesar dos benefícios trazidos pela Governança Corporativa, sua implementação ainda enfrenta forte resistência por parte de muitas empresas.

A implementação das práticas de governança se dá através dos órgãos, tais como: Conselho de Administração, Gestão Executiva, Conselho Fiscal, Auditoria Independente e ainda de órgãos mais específicos das empresas familiares como: Conselho de Família, Conselho Superior, Conselho Consultivo, e Conselho de Sócios. Esses órgãos são os canais competentes que integram os sistemas da empresa. Uma empresa familiar com órgãos de Governança Corporativa adequados a sua realidade, devidamente estruturados, tem maiores chances de resolver ou administrar os conflitos dentro da organização familiar, possibilitando atender as demandas das famílias, dos sócios e dos executivos.

É importante salientar, porém, que a implementação desses órgãos, bem como das práticas de Governança Corporativa, não significam a eliminação dos conflitos existentes nas empresas familiares. No entanto, a Governança Corporativa nessas organizações é um meio

de minimizar as desavenças e gerenciar os conflitos de interesse, contribuindo, assim para a perpetuação da empresa.

3.5 Estrutura de Propriedade e Poder nas Empresas Familiares

No Brasil a estrutura de propriedade é concentrada e o exercício do poder de controle é, preponderantemente, familiar ou de multinacionais estrangeiras. É o que se conclui a partir de um estudo realizado por Siffert (1998, citado por OKIMURA, 2003, p. 41), onde foi feito um levantamento com dados dos anos 1990, 1995 e 1997 das 100 maiores empresas, não financeiras, por receita operacional líquida no Brasil.

Camelo (2007, p. 42), citando outro estudo realizado pela McKinsey & Co (2002), aponta as principais características da Estrutura de Propriedade no Brasil:

- ✓ Alta concentração das ações com direito a voto (ordinárias);
- ✓ Alto nível de utilização de ações sem direito a voto (preferenciais);
- ✓ Empresas fundamentalmente de controle familiar ou controladas por poucos investidores;
- ✓ Não reconhecimento dos interesses dos acionistas minoritários;
- ✓ Acionistas minoritários pouco ativos;
- ✓ Alta sobreposição entre propriedade e gestão.

Salomão Filho (2008, citado por WALKER 2011, p. 29) apresenta uma pesquisa mais recente que vem corroborar com as anteriores.

No Brasil, é extrema a concentração acionária. De acordo com dados constantes no White Paper on Corporate Governance in Latin America, emitido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2003, mais da metade (51%) das ações das 459 sociedades abertas pesquisadas estão em mãos de um único acionista, sendo que 65% das ações estão detidas pelos três maiores acionistas. Como indicado no estudo, esses números provavelmente subestimam a real concentração acionária existente no Brasil. Primeiro porque as empresas da amostra tendem a ser menos concentradas que as empresas menores e segundo porque muitas vezes os três maiores acionistas pertencem ao mesmo grupo econômico.

A alta concentração da propriedade (posse das ações) e do controle (tomada de decisão) das companhias, aliada a baixa proteção legal dos acionistas, gera conflitos entre acionistas controladores e minoritários. Essa concentração de propriedade resulta na sobreposição entre gestão e propriedade e, conseqüentemente, oportunismo por parte dos acionistas majoritários, que buscando a maximização dos seus interesses, agem com a expropriação dos acionistas minoritários.

Walker (2011, p. 21) afirma ainda que “no Brasil não se verifique a separação entre acionistas e administradores e sim entre acionistas controladores e acionistas minoritários, ou, no caso em tela, entre acionistas membros da família e acionistas não membros da família”.

A dissociação do controle ocorre na medida em que a organização societária torna-se mais complexa e profissional, tanto menor passa a ser a influência do indivíduo nas decisões societárias. Walker (2011, p. 23) apresenta cinco tipos principais de formas de controle:

- ✓ Controle totalitário (ou com quase completa propriedade acionária) – o titular da propriedade também detém o controle, não havendo separação;
- ✓ Controle majoritário – existe ainda pouca separação entre propriedade e controle. O grupo detentor da maioria da participação societária também tem os poderes legais de controle, principalmente, o poder de eleger a administração;
- ✓ Controle por meio de mecanismo legal – há a dispersão do capital. O controle é adquirido através de alguns mecanismos como: estrutura piramidal, que envolve a posse da maioria das ações de uma empresa que detém a maioria das ações de outra; uso de ações sem direito a voto; e o voto por procuração;
- ✓ Controle minoritário – participação acionária esteja pulverizada. Um acionista ou um grupo de acionistas possui um número de ações pequeno, mas cuja participação já é suficiente para dominar e controlar a empresa;
- ✓ Controle administrativo – a propriedade encontra-se tão dispersa que nenhum acionista ou grupo de acionistas é capaz de dominar os negócios da empresa. Quem controla a empresa são os próprios administradores, totalmente desligado da propriedade acionária.

No entanto, o que se observa é que, no Brasil, as sociedades ainda são, em maioria, organizadas por grupos familiares. Nas pequenas e médias empresas, quase sempre, a propriedade, o controle e a administração estão nas mãos de uma única pessoa ou de uma única família que detém o controle totalitário. E nas companhias abertas não é diferente, uma vez que a propriedade, o controle e a administração também estão centralizados em uma pessoa ou um grupo familiar que exerce o controle majoritário. (WALKER, 2011, p. 33).

As boas práticas de GC tentam combater o desalinhamento entre o direito de controle e o direito sobre o fluxo de caixa e a sobreposição entre propriedade e gestão executiva, buscando defender os interesses acionistas minoritários.

Nesse sentido o IBGC (2009, p. 21) tem como principais recomendações: manutenção ou obtenção da paridade uma ação um voto, ou seja, cada ação ou quota deve

assegurar o direito a um voto; extensão do direito de preço aos minoritários em caso de alienação de controle ou fechamento de capital, prática conhecida como *tag along* (IBGC, 2009, p. 25).

A CVM (2002) por sua vez, também com o intuito de estimular que as companhias tenham cada vez mais o capital composto por ações com direito a voto, recomenda em sua cartilha:

As companhias abertas constituídas antes da entrada em vigor da Lei nº 10.303/2001 não devem elevar a proporção de ações preferenciais acima do limite de 50%, que foi estabelecido pela referida lei para novas companhias abertas. Companhias que já tenham mais de 50% de seu capital representado por ações preferenciais não devem emitir novas ações dessa espécie (CVM, 2002, p. 8).

A BMF&BOVESPA (2011) nos regulamentos dos níveis diferenciados GC, recomenda algumas práticas que visam combater a concentração acionária, quais sejam: manter em circulação uma parcela mínima de ações, 25% do capital, realizar ofertas públicas de colocação de ações através de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital; divulgação de acordo de acionistas, para as companhias listadas no Nível 1; no Nível 2, além dessas práticas, recomenda-se ainda a concessão de direitos adicionais as ações preferenciais e no Novo Mercado, há a restrição a emissão de ações preferenciais.

Assim fica evidente que os principais órgãos de governança corporativa no Brasil, em suas recomendações de boas práticas em relação à estrutura de propriedade e poder, preocupam-se principalmente com a busca pela paridade uma ação um voto e o aumento da dispersão acionária.

Walker (2011, p. 88-89) fala da existência de técnicas contratuais que visam a gestão, a supervisão societária e o exercício do poder de controle. Segundo Walker (2011, p. 88-89) “tais técnicas são celebradas pelos acionistas e podem ser arquivadas na companhia a fim de que produza efeitos perante esta e/ou podem ser registradas no registro competente para que também seja de conhecimento de terceiros interessados”. Uma das principais técnicas de controle é o acordo de acionistas, que no caso das empresas familiares pode ser também chamado de protocolo familiar.

3.5.1 Acordo de Sócios e Protocolo Familiar

O acordo de sócios, ou acordo de acionistas nos casos das empresas de capital aberto ou ainda acordo de cotistas, para as limitadas, estabelece regras formais no relacionamento entre as partes, gerando compromisso e regulando direitos e deveres. Deve tratar de temas como: critérios de compra ou venda de suas participações, preferências para adquiri-las,

comunicação e prestação de contas entre os sócios, o exercício do direito a voto, mecanismos para resolução de casos de conflitos de interesses e as condições de saídas de sócios.

Segundo Walker (2011, p. 90), “o acordo de acionistas é considerado uma das principais técnicas contratuais de exercício do poder de controle interno nas sociedades anônimas e comumente utilizado pelas empresas familiares como mecanismo para o exercício e manutenção do poder de controle”.

Afirma ainda que “os acordos de acionistas são contratos parassociais celebrados entre dois ou mais acionistas, com o objetivo de regular o exercício de direitos e deveres inerentes à sua condição” (WALKER, 2011, p. 90). Estes acordos estão legitimados na Lei das S.A.s em seu artigo 118 e pelo Código Civil. Desta forma, os acordos societários são contratos com fundamentos e parâmetros legais, mas com base na vontade, tentando alinhar as expectativas, e no comprometimento das partes.

De acordo com o IBGC (2009, p. 22), os acordos entre sócios “devem estar disponíveis e acessíveis a todos os demais sócios”. E nos casos das companhias abertas esses acordos “deverão ser públicos e divulgados no *website* da organização e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)” (IBGC, 2009, p.22).

Nas empresas familiares, como já foi destacado, há a predominância da emoção sobre a razão. Assim, é fundamental para a perenidade dos negócios familiares buscar a harmonia dos desejos de cada familiar, administrar os conflitos e enfrentar as diferenças. Para que aconteça o acordo de sócios faz-se necessária uma comunicação saudável e atitude transparente e verdadeira. Portanto, o acordo societário deve ser celebrado em momentos de harmonia na empresa e entre os familiares quando é mais fácil alcançar um senso comum, refletir, fazer questionamentos, realizar avaliações e obter o alinhamento das expectativas de cada sócio.

A *Mesa Corporate Governance*, uma consultoria brasileira, elaborou um Estudo Especial sobre as Empresas Familiares e em sua quinta edição tratou sobre o Acordo de Sócios.

Quando falamos de acordo de sócios estamos falando de um contrato, orientado pela legislação e que é, na verdade, a celebração de um pacto de vontades. Atesta aos integrantes do acordo e ao próprio mercado ou ainda possíveis investidores, que aquela sociedade sabe como e onde quer chegar. Seus líderes sabem o que esperar daquele empreendimento. Mais importante ainda: há um documento formal dizendo como e de que forma isso será cumprido. (MESA CORPORATE GOVERNANCE, 2009, p.9).

Esse Estudo reforça a importância do acordo de sócios para agregar valor a empresa e cuidar de seu futuro.

É na segunda ou na terceira geração que a maioria dos acordos são formalizados. Esse geralmente é um momento de muitos conflitos, pois a família cresceu e a empresa quase sempre não cresce na mesma proporção. Os irmãos passam a trabalhar juntos na empresa, são sócios no negócio, mas são sócios que não se escolheram. Deste modo, segundo o Estudo, o acordo de sócios deve abranger o máximo de situações possíveis a fim de preveni-las. Deve ser amplo e detalhado dando a empresa suporte para deliberar sobre disputas pessoais, mas sem ser excessivamente rígido atravancando as operações e o avanço da empresa (MESA CORPORATE GOVERNANCE, 2009, p.16-17).

Segundo Pina (2011, p. 44-45), “o acordo entre os sócios também pode ser o instrumento utilizado para formalizar o Conselho de Família, definindo sua composição, atribuições e periodicidade das reuniões”.

De acordo com Gaidzinski (2012, p. 6), os Acordos Societários, nas empresas familiares, são também conhecidos como Protocolos Familiares. Seus objetivos “são de preservação das relações, acordar e estabelecer comportamentos e procedimentos e vetar atos, que são considerados nocivos ao convívio societário, ao desenvolvimento do negócio e a harmonia da família” (GAIDZINSKI, 2012, p. 6).

O protocolo familiar busca transmitir o legado familiar para gerações futuras bem como estruturar os relacionamentos entre pessoas que estão unidas por serem acionistas ou herdeiros de uma empresa ou simplesmente por terem nascido nesta família.

Walker (2011, p. 120) aponta uma diferença entre o acordo de acionistas e o protocolo familiar que o fato de no primeiro apenas poderão ser parte os acionistas, enquanto que no segundo abrange os familiares que não necessariamente são sócios na empresa.

No Direito brasileiro são considerados acordos atípicos e estão sujeitos as regras comuns aos demais contratos regulados pelo Código Civil Brasileiro. (GAIDZINSKI, 2012, p. 6).

Nesse sentido, Walker (2011, p. 119) compara o protocolo familiar a uma carta de intenções, cuja adesão deve ser voluntária. E quanto a sua força jurídica ela defende que a “princípio, o Protocolo Familiar pode ser visto como um acordo de cavaleiros e sem força vinculante. Entretanto, nos termos do art. 425 do Código Civil, “[...] é lícito às partes estipular contratos atípicos, observadas as normas gerais fixadas neste Código” (WALKER, 2011, p. 119). E conclui que, contato que não firam os princípios legais da probidade e boa-fé, nem

sejam contrários à ordem pública, aos princípios de direito e tenha objeto lícito, os protocolos familiares podem ser considerados um contrato atípico entre as partes.

Assim o acordo de sócios ou protocolo familiar é um instrumento disciplinador. Tem o papel de formalizar as relações que influenciam a condução de uma organização ao longo do tempo. Um protocolo familiar bem elaborado pode garantir longevidade a empresa familiar servindo de apoio e ajuste as relações societárias, pessoais e familiares.

3.5.2 Formação de herdeiros e sucessores

Uma questão delicada presente nas empresas familiares é a continuidade de suas atividades após o desligamento de seus fundadores. Segundo Walker (2011, p. 36), “cerca de 95% (noventa e cinco por cento) dessas empresas não sobrevivem à terceira geração de proprietários”.

Walker (2011, p. 36) segue explicando:

Sob a ótica da Administração de Empresas, a alta mortalidade das empresas familiares é resultado da falta de sucessor ou do desenvolvimento de um sucessor capaz de receber o bastão do fundador e dar continuidade à gestão da empresa. Já do ponto de vista da Psicologia, o crescimento da família, os relacionamentos que se estabelecem entre família e os novos membros (cônjuges, filhos, noras, genros), as triangulações que vão se estabelecendo exigem um acompanhamento e uma intermediação para que não contaminem a empresa familiar.

Por a sucessão uma etapa tão delicada na vida da empresa, o processo sucessório deve ser realizado de forma planejada e organizada, pois assim tende a obter maior sucesso.

Como Camelo (2007, p. 50) observa “poucos momentos da vida de uma empresa são tão angustiantes quanto o da sucessão do poder. Planejar a sucessão é uma necessidade cada vez mais presente nas organizações, sejam elas familiares ou não”. A sucessão é, portanto, um dos processos mais importantes para a garantia de continuidade da empresa.

Porém uma pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes (PwC) em empresas familiares do mundo todo mostra que no Brasil e no mundo, a questão da sucessão ainda não recebe a atenção devida dos controladores das empresas familiares.

Pela pesquisa global da PwC, metade das empresas familiares do mundo não tem plano de sucessão estruturado. Esse quadro se mostra grave quando observamos que a preparação do sucessor ou dos herdeiros que concorrerão ao cargo de principal executivo não é um processo rápido, podendo exigir, inclusive, algum tipo de educação formal ou outras habilidades a serem desenvolvidas (PWC, 2011, p. 9).

A falta de planejamento do processo sucessório é uma relevante falha dentro de uma empresa, como destaca Garcia (2001, citado por CAMELO, 2007, p. 51). É necessário discutir a sucessão entre as pessoas que buscam o poder dentro da empresa, pois este é um

processo que precisa ser tratado com atenção para coordenar o futuro da empresa. A sucessão não é um evento simples e rápido, não é apenas a transferência de bastão do líder que se aposenta para a outro que vai assumir seu lugar, mas é um processo que deve começar muito cedo para as famílias e continua com o amadurecimento natural das gerações (PWC, 2011, p. 9). É um processo que precisa ser pensado e gerido, de modo cauteloso, porque a sucessão pode definir o futuro do negócio, podendo conduzir a empresa ao desenvolvimento promissor ou comprometer fortemente a continuidade empresarial.

Para o IFC (2010, p. 95) o planejamento de sucessão é um sistema, uma estratégia implantada para o desenvolvimento de futuros líderes. Esse processo geralmente focaliza a sucessão da diretoria executiva e particularmente o cargo do presidente executivo (CEO). É preciso que haja esse processo, uma vez que podem surgir a qualquer momento problemas de sucessão da diretoria executiva, por várias razões, muitas das quais imprevisíveis.

O IFC (2010, p. 96) afirma que “o planejamento de sucessão para cargos-chave é uma característica importante de um sistema de governança corporativa bem desenvolvido”. E aponta algumas vantagens desse planejamento tais como: oferece aos acionistas uma expectativa confiável da continuidade dos negócios e, no caso das empresas familiares, ajuda a resolver potenciais conflitos sucessórios; define o tom da gestão de pessoal para toda a companhia e pode servir de modelo para o plano de desenvolvimento de carreira; fornece motivação para os gestores de nível médio por intermédio de atividades de desenvolvimento e reconhecimento.

Camelo (2007, p. 54) chama atenção para uma dúvida que muitos fundadores devem sentir: é melhor que seus filhos sejam apenas herdeiros, ou sucessores no comando da empresa da família. E ressalta “não há mal nenhum em possuir um sucessor que seja filho do fundador, no entanto, é preciso que o futuro sucessor tenha as competências empresariais necessárias (conhecimentos, habilidades e atitudes) para assumir tal posição” (CAMELO, 2007, p. 54).

Nesse sentido, Lodi (1987, citado por MACCARI et al., 2006, p. 5) cita três medidas que poderiam ser adotadas por esses fundadores afim de capacitar seus herdeiros a serem seus sucessores. A primeira diz respeito à formação de base dos sucessores que devem antes buscar experiências de trabalhos fora da empresa da família. A segunda é o desenvolvimento dos sucessores dentro da empresa, este deve buscar conhecer todo o funcionamento da empresa desde os níveis mais baixos da produção. A terceira trata das medidas de caráter organizacional e jurídico. Nesta fase, são requeridas modificações estruturais na empresa para preparar a carreira do sucessor e facilitar o seu poder na organização.

Para Leach (1994, citado por MACCARI et al., 2006, p. 6-7) “a profissionalização esta estreitamente associada à mudança de estilo gerencial do proprietário, em razão das necessidades de crescimento e também como consequência do mercado que a empresa faz parte”. A profissionalização muda o método de gerenciamento instintivo para uma abordagem profissionalizada, baseada em planejamento e controle do crescimento por meio das técnicas da administração.

No entanto, de acordo com a PwC (2011, p. 9) “nas empresas familiares, a preparação para a sucessão ocorre, muitas vezes, de forma vivencial e indutiva, com base na experiência prática de convivência entre sucessor e sucedido, sem o estudo adequado do perfil do sucessor para o cargo que vai ocupar na empresa”. Infelizmente, o que se pode concluir é que o preparo de novas lideranças ainda é encarado por grande parte das empresas sem qualquer processo adequadamente sistematizado de aprendizado.

3.5.3 *Family Office*

O termo inglês *Family Office* define os administradores de recursos financeiros dos donos de empresas familiares e de seus herdeiros, com objetivo de integrar soluções de administração e avaliação de ativos, de forma racional, considerando o perfil, objetivos, necessidades e aspirações de todos os envolvidos no processo.

Segundo Aquino (2009, p. 11):

Trata-se de uma instituição jurídica dedicada para a organização, preservação e crescimento do patrimônio do grupo, cuidando dos diversos aspectos envolvidos, tais como o gerenciamento global da fortuna, a alocação eficiente dos ativos, planejamento dos aspectos de sucessão, questões tributárias, formação e preparo dos jovens filantropia, etc...

O IFC (2008, p. 32) define *family office*, ou escritório de família, como sendo “um investimento e um centro administrativo organizado e supervisionado pelo conselho de família”.

Esse modelo de gestão do patrimônio familiar já é uma prática comum no mercado mundial, porém no Brasil ainda é pouco difundido. Nos Estados Unidos, os *Family Offices* gerenciam patrimônios estimados em 20 trilhões de dólares, enquanto que no Brasil, estima-se que as 40 *Family Offices* em operação no país, administrem um patrimônio da ordem de 200 bilhões de reais que significa 10% do mercado de alta renda. O crescimento é acelerado, visto que há apenas dez anos, o mercado brasileiro não chegava a ter dez instituições desse tipo. (AQUINO, 2009, p. 11)

A criação de uma estrutura nos moldes do family office, uma organização administrativa dedicada a cuidar do patrimônio familiar, contribui para o planejamento conjunto, desde a manutenção dos bens até o pagamento de contas pessoais. Tal planejamento colabora para a administração da vida pessoal da família em local específico, que pode inclusive disponibilizar serviços de secretaria e suporte especializados para isso, segregando essas atividades burocráticas da vida social em família.

O preparo de novas lideranças é outra importante razão para a criação do family office, pois por intermédio desse projeto, pode-se organizar a transferência da experiência dos fundadores para seus possíveis sucessores, auxiliando e recrutando a nova geração e capitalizando os seus dinamismos.

Contudo, objetivo mais usual é a dimensão financeira, podendo ser a preservação do patrimônio ou do crescimento, esses objetivos poderão também ser focados na própria família, visando alocar talentos aos cargos mais adequados, treinando-os, acompanhando-os por meio de especialistas.

Para o IFC (2008, p. 32), o propósito do family office, ou escritório de família, é “prover aconselhamento e assessoria individualizada no planejamento de investimentos pessoais, aspectos fiscais, seguros, patrimônio, carreira e outros tópicos de interesse para os membros da família”.

O escritório familiar é uma operação bem separada da empresa, embora alguns de seus membros possam trabalhar ao mesmo tempo em ambos. O escritório é geralmente ocupado por executivos profissionais que monitoram os investimentos dos familiares, cuidam de manter em dia obrigações fiscais, seguros, planejamento financeiro e transações internas à família, tais como transferências de ações e planos patrimoniais (IFC, 2008, p. 33).

Para criação de um family office precisa-se em primeiro lugar da vontade dos mais velhos e detentores do poder para proceder ao estudo inicial. Em seguida, cuidar de uma estratégia central e os passos operacionais de toda natureza envolvida. Criar um sistema de governança representativa, com base nos valores familiares que desenvolveu ao longo dos anos.

3.6 Órgãos de Governança Corporativa em empresas familiares

A Governança Corporativa pode ser entendida como sendo o relacionamento entre os órgãos da entidade (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria, Auditoria,

Independente, etc.) e todas as partes interessadas nesta, visando uma melhor administração das empresas.

Estes órgãos são importantes para implementação das práticas de Governança Corporativa, porém eles devem ser compreendidos de acordo com a realidade de cada empresa e suas funções devem estar bem definidas antes mesmo de sua implantação. É importante que se analise se eles são adequados ou não para cada empresa. No caso das empresas familiares, Bornholdt (2005, p. 78) afirma que “dependendo do porte da empresa, da complexidade dos sistemas familiar e societário, de quantas gerações estão na ativa e do histórico da organização, alguns órgãos são válidos e outros não”.

A Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, reconhece como órgãos de uma companhia apenas o Conselho de Administração, a Diretoria e o Conselho Fiscal, sendo o último não obrigatório. Na interpretação da Lei das S.As., a Auditoria Independente é um agente de fiscalização das demonstrações contábeis, mas não é órgão.

A Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001, a Nova Lei das S.As., não apresentou grandes mudanças na Lei 6.404/76 quanto aos órgãos de governança. Neste sentido, Costa (2004, p. 57) destaca o fato de ambas não fazerem referência ao comitê de auditoria.

A CVM (2002) em sua cartilha, assim como também a BM&FBOVESPA (2011), contempla a existência do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Administração (Diretoria), Auditoria Independente e Comitê de Auditoria, Assembleia geral de Acionistas, porém, não os classifica, refere-se apenas a suas características e funções.

O IBGC (2009), a exemplo da Lei 6.404/76, também define o Conselho Fiscal como órgão não obrigatório e a Auditoria Independente como agente da Governança Corporativa. No entanto, segundo Rodrigues (2003, p. 25), o IBGC reconhece a Assembleia Geral como “órgão soberano da empresa”.

De acordo com Bornholdt (2005, p. 79), na empresa familiar esses órgãos são: Conselho de Família, Conselho de Administração, Conselho Superior, Gestão Executiva, Conselho Consultivo, Conselho Fiscal, Auditoria Independente e Conselho de Sócios.

3.6.1 Conselho de Família

No caso das empresas familiares, segundo Giacometti (2002), a existência de um Conselho de Administração apenas muitas vezes não é suficiente para satisfazer as necessidades dos familiares acionistas e para que estes possam cultivar seus princípios e cultura e transmiti-los às futuras gerações, enquanto exercitam ativamente seus papéis de proprietários.

À medida que as empresas familiares vão se desenvolvendo e expandindo seus negócios, maior e mais importante é a aplicação de boas práticas de governança corporativa, bem como regras de transparência, equidade e prestação de contas. É indispensável que ao longo da evolução dessas empresas elas se adaptem a realidade do mercado e desenvolvam políticas para estabelecer as bases de um relacionamento saudável com todos os interessados na vida da empresa. Como afirma Giacometti (2002), é importante que se estabeleçam algumas regras acerca de temas como: o trabalho de familiares nas empresas; as transações entre a empresa familiar e outras empresas também controladas por familiares (partes relacionadas); situações potenciais que possam ser percebidas pelo mercado como desvantajosas para a empresa ou que gerem conflitos de interesses, etc.

Para tanto, é criado, nessas empresas, o Conselho de Família. Este é um órgão com papéis e regras definidas, composto por membros familiares eleitos pela Assembléia de Acionistas, que representam toda a família e trabalham os assuntos pertinentes especificamente à família e ao envolvimento da família no negócio. As funções típicas do Conselho de Família incluem criar regras, como Código de Conduta e um Plano de Participação Familiar, assim como educar os membros da família sobre o negócio, auxiliando no processo de sucessão.

Para Bornholdt (2005, p. 93) “o conselho de família funcionando adequadamente permite maior segurança e conforto aos membros das famílias. É um espaço em que as emoções se encontram com os problemas racionais como dinheiro, educação e futuro”. Quanto aos conflitos existentes nas empresas familiares, Bornholdt (2005, p. 94) chama estes de “frutos de ansiedades dos membros em função das relações tridimensionais e intergeracionais”. E continua afirmando que “essas ansiedades podem ser neutralizadas na medida em que as dificuldades e a continuidade da empresa, da família e da sociedade for assegurada”. Assim, cabe ao Conselho de Família tentar dirimir essas questões da melhor maneira.

De acordo com o Código da Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009, p. 27), entre as principais práticas do Conselho de Família, estão:

- ✓ Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- ✓ Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- ✓ Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- ✓ Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- ✓ Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- ✓ Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;

- ✓ Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; e
- ✓ Definir critérios para indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Algumas empresas brasileiras já instalaram seus Conselho de Família e entre seus objetivos mais importantes Giacometti (2002) destaca: preservar a cultura e princípios da família, transmitindo-os aos negócios da empresa; intermediar a relação e a comunicação entre família e empresa, principalmente quanto às expectativas da família em relação aos negócios; orientar e desenvolver a profissionalização dos familiares; zelar pela continuidade da empresa e da família, e da integridade do patrimônio a longo prazo, promovendo a visão da empresa como fator para agregação; orientar o processo de indicação de novos membros para a diretoria e/ou do conselho de administração; coordenar as reuniões da família, escolhendo assuntos, palestras expositores, local, etc.

Para Bornholdt (2005, p. 98), dependendo do porte e da complexidade da organização, as atribuições do Conselho de Família podem variar. Alguns conselhos nem mesmo possuem essas atribuições bem definidas, existe sim “uma agenda de pautas anuais por ordem de prioridades. À medida que essas prioridades são cumpridas, acrescenta-se à pauta novas demandas das famílias”.

O Conselho de Família deve trabalhar de forma equilibrada visando à preservação dos valores familiares. Giacometti (2002) ressalta ainda que o Conselho de Família não deve sobrepor-se aos órgãos legais e regulamentares (Conselho de Administração, Diretoria Executiva, etc.) cujo interesse primordial é a vida da empresa. Também o IBGC (2009, p. 28), confirma isto afirmando que “os objetivos do Conselho de Família não devem ser confundidos com os do Conselho de Administração, que são voltados para a organização”.

O Conselho de Família deve possuir um regimento interno, um orçamento para realização das reuniões, uma agenda prévia e reuniões periódicas a fim de que seja um canal de discussões entre a família e a empresa familiar.

A composição deste órgão pode variar de uma empresa para outra. Porém, segundo Bornholdt (2005, p. 100) ele deve ter um número mínimo de quatro e um máximo de dez membros, entre os quais deve haver representatividade e distribuição de responsabilidades para que seja alcançada a finalidade desse grupo. Para o sucesso do trabalho destes conselheiros, é necessário também que eles conheçam bem a cultura, os objetivos, a ideologia, as crenças e os valores de quem fundou a empresa.

3.6.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão mais importante de governança corporativa. Seus membros são eleitos pelos acionistas da companhia, para proteger interesses e monitorar operações da entidade. As funções típicas deste conselho incluem: selecionar o presidente, aprovar planos estratégicos, planejar a sucessão de diretores e monitorar as operações do negócio.

No Brasil, esse órgão veio a ser efetivamente regulado com a Lei nº 6.404/76, permanecendo ainda facultativo às companhias em geral e obrigatório para as sociedades de economia mista, companhias de capital aberto e companhias que adotam o regime de capital autorizado.

De acordo com o código do IBGC (2009, p. 29) “toda organização deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista as demais partes interessadas, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo”.

Nessa linha, também a Lei 6.404/76, em seu artigo 154, preceitua:

Art. 154. O administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa.

§ 1º O administrador eleito por grupo ou classe de acionistas tem, para com a companhia, os mesmos deveres que os demais, não podendo, ainda que para defesa do interesse dos que o elegeram, faltar a esses deveres.

O conselho é principalmente responsável pela fiscalização do desempenho administrativo e por conseguir um retorno adequado para os acionistas, bem como impedir conflitos de interesse e equilibrar diversas exigências concorrentes feitas à empresa. Para que possam efetivamente desincumbir-se de suas responsabilidades, os conselhos devem ter algum grau de independência da diretoria executiva.

Segundo o IBGC (2009, p. 37), a independência dos conselheiros consubstancia-se em não terem os conselheiros quaisquer vínculo com a sociedade, sendo entendido como vínculo: relações empregatícias com a sociedade, com sua coligada ou controlada, ou ainda com alguma sociedade considerada como *stakeholder* (credora, cliente, fornecedora) da companhia; relações contratuais, sejam estas de prestação de serviços, consumo ou fornecimento de produtos; e ser ao mesmo tempo diretor da companhia ou ter relação de parentesco com algum diretor. O IBGC (2009, p. 38) recomenda ainda que cada “organização defina e divulgue o período máximo de permanência de um conselheiro como independente”.

De acordo com o artigo 142 da Lei 6.404/76, compete ao Conselho de Administração:

I – fixar a orientação geral dos negócios da companhia;

- II – eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
- III – fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e qualquer outros atos;
- IV – convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;
- V – manifestar-se sobre o relatório de administração e as contas da diretoria;
- VI – manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
- VII – deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- VIII – autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
- IX – escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

A composição ótima de um Conselho de Administração é aquela que, levando em consideração as particularidades do negócio e da empresa, reúna membros com experiências e qualificações profissionais que se bastem e que se completem entre si. Esta diversidade pode não ser encontrada entre os membros de uma mesma família, no caso das empresas familiares, por exemplo, e, portanto, o que falta de experiência e qualificações profissionais entre estes membros, deve ser completada com conselheiros externos.

A BM&FBOVESPA (2011, p. 12-13) defende que esses conselhos devem ter, no mínimo, cinco membros, eleitos pela assembleia geral, sendo no mínimo, 20% Conselheiros Independentes e com mandatos de no máximo dois anos, podendo ser reeleitos. A CVM (2002, p. 4) recomenda que o Conselho de Administração possuam de “cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiências em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas”. O IBGC (2009, p. 33) estendeu de um para dois anos o mandato dos conselheiros, visando um maior conhecimento sobre o negócio. Para a renovação é necessária uma avaliação formal de desempenho.

O IBGC (2009, p. 39) recomenda ainda que seja feita, pelo menos anualmente, uma avaliação formal do desempenho do Conselho, como órgão, e de cada um dos conselheiros. Cabe também ao Conselho de Administração “estabelecer as metas de desempenho do diretor-presidente no início do exercício e realizar, anualmente, uma avaliação normal deste profissional” (IBGC, 2009, p. 39).

Outra importante responsabilidade do conselho é implantar sistemas para assegurar a observância da legislação pertinente nas áreas tributária, comercial, trabalhista, ambiental, de oportunidades iguais, de saúde e segurança. Além disto, os conselhos devem levar devidamente em conta, bem como tratar com justiça, outros interesses das partes interessadas

(*stakeholders*), o que inclui funcionários, credores, clientes, fornecedores e comunidades locais.

3.6.3 Conselho Superior

Baseado no modelo alemão, onde já existe este órgão, algumas empresas instituíram esse conselho que também é chamado Conselho Especial.

O Conselho Superior é na maioria das vezes, informal e pode ser implantado na organização de modo permanente ou transitório, para ajudar a resolver algumas situações específicas. “Primeiro, no caso de transição de mudanças; segundo, para simplificar o processo de governança; e terceiro, para distinguir membros do conselho de administração internos dos externos” (BORNHOLDT, 2005, p. 80).

No primeiro caso esse conselho é provisório e tem a finalidade de ajudar a resolver questões delicadas e que podem provocar mudanças significativas na empresa. Essas questões podem ser provocadas por aquisições, fusões, processos sucessórios, entre outros. O conselheiro superior teria a função de tomar as decisões em nome dos acionistas.

A segunda situação pode ser aplicada às empresas de menor porte e com estrutura simplificada. Nessas empresas, o Conselho Superior substituiria os conselhos de Família, de Sócios e de Administração. Seria como uma fusão destes, simplificando os órgãos de governança corporativa.

No terceiro caso, o Conselho Superior é formado por conselheiros internos – ex-executivos familiares e sócios relevantes – enquanto que o Conselho de Administração por conselheiros externos e independentes e ainda por familiares já sucedidos. Considera-se que os conselheiros internos estão mais alinhados com as necessidades da empresa, conhecem melhor sua realidade.

3.6.4 Gestão Executiva

Formada pelo presidente (CEO) juntamente com os outros diretores ou gerentes, este órgão é subordinado ao Conselho de Administração. Nas empresas familiares, quase sempre “o principal executivo também é sócio, muitas vezes acionista controlador, e faz parte da família” (BORNHOLDT, 2005, p. 81). O presidente participa assim dos três sistemas: empresa, sociedade e família, o que pode gerar muitos conflitos. Dessa forma, a implementação das práticas de governança nas empresas familiares deve ajudar solucionar essas questões através da transparência e da responsabilidade com todas as partes interessadas na empresa.

De acordo Bornholdt (2005, p. 81) entre as principais responsabilidades deste órgão, e, principalmente, do presidente, estão: prestar conta de sua gestão, executar as práticas e diretrizes aprovadas pelo conselho, agir com lealdade à sociedade e à família, coordenar a gestão e os demais diretores executivos.

Também o IBGC (2009, p. 54), nesse sentido declara que executivo principal (CEO) “atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração. É o responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização”.

É necessário também que a Gestão Executiva trabalhe em harmonia e em equipe com os outros órgãos da empresa, principalmente com o Conselho de Administração. Porém, para o sucesso da administração, é importante que o Conselho de Administração incentive a busca de novos desafios por parte dos diretores e expresse seu reconhecimento pela superação das dificuldades e conquista dos objetivos destes.

São os diretores as pessoas físicas competentes para representar a sociedade, assumir obrigações e agir em seu nome. Os diretores são eleitos pela assembleia geral ou, pelo conselho de administração, quando este existir.

Os diretores não precisam e não devem ser acionistas da companhia. O revogado Decreto-Lei nº 2.627/40, no seu art. 120, proibia os diretores de "intervir em qualquer operação social em que tenha interesse oposto ao da companhia". Este preceito visava coibir diretores, que também eram titulares da maioria das ações, de contratarem com a própria sociedade, uma vez que teriam a aprovação da assembléia geral, evitando assim o contrato consigo mesmo e sacrificando os interesses da companhia. Para uma boa governança corporativa é mister que não sejam os diretores acionistas majoritários da companhia (podendo ser salutar se forem acionistas minoritários), desta forma evitando conflitos de interesses que possam surgir da concomitância de papéis.

De acordo com o código do IBGC (2009), destacam-se alguns pontos relevantes acerca da Gestão Executiva de uma empresa:

a) é dever do executivo principal (CEO) indicar os diretores para aprovação do Conselho de Administração;

b) o executivo principal (CEO) e os demais diretores são responsáveis pelo relacionamento transparente com as partes interessadas (acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros);

c) o executivo principal (CEO) deve prestar as partes interessadas todas as informações que sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis;

d) a Diretoria deve ainda desenvolver um código de conduta a ser aprovado pelo Conselho de Administração, devendo zelar por seu cumprimento por toda a sociedade.

e) a Diretoria deve buscar a clareza e objetividade das informações, por meio de linguagem acessível ao público-alvo;

f) as informações devem ser equilibradas e de qualidade, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta compreensão e avaliação da sociedade.

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada, por meio de internet e outras tecnologias, imediata e simultaneamente a todos os interessados. O relatório anual, a mais importante e mais abrangente informação da sociedade, não deve se limitar às informações exigidas por lei. Este deve conter todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado.

A preparação do relatório anual é de responsabilidade da Diretoria, mas o Conselho de Administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembleia geral. Este relatório deve mencionar as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo.

Além do relatório anual, o IBGC (2009, p. 55) incentiva a divulgação de relatórios periódicos de acordo com padrões internacionalmente aceitos.

O principal executivo é responsável também pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente.

A atuação deste órgão deve ser anualmente avaliada pelo Conselho de Administração.

Quanto a remuneração dos gestores, esta deve ser estabelecida de forma a incentivar a geração de valor a longo prazo, e isso se aplica não só à Diretoria, mas aos funcionários em todos os níveis da sociedade. O IBGC (2009, p. 56-57) recomenda que “as organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos diretores, incluindo eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados”. Assim, deve-se chegar a um equilíbrio quanto essa

remuneração, uma vez que ela deva ser suficientemente atrativa a fim de gerar incentivos, porém, sem excessos. O IBGC (2009, p. 57) recomenda também que a remuneração dos gestores sejam divulgadas no relatório anual da empresa.

3.6.5 Conselho Consultivo

Este é um órgão optativo para Governança Corporativa, sendo mais útil em grandes grupos familiares, ou que enfrentem questões como processo sucessório, fusões, entradas de novos sócios, etc. Dessa forma, o objetivo deste conselho é auxiliar a Gestão Executiva, bem como os demais órgãos da empresa. Segundo Bornholdt (2005, p. 84):

Os conselhos consultivos, quando eficazes, contribuem para o desenvolvimento das organizações e agregam valor à gestão. Os conselheiros consultivos também ampliam a visão de mundo, despertam novos aprendizados e mobilizam os gestores para poder fazer as mudanças mais adequadas.

Ainda sobre o Conselho Consultivo, Bornholdt (2005, p. 85) afirma que este, na maioria dos casos, “é um órgão para-social, constando no pacto societário, e não é um órgão deliberativo e nem possui poderes de decisão. Trabalha fundamentalmente com sugestões e recomendações”.

As principais atribuições desse conselho, de acordo com Bornholdt (2005, p. 85), são: sugerir soluções para os problemas da organização; recomendar estratégias de mudanças; apoiar o executivo principal nas decisões mais delicadas; e orientá-lo em sua postura e atitude de liderança.

Esse conselho pode ser permanente ou temporário. Quando permanente, é formado por membros de notável saber e experiência acumulada em áreas de interesse da empresa, assim, utilizam seus conhecimentos para orientar os diretores na tomada de decisão. No caso dos conselhos temporários, estes são implantados, geralmente, para auxiliar em processos de transição ou de mudança.

3.6.6 Conselho Fiscal

Ao conselho fiscal cabe fiscalizar o movimento econômico e financeiro da companhia e das contas dos administradores. É um órgão de extrema importância quando se trata do tema da governança corporativa, principalmente no que tange às companhias de capital aberto.

Para o IBGC (2009, p. 62) o “Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Conforme o estatuto, pode ser permanente ou não. Sua instalação, no segundo caso, dar-se-á por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios.”

Assim, o Conselho Fiscal é um órgão não-obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.

Bornholdt (2005, p. 86) afirma que o Conselho Fiscal é um órgão não deliberativo e sem poder de decisão, sendo mais “uma ferramenta para agregar valor a sociedade”.

O mesmo autor cita algumas atribuições para o Conselho Fiscal:

- a) fornecer periodicamente pareceres e informações da companhia sobre a consistência da documentação contábil;
- b) fornecer opiniões sobre os livros e demonstrações contábeis e financeiras;
- c) fiscalizar as principais transações, em especial as que tenham reflexo em remuneração dos controladores, valor da empresa e dividendos aos minoritários;
- d) acompanhar os principais registros que tenham reflexos na consistência legal e econômica nos resultados;
- e) fiscalizar as principais transações, em especial as que tenham efeitos fiscais, tributários e trabalhistas;
- f) criar um canal de comunicação com os sócios, com o comitê de auditoria do conselho de administração, com os auditores independentes, com a auditoria interna e com os principais executivos. (BORNHOLDT, 2005, p. 87).

No caso das sociedades anônimas, embora a Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76, art. 161) estabeleça a necessidade de sua existência, a implantação do Conselho Fiscal é opcional, assim como também é para qualquer outro tipo de empresa. Podendo o estatuto social dispor sobre o funcionamento permanente ou não.

Nos termos do art. 163 da Lei, o conselho fiscal funciona como um protetor de todos os acionistas, especialmente os não controladores, competindo a este órgão, principalmente, fiscalizar os atos dos administradores, opinar sobre o relatório anual da administração a ser submetido aos acionistas, denunciar aos órgãos de administração ou à assembleia geral as fraudes ou crimes que descobrirem, convocar a assembleia geral ordinária e extraordinária nos casos previstos, dentre outras atribuições. Vale ressaltar que os acionistas minoritários detentores de, pelo menos, 10% do capital social votante e os acionistas preferencialistas têm, cada grupo, a prerrogativa de eleger um membro para o conselho fiscal, demonstrando assim, um claro objetivo de proteção às minorias na companhia.

Nesse sentido, um conselho fiscal permanente, composto por membros independentes de acionistas e administradores, com uma remuneração adequada e suscetíveis de sanções em caso de negligência, seria fundamental para um sistema de controle dos atos de gestão da sociedade, protegendo o acionista, especialmente o minoritário, e a companhia como um todo.

Em empresas familiares, algumas vezes, sócios familiares minoritários, insatisfeitos e muitas vezes já em conflito com os controladores, usam desse órgão para tentar controlar os outros sócios. Quando isso acontece, a atuação do Conselho Fiscal fica comprometida e quase

sempre só aumenta as desavenças existentes. Nesses casos, o Conselho Fiscal pouco contribui para o desenvolvimento da entidade. Portanto, essa situação deve ser evitada. Como destaca Bornholdt (2005, p. 86) o compromisso do Conselho Fiscal é com a organização, com seu desenvolvimento, com a melhoria da qualidade na gestão e com a redução nos riscos no negócio.

3.6.7 Auditoria Independente

Este é um órgão fundamental para Governança Corporativa em qualquer tipo de empresa. “Em primeiro lugar, a vantagem da auditoria independente está no fato de que representa uma proteção e um resguardo para o presidente e os executivos. Em segundo, é um atestado formal de boas intenções para todos os apostadores e interessados” (BORNHOLDT, 2005, p. 87).

O IBGC (2009, p. 59) também concorda com a importância deste órgão ao afirmar que “toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade”.

A auditoria independente é obrigatória nas companhias de capital aberto, segundo o art. 177, § 3º, da Lei das S.A. (Lei 6.404/76). Basicamente, o trabalho realizado pelos auditores independentes é o de apurar, através de levantamentos contábeis, a autenticidade das demonstrações financeiras preparadas pela diretoria, informando se correspondem de fato à realidade financeira da sociedade. Com efeito, nas companhias abertas a auditoria independente vem ganhando cada vez mais importância. A Lei nº 6.385/76, ao criar a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, estabeleceu que os auditores independentes de companhias abertas deveriam ser registrados na CVM, para poderem auditar as demonstrações financeiras e balanços patrimoniais daquelas companhias.

Conforme Hallqvist (2004), independência e ausência de conflitos de interesse com relação ao cliente são questões fundamentais para o auditor. Assim, a presença do auditor independente deve trazer maior segurança quanto à veracidade dos registros contábeis, econômicos e financeiros, evitando possíveis desconfiâncias por parte dos sócios ou familiares. Por serem independentes à sociedade, gozam os auditores da confiança dos acionistas, sócios ou familiares e possíveis investidores para atestar a veracidade das informações financeiras da companhia, ajudando a fiscalizar eventuais abusos e fraudes praticadas pela diretoria. Esse auditor pode contribuir também para a qualidade da

administração, pois, tendo ele uma visão global da empresa, pode mostrar outros ângulos e novas perspectivas para a gestão.

O Conselho de Administração, juntamente com o Conselho de Família (quando forem empresas familiares), é o responsável por contratar a Auditoria Independente, e definir suas diretrizes e sua forma de atuação.

No caso de empresas maiores, e com Conselhos de Administração mais estruturados, estes instituem um comitê de auditoria. Este comitê deve assumir as funções do Conselho de Administração no que diz respeito à Auditoria Independente, ficando assim incumbido de estabelecer com os auditores o escopo do trabalho, seus prazos e honorários.

Para assegurar a transparência e isenção, os auditores independentes, não devem prestar nenhum outro tipo de serviço à empresa. Bornholdt (2005, p. 89), baseado no código do IBGC (2004), aponta outras recomendações a serem observadas quando da contratação de serviços de auditoria independente:

- a) a auditoria e seus principais membros não podem ter vínculos de parentesco até o segundo grau com executivos, membros dos conselhos, familiares ou os sócios;
- b) a auditoria não pode ter interesses societários nem financeiros na companhia;
- c) é recomendável que a mesma equipe de auditoria não execute serviços para concorrentes diretos, credores relevantes ou outras empresas que possam ter interesses na companhia;
- d) a auditoria não pode estar vinculada direta ou indiretamente a outras empresas de prestação de serviços, como contabilidade, consultoria, assessoria fiscal e tributária, informática, etc.
- e) o total de honorários cobrados da empresa em questão não pode ultrapassar 10% do total das receitas da auditoria. Não pode haver evidências de dependência financeira da empresa auditada. Os auditores devem entregar anualmente ao conselho de administração uma “declaração formal de independência”. (BORNHOLDT, 2005, p. 89)

Após realizar os trabalhos de auditoria e antes do encerramento do exercício, os auditores apresentam um relatório de pré-auditoria. Esse pré-relatório deve apontar as divergências e sugestões a serem discutidas junto com o Conselho de Administração. O relatório final de auditoria é publicado após o encerramento do exercício.

Bornholdt (2005, p. 90), baseado nos preceitos do IBGC (2004), aponta algumas das principais atribuições da Auditoria Independente:

- a) informar as políticas contábeis e práticas adotadas pela companhia;
- b) descrever eventuais deficiências relevantes da empresa e da atuação da contabilidade;
- c) avaliar os procedimentos internos e informar quaisquer divergências entre as normas e a prática adotada;
- d) informar os tratamentos contábeis usados pela companhia em relação as leis e normas internas;
- e) comunicar eventuais divergências com funcionários, executivos ou diretoria da empresa;

- f) identificar sobre possíveis riscos econômicos, financeiros, tributários, fiscais e trabalhistas;
- g) analisar e notificar sobre possíveis fraudes ou evidências de desvios.

O IBGC (2009, p. 60) recomenda que para manter a independência dos auditores em relação a empresa, estes sejam “contratados por período predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada, efetuada pelo Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração, de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, legislação e regulamentos em vigor”. Para o IBGC (2009, p. 60) esse período deve ser de no máximo cinco anos.

A Auditoria Independente, na execução dos seus trabalhos, relaciona-se com todos os demais órgãos da sociedade. Quando bem conduzido, esses contatos geram um relacionamento harmonioso, facilitando os trabalhos, favorecendo a transparência e agregando valor à organização.

3.6.8 Conselho de Sócios

O Conselho de Sócios pode confundir-se, em alguns casos, com o Conselho de Família ou com o Conselho de Administração quanto as suas atribuições. Este conselho tem o objetivo de gerir as inter-relações entre os sócios e familiares.

De acordo com Bornholdt (2005, p. 90), este órgão é mais comum na Alemanha, Espanha e Suíça, por possuírem empresas familiares mais desenvolvidas. “Nesses países, implementa-se o conselho de sócios, considerando algumas organizações e, em situações específicas, para administrar a propriedade no âmbito familiar; ou seja, o patrimônio das famílias”. (BORNHOLDT, 2005, p. 90-91)

Algumas empresas optam pelo Conselho de Sócios em substituição aos Conselhos de Família e de Administração. Isso pode acontecer, principalmente, no caso de empresas de pequeno ou médio porte.

No Conselho de Sócios, segundo Bornholdt (2005, p. 91), “são definidas, dentre outras coisas, as regras para as transações de quotas ou de ações e a formação de acordos entre grupos familiares”.

O autor segue apontando alguns pontos que devem ser discutidos nesse conselho:

- a) deliberar sobre a transação de ações e/ou quotas entre os sócios, entre as *holdings*, familiares consanguíneos e ingressos por casamentos;
- b) propor o aumento ou a redução de capital social, a alteração dos contratos sociais e a reforma dos estatutos e deliberar sobre esses assuntos;
- c) decidir sobre transações de ações e/ou quotas com terceiros, fundos, empresas de fomento, investidores, etc.;

- d) definir critérios para doações e transferências de ações e/ou quotas entre gerações e herdeiros;
- e) estudar, preparar e combinar o processo sucessório nos postos chaves e diversos órgãos;
- f) fazer as combinações entre os processos do acordo societário e as respectivas compensações com as renúncias;
- g) acompanhar os membros familiares dentro e fora da organização;
- h) sugerir membros profissionais para o conselho de administração e conselheiros fiscais para a assembleia de acionistas;
- i) resolver as questões sobre aquisições, fusões, cisões, venda parcial ou total, novos parceiros estratégicos, dissolução e liquidação da sociedade. (BORNHOLDT, 2005, p. 91-92)

Este órgão não está estabelecido em lei, mas pode estar previsto no acordo societário. Porém, nas sociedades anônimas o Conselho de Sócios não substitui a assembleia de acionistas que está prevista na Lei 6.404/76. Nos termos do art. 121, da Lei nº 6.404/76, a assembleia geral "tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento".

3.6.9 Comitês de Assessoramento

Buscando maior eficiência para sua atuação, o Conselho de Administração pode constituir os comitês de assessoramento. A criação de comitês de assessoramento ao conselho de administração permite um aprofundamento maior por parte dos integrantes destes comitês em matérias específicas, proporcionando melhores resultados nas tomadas de decisão.

No entanto, não cabe aos comitês tomar as decisões e sim auxiliar o Conselho de Administração com pareceres e recomendações para que este tome as decisões. Nesse sentido, o IBGC (2009, p. 43) define os comitês como "órgãos acessórios ao Conselho de Administração. Sua existência não implica a delegação de responsabilidades que competem ao Conselho de Administração como um todo". E reforça mais adiante explicando que os "comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho. O material necessário ao exame do Conselho deve ser disponibilizado junto com a recomendação de voto. Só o Conselho pode tomar decisões" (IBGC, 2009, p. 44).

O IFC (2010, p. 78) corrobora com essa ideia afirmando que os "comitês ajudam o conselho a se tornar mais eficaz, permitindo um foco, supervisão e monitoramento mais específicos das áreas selecionadas". Sobre as funções dos comitês de assessoramento o IFC destacam:

- ✓ Permitem que o conselho trate de um número maior de questões complexas de maneira mais eficiente, possibilitando que os especialistas enfoquem questões específicas e forneçam de volta ao conselho uma análise detalhada.
- ✓ Permitem que o conselho desenvolva aptidão específica em determinados assuntos relacionados às operações da empresa, notadamente contas, riscos e controle interno.

- ✓ Aumentam a objetividade e a independência do julgamento do conselho, protegendo-a de possível influência indevida de diretores executivos e acionistas controladores. (IFC, 2010, p. 78).

A CVM (2002, p. 4) sobre a composição dos comitês indica que estes “devem ser compostos por alguns membros do conselho de administração para estudar seus assuntos e preparar propostas, as quais deverão ser submetidas à deliberação do conselho de administração”.

O IBGC (2009, p. 44) recomenda que os comitês de assessoramento sejam formados apenas por conselheiros, e quando isto não for possível, deve ser composto de modo que sejam coordenados por um conselheiro, de preferência um conselheiro independente. Pode haver também a participação de especialistas externos, caso nenhum dos conselheiros seja especialista na área. Recomenda ainda que não haja a presença de conselheiros internos com funções executivas, especialmente, nos Comitês de Auditoria e Recursos Humanos, dada a grande possibilidade de conflitos de interesses, estes comitês devem ser formados apenas por membros independentes do conselho.

Dentre os comitês que podem ser formados o IBGC (2009, p. 43) cita: de Auditoria, Recursos Humanos/Remuneração, Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros. Destacando os Comitês de Auditoria e de Recursos Humanos ou Remuneração.

✓ Comitê de Auditoria

O IFC (2010, p. 262) define o Comitê de Auditoria como sendo o órgão “geralmente encarregado da supervisão dos relatórios financeiros e divulgação de informações financeiras e não financeiras para as partes interessadas. O comitê é em geral responsável pela seleção da empresa de auditoria a ser aprovada pelos acionistas do conselho de administração”.

O Comitê de Auditoria é o mais reivindicado, pois seu papel é de extrema importância no gerenciamento de riscos corporativos, controle de sistemas internos e observância dos princípios contábeis nas demonstrações financeiras.

Para Andrade e Rosseti (2007 citado por COLOMBO, 2010, p. 33) este Comitê também é responsável pela Auditoria Interna, avaliando seu desempenho. E destaca que para seu bom funcionamento precisa ter:

Amplo conhecimento dos negócios da companhia; familiaridade com normas contábeis de elaboração de relatórios financeiros e de auditoria; experiência em sistemas de gerenciamento de riscos; independência, transparência e franqueza; proatividade na comunicação ao Conselho de Administração de preocupações sobre decisões de risco (ANDRADE E ROSSETI, 2007 citado por COLOMBO, 2010, p. 33).

A Cartilha da CVM (2002, p. 5) recomenda que o comitê de auditoria seja composto por membros do conselho de administração com experiência em finanças e que supervisione o relacionamento da diretoria com a auditoria independente, e reforça que o executivo que fizer parte do conselho de administração não poderá ser membro do comitê de auditoria.

O IBGC (2009, p. 45-46) sobre o comitê de auditoria trás recomendações nos seguintes aspectos: composição; qualificações e compromisso; relacionamento com o conselho de administração, com o executivo principal e com a diretoria; relacionamento com os auditores independentes; e o relacionamento com controladas, coligadas e terceiros.

✓ Comitê de Recursos Humanos ou Remuneração

O IBGC (2009, p. 46) aponta como atribuições deste comitê: discutir assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas; examinar a fundo os critérios para contratação e demissão de executivos; avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração; verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da organização.

Quanto a sua composição o IBGC (2009, p. 47) recomenda que, assim como todos os comitês, “a melhor prática é a composição, preferivelmente, com membros independentes do Conselho que detenham conhecimentos específicos em Recursos Humanos/Remuneração”.

Ao Comitê de Recursos Humanos ou de Remuneração cabe deliberar sobre a remuneração dos altos executivos, evitando a manipulação do diretor executivo de maneira a conseguir obter para si níveis excessivos de remuneração. Daí a importância de ser formado por membros independentes do conselho, devido aos conflitos de interesse inerentes a suas atribuições.

Esse comitê deve ainda participar do processo de avaliação anual dos executivos, dos conselheiros e do Conselho, apoiando o presidente do Conselho na elaboração e revisão deste processo, e também propor um descritivo do perfil de conselheiros desejado. (IBGC, 2009, p. 47).

3.7 Transparência e Prestação de Contas – divulgação de informações

O IFC (2008, p. 54) alerta as empresas familiares que pretendem abrir seu capital devem demonstrar um longo histórico de boas práticas de governança corporativa. De modo especial, o mercado e os investidores valorizam muito as práticas da empresa em áreas como o conselho de administração, direitos dos acionistas, transparência e divulgação de informações.

O IFC (2008, p. 55) destaca como boas práticas de GC relacionadas à transparência e divulgação de informações: informações contábeis, financeiras e não financeiras elaboradas e divulgadas de acordo com altos padrões de qualidade; auditoria anual executada por auditor independente qualificado e competente, de acordo com Normas Internacionais de Auditoria; os auditores externos prestam contas aos acionistas e se obrigam diante da empresa a conduzir suas auditorias com total profissionalismo; os canais utilizados para disseminação de informações devem permitir que todos os usuários tenham igual acesso, em tempo hábil e a custo razoável, a todas as informações relevantes.

“A evidenciação e transparência da informação consubstanciam-se em um dos principais pilares da governança corporativa, de grande destaque em todas as reflexões sobre o assunto e também presente na maioria dos códigos existentes na atualidade” (GUEDES, OLIVEIRA E CABRAL, 2007, p. 6).

De acordo Guedes, Oliveira e Cabral (2007, p. 6), a OECD (2004) recomenda que “a estrutura de Governança Corporativa deve assegurar divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive posição financeira, desempenho, participação acionária e governança”.

O código do IBGC (2009, p. 54) exige que o executivo principal (CEO) e a diretoria satisfaçam às diferentes necessidades de informação, além das obrigatórias por lei ou regulamento, dos proprietários, do conselho de administração, da auditoria independente, do conselho fiscal, das partes interessadas e do público em geral, tão logo estejam disponíveis. O diretor-presidente deve ainda assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substancia sobre a forma, usando uma linguagem acessível ao público-alvo em questão.

O IBGC (2009, p. 55) recomenda também a divulgação, pelo menos no website da empresa, de relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remuneração dos administradores (conselheiros e gestores), riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei. Esses relatórios devem ser preparados de acordo com padrões internacionalmente aceitos, no que diz respeito à contabilidade e as diretrizes para elaboração de relatórios que incluam aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e de GC.

Também a BM&FBOVESPA (2011) dedica atenção aos aspectos relacionados à divulgação de informações. No regulamento do Nível 1, as empresas listadas devem elaborar e divulgar demonstrações financeiras e informações trimestrais observando os requisitos

estabelecidos no regulamento, como as demonstrações de fluxo de caixa e as informações consideradas importantes para melhor entendimento da companhia. No Nível 2, as empresas devem ainda, elaborar demonstrações financeiras ou demonstrações consolidadas, conforme previsto nos padrões internacionais de contabilidade, que deverão ser divulgadas na íntegra, no idioma inglês, acompanhadas do relatório da administração, de notas explicativas, que informem inclusive o lucro líquido e o patrimônio líquido apurado ao final do exercício segundo os princípios contábeis brasileiros e a proposta de destinação do resultado, e do parecer dos auditores independentes. O Novo Mercado é o segmento em que estão listadas as empresas que se comprometem, voluntariamente, a adotar práticas de governança e transparências adicionais às exigências da legislação.

3.8 Perspectivas da implementação das práticas de Governança Corporativa nas empresas familiares

Em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do Produto Interno Bruto (PIB). No entanto, sabe-se que apenas uma pequena fração das empresas familiares consegue chegar até a segunda geração e menos ainda alcançam uma terceira geração.

Muitas das causas da descontinuidade encontram-se na pulverização societária oriunda do aumento populacional da família que controla a empresa, da dificuldade de comunicação e metas de gestão, da ausência de regras que estabeleçam critérios de entrada e saída de familiares do controle ou da gestão e a ausência da reconstrução de um sonho inicial do fundador.

Contudo, percebe-se nos últimos anos que as empresas familiares brasileiras estão se preocupando mais com seu futuro. Muitas dessas empresas estão adotando os princípios de Governança Corporativa e as maiores entre essas empresas, se utilizam cada vez mais, de Conselhos de Administração atuantes e com a participação de conselheiros externos. Isso se deve a capacidade que uma boa Governança Corporativa tem de agregar valor, também, a esse tipo de empresa, aumentando a riqueza de seus acionistas ou sócios. Outra razão é que a prática dos princípios de transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados perante aqueles sócios que não estão envolvidos na administração, evita, ou pelo menos ajuda, a administrar muitos conflitos típicos de empresas familiares. Desta forma, essas empresas

passam a se utilizar das ferramentas de governança buscando uma forma de sobrevivência e continuidade no mercado.

Lank (2002) realizou uma pesquisa com empresas familiares tentando descobrir como elas deviam proceder para ter vida longa. “Aparentemente há 12 fatores envolvidos, os quais eu chamo de ‘determinantes de longevidade das empresas familiares’” (LANK, 2002, p. 1).

Os fatores aos quais Lank (2002) se referia, são: estratégias passivas de serem alcançadas; visão comum; instituições de governança apropriadas; separação clara de funções; mecanismos efetivos de gerenciamento de conflitos; política de pessoal explícita da família; atração e retenção de administradores competentes fora da família; processos de sucessão administrativa eficientes; processos de sucessão de propriedades efetivos; desenvolvimento de proprietários esclarecidos; construção de coesão familiar; e criação e atualização de protocolos familiares.

4. ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NUMA EMPRESA FAMILIAR CEARENSE: EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S.A.

4.1 Metodologia

Pesquisa é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2009, p.18).

Para Gil (2009, p 42) a pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos e quanto aos procedimentos técnicos utilizados.

Este trabalho, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa. Assim, essa pesquisa buscou aprofundar o conhecimento a cerca do tema Governança Corporativa e analisar as características da Governança Corporativa nas empresas familiares.

Segundo Gil (2009, p. 42), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições”. Seu planejamento, bastante flexível possibilitando considerações dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

O presente estudo adota como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica está presente em todos os trabalhos acadêmicos, pois é nesta etapa do trabalho que se fundamenta teoricamente o tema em discussão.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 183), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia em relação ao tema estudado e tem como finalidade “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Sobre a pesquisa documental, de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 174), sua característica é que “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Desta forma, quanto ao delineamento usou-se pesquisa bibliográfica e documental, aprofundando a literatura sobre GC, através do material de livros, dissertações, monografias, legislações, artigos de periódicos e trabalhos disponibilizados na Internet. A partir da pesquisa bibliográfica e documental levantou-se o referencial teórico apresentando os conceitos, a evolução das práticas e modelos de GC no mundo e no Brasil, e as melhores práticas difundidas pelas instituições de governança nacionais; definiu-se também o perfil das empresas familiares, bem como as práticas de governança por elas adotadas.

Além da pesquisa bibliográfica e documental, realizou-se um estudo de caso com uma empresa familiar cearense, de capital aberto, a fim de verificar as características da Governança Corporativa.

As práticas de Governança Corporativa analisadas foram as recomendadas pelo IBGC, CVM e BMF&BOVESPA, conforme explicitado no referencial teórico.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista estruturada com questões divididas em três tópicos buscando analisar: as características da governança quanto à estrutura de poder, profissionalização da gestão e desenvolvimento de sucessores; a composição e atuação dos órgãos de governança; e a transparência e prestação de contas na divulgação das informações. Seguindo o Roteiro de Entrevista conforme apêndice A.

A entrevista foi concedida por um acionista de uma das empresas do grupo. O entrevistado exerce o cargo de Diretor Financeiro na companhia.

A seguir será apresentada a caracterização da empresa estudada e a análise das informações obtidas, seguindo o Roteiro de Entrevista elaborado de acordo com o referencial teórico exposto.

4.2 Empreendimentos Pague Menos S.A.

Fundada em 19 de maio de 1981, com uma pequena farmácia no bairro Ellery em Fortaleza, Estado do Ceará, conta hoje com 555 lojas (dados do relatório trimestral do 3º trimestre de 2012, divulgado em 14 de novembro de 2012) distribuídas em 200 cidades brasileiras, sendo a única rede de farmácias a estar presente em todos os Estados do país inclusive no Distrito Federal.

De acordo com a Associação Brasileira de Rede de Farmácias e Drogarias – ABRAFARMA, de 2006 até recentemente, a Pague Menos era a maior rede de farmácias do Brasil tanto em número de lojas quanto em volume de vendas. É líder também em metro quadrado por área de vendas e número de funcionários, gerando mais de quatorze mil empregos diretos.

A empresa é exemplo de inovação e foi pioneira no Brasil copiando o modelo das *drugstores* norte-americanas, apostando na venda de medicamentos junto a artigos de uso pessoal, conveniência e beleza. Em 1989, seu fundador e proprietário Francisco Deusmar de Queirós decidiu fazer das farmácias também um ponto de prestação de serviços. Assim, a rede torna-se correspondente bancário, o que habilitou as lojas a receberem pagamentos de contas e venderem vales-transporte. A empresa também foi a primeira do Nordeste a abrir 24 horas, sem portas na entrada.

Em 1993 inaugurou a primeira loja fora do estado, em Natal, Rio Grande do Norte. Nesse mesmo ano a Pague Menos cria também farmácias de manipulação.

A empresa iniciou em 2000 o serviço de atendimento farmacêutico 24 horas, o SAC Farma, que fornece informações sobre medicamentos, indicações, contraindicações e procedimentos básicos de emergência, um serviço nacional e gratuito.

Em 2002 a empresa chega ao Sul do país, primeiro em São Paulo, e depois nos demais Estados do Sudeste, Sul e Centro-Oeste. A Pague Menos completa assim sua atuação em todas as regiões, levando a todo o país sua bandeira e seu modelo de negócio, com base na inovação, conveniência e cidadania.

A Pague Menos participa também de programas sociais como a de doação de ambulâncias e cadeiras de rodas, e em 2003, em parceria com o Unicef lança o Programa Infância Feliz Pague Menos, com a doação de livros e a educação de crianças de baixa renda.

Outras inovações foram a implementação, junto com o Governo Federal, do programa Farmácia Popular nas lojas da rede, com o objetivo de levar o medicamento com até 90% de desconto para o consumidor brasileiro, em 2006, e a realização de um programa de televisão sobre saúde e beleza, com veiculação nacional, em dezembro de 2007.

Desde 2005, a Pague Menos já é considerada uma das maiores e melhores empresas do Brasil e figura na lista das 500 Maiores e Melhores da Revista Exame. Mas foi em 2008 que a empresa apresentou um grande salto passando a ocupar a 282^a posição, e em 2009 a 266^a posição. Em 2010 ela alcança as 250 melhores colocadas.

A Pague Menos está entre os maiores crescimentos contínuos do Brasil, em torno de 25% ao ano, atingindo em 2010 a marca dos 2 bilhões de dólares em faturamento.

O sucesso contínuo da rede de farmácias pode ser constatado também nas inaugurações das unidades nos últimos anos. Foram 67 novas lojas em 2010, 89 lojas em 2011 e mais 100 lojas inauguradas durante o ano de 2012. Mas ainda há muito para crescer. De acordo com o empresário Deusmar de Queirós, em entrevista concedida a Kátia Simões da Revista Exame PME em 23 de fevereiro de 2011, apesar da atuação em todo o país, é na região Nordeste que a companhia tem maior faturamento, representa sozinha metade das receitas, e é também no Nordeste onde ele enxerga potencial para crescer mais. Isso é devido, principalmente, ao crescimento da região e ao aumento do poder de consumo das classes C e D.

Carneiro (2010, p.34) aponta algumas razões para o crescimento da rede. Entre elas: histórico de muita transparência empresarial; planejamento estratégico; ser uma empresa cidadã e ética; lucratividade com base para o desenvolvimento sustentável; agilidade e

criatividade; excelência na atração e retenção de profissionais qualificados e no seu relacionamento com os stakeholders.

São pouco mais de três décadas de história e durante esse período foram inúmeros premiações e registros que a sociedade promoveu em reconhecimento à atuação da Pague Menos. Só em 2012 destaca-se:

- ✓ Melhores dos Maiores, da Associação Comercial de São Paulo (ACSP), na categoria Farmácias e Perfumarias;
- ✓ Melhor empresa de Varejo do Brasil, pelo Anuário Época Negócios 360°, da Editora Globo;
- ✓ Prêmio Empreendedor do Ano, pela Ernst & Young Terco.

A participação harmoniosa da segunda geração representada pelos quatro filhos do fundador também contribuiu para o crescimento da empresa.

Meus filhos todos estão e querem estar na empresa. Minha filha Rosilândia Alves fica na Controladoria, Patriciana fica na área de Compras e Marketing, Carlos Henrique é o diretor de expansão, viaja o Brasil inteiro, e tem o Mário, diretor de planejamento e relações com investidores. (TRIBUNA DO NORTE, 2012).

Deusmar defende que o fato de ser uma empresa familiar não implica que não possa ser profissional. (RIBEIRO, 2012)

Caracterizando a companhia enquanto empresa familiar de acordo com o modelo tridimensional de desenvolvimento apresentado anteriormente, observa-se que quanto ao subsistema propriedade a Pague Menos está no primeiro estágio, com a presença do proprietário controlador a frente dos negócios.

Analisando o eixo da família, constata-se que a Empreendimentos Pague Menos S.A. hoje está na fase do trabalho conjunto da primeira e segunda geração, com a participação de seu fundador, como diretor presidente da companhia, e dos quatro filhos trabalhando juntos na direção do grupo exercendo cargos estratégicos.

Quanto ao desenvolvimento da empresa, a Pague Menos encontra-se no estágio de expansão/formalização. A empresa apresenta crescimento contínuo com estrutura cada vez mais funcional, profissionalização e planejamento estratégico.

Em 21 de outubro de 2011 a Empreendimentos Pague Menos S.A. obteve seu registro de companhia aberta, junto à Comissão de Valores Mobiliários – CVM, tornando-se uma sociedade anônima de capital aberto. Porém ainda não realizou oferta pública inicial de ações (IPO).

O capital e o controle da companhia, portanto, permanece concentrado na família. No Quadro 4 está demonstrada a composição acionária da companhia:

Acionistas	Ações (mil)	%
Francisco Deusmar de Queirós	210.000.000	70,00%
Josué Ubiranilson Alves	30.000.000	10,00%
Maria Auricélia Alves de Queirós	12.000.000	4,00%
Rosilândia Maria Alves Dias	12.000.000	4,00%
Carlos Henrique Alves de Queirós	12.000.000	4,00%
Patriciana Maria de Queirós Rodrigues	12.000.000	4,00%
Mário Henrique Alves de Queirós	12.000.000	4,00%
Ações em Tesouraria	0	0,00%
Outros Acionistas	0	0,00%
Total	300.000.000	100,00%

Quadro 4 – POSIÇÃO ACIONÁRIA DA EMPREENDEMENTOS PAGUE MENOS S.A.

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações do website da companhia.

A empresa emite apenas ações ordinárias com direito a voto. O que representa uma iniciativa ao atendimento de boas práticas de governança corporativa. A companhia segue também todas as regras estabelecidas pelo Novo Mercado estipuladas pela BM&FBOVESPA.

A KPMG (2010, p. 48) destaca a preocupação da Pague Menos com a implementação de práticas de governança corporativa, em função do seu crescimento. Nesse sentido, a companhia “contratou a KPMG no Brasil para fazer a auditoria de suas demonstrações financeiras e também uma consultoria independente para auxiliar no processo de implantação de boas práticas de governança corporativa” (KPMG, 2010, p. 48).

Essa preocupação com a governança corporativa é anterior ao processo de abertura de capital e motivou a adoção de diversas práticas, como por exemplo, demonstrações financeiras auditadas, monitoramento do desempenho e gestão profissional.

A estrutura de governança é formada pelos órgãos: Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente, Conselho Fiscal, esse último não tem funcionamento permanente na companhia, podendo ser instalado a pedido de um acionista.

A Pague Menos segue rigorosamente as determinações da Lei das S.As. bem como as normas de registros contábeis e de manutenção de registro de empresa aberta na CVM. Prova disso é que a companhia apresenta trimestralmente a CVM suas informações relevantes, demonstrações financeiras e relatórios trimestrais e anuais. Estas informações também são encontradas no site da empresa. A companhia já possui seu Código de Conduta e Ética, lançado em agosto de 2011.

4.3 Análise das informações

4.3.1 Características quanto à estrutura de poder, profissionalização da gestão e desenvolvimento de sucessores.

Conforme foi apresentado no referencial teórico, tanto o IBGC, a CVM quanto a BMF&BOVESPA, recomendam em seus códigos de boa governança que as empresas mantenham parte de suas ações em circulação ou que evitem a concentração da propriedade nas mãos de um único dono; que os cargos de gestão da empresa se ocupados por proprietários ou seus familiares sejam pessoas com expertise nas suas diretorias, etc.

Ao questionar o entrevistado sobre esses aspectos, observou-se que o sócio majoritário da empresa pesquisada possui entre 50% e 70% do capital votante. O que demonstra que há a concentração da propriedade e do poder, a presença de acionista controlador que detém a maior parte do capital votante e, portanto o poder de decisão dentro da empresa. Essa prática não é bem vista pelas principais instituições de GC.

Sobre a atuação de familiares na administração da empresa, obteve-se como resposta que o proprietário majoritário e seus familiares atuam em cargos da estrutura de gestão e propriedade da empresa como, por exemplo, Presidência da Diretoria e do Conselho de Administração, Membros da Diretoria e Conselheiros. Essa é uma característica forte nas empresas familiares, a presença de membros da família em cargos de destaque dentro da empresa, porém não constitui uma boa prática de governança, salvo se esses familiares forem capacitados para desempenhar as funções.

Por fim, arguido se a sucessão se dá de acordo com laços familiares ou existe preparo de novas lideranças, a profissionalização da gestão, se isto está definido em algum documento como estatuto, regimento interno ou protocolo familiar e se este documento está disponível a todos na empresa; o entrevistado respondeu que "em face de solicitação da BMFBOVESPA, vez que a Companhia, embora ainda não tenha suas ações negociadas em Bolsa, aderiu ao Novo Mercado, a empresa criou um Comitê de Governança e Sucessão, com integrantes do seu Conselho de Administração e dois membros independentes".

Pode-se concluir que a empresa pesquisada, assim como a maioria das empresas no Brasil, apresenta uma alta concentração acionária, grande sobreposição entre propriedade e gestão, com a presença de membros da família controladora em cargos estratégicos da gestão. Contudo, tem-se como ponto positivo a instalação do Comitê de Governança e Sucessão que demonstra a preocupação com a profissionalização da gestão e o preparo de novas lideranças, e com planejamento do processo de sucessão, que é fundamental para a continuidade de

qualquer empresa familiar. Outro ponto que se deve destacar é a adesão voluntária ao Novo Mercado, nível mais alto de GC da BMF&Bovespa, outra demonstração de boas intenções.

No Quadro 5 estão listados os aspectos positivos e o aspectos que estão em desacordo com as práticas analisadas quanto a estrutura de propriedade e poder, profissionalização da gestão e desenvolvimento de sucessores, conforme as informações obtidas na entrevista.

ESTRUTURA DE PROPRIEDADE E PODER, PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE SUCESSORES	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS EM DESACORDO COM AS MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planejamento do processo sucessório ✓ Preocupação com a profissionalização da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta concentração acionária (propriedade) ✓ Concentração de poder com forte presença de familiares na gestão ✓ Sobreposição de poder: o Presidente do Conselho de Administração é também o CEO e participa de comitê de assessoramento

Quadro 5 – ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS QUANTO A ESTRUTURA DE PROPRIEDADE E PODER, PROFISSIONALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SUCESSORES

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações obtidas por entrevista

Conforme apresentado, quanto à estrutura de propriedade e poder, a profissionalização e desenvolvimento de sucessores, apesar da forte concentração da propriedade e da participação de muitos familiares na gestão, pode-se constatar a preocupação da empresa com a implementação de boas práticas de governança bem como com a profissionalização da gestão e o planejamento sucessório, haja vista a implantação do Comitê de Governança e Sucessão, comitê voltado a auxiliar o Conselho de Administração nesses assuntos. Destaca-se como aspecto a ser melhorado a sobreposição de poder, o acúmulo de cargos exercidos pelo Presidente do Conselho de Administração que é também Presidente da Diretoria. Esta prática inclusive é vedada pelo Novo Mercado, segmento do qual a empresa participa, porém, conforme apresentado no referencial teórico, a empresa tem um prazo de três anos a partir da adesão para cumprir esta recomendação.

4.3.2 Características quanto a Composição e atuação dos órgãos da governança.

Foram analisadas as características dos órgãos de governança apresentados no referencial teórico, comuns a todos os tipos de empresa inclusive as empresas familiares. Estes órgãos são importantes para implementar as práticas de governança na empresa, porém sua eficácia vai depender da realidade de cada empresa. Dependendo do porte da empresa e complexidade dos sistemas: família, sociedade e gestão, os órgãos podem ser válidos ou não.

As práticas analisadas na empresa entrevistada seguem as recomendações das principais instituições de GC para os órgãos da estrutura de governança.

Questionado sobre quais os órgãos de Governança Corporativa a empresa teria instalado, o entrevistado descreveu que “o Comitê de Governança Corporativa e Sucessão é integrado por dois membros do Conselho de Administração, dentre estes o Presidente do Conselho, e dois membros independentes. É assessorado pelos coordenadores das áreas de Auditoria Fiscal, Controle de Riscos, Controles Internos e Compliance, Auditoria Interna e Relações com Investidores”.

O Conselho de Administração é considerado o órgão mais importante da estrutura de governança corporativa. Seu objetivo é proteger interesses e monitorar operações da entidade. Os principais códigos de GC trazem recomendações sobre sua composição, importância de ter membros independentes, e sobre seu funcionamento.

Nesse sentido, respondendo sobre a composição do Conselho de Administração, o entrevistado relatou que na empresa esse órgão possui um número entre 6 e 9 membros, sendo que entre 20% e 50% destes são membros independentes. Esta composição está de acordo com o recomendado nos códigos das instituições de governança e a existência de membros independentes, além de ser um ponto positivo na empresa estudada, demonstra que há profissionalização na administração da empresa apesar da grande presença dos familiares.

Ainda sobre o Conselho de Administração, mais especificamente sobre as práticas exercidas por este órgão na empresa, obteve-se como resposta que: é feita, anualmente, uma avaliação formal do desempenho do Conselho como órgão e de cada um dos conselheiros; e existem diferentes comitês especializados para tratar de assuntos mais complexos. Essas boas práticas visam a melhorar a atuação deste órgão.

Os pontos em desacordo com as práticas de GC que se pode extrair do funcionamento do Conselho de Administração da empresa é que os cargos de presidente do conselho e executivo principal não são exercidos por pessoas diferentes; o Conselho de Administração não faz, anualmente, uma avaliação formal do desempenho da Diretoria executiva e do executivo principal; existem membros dos comitês que são conselheiros e também executivos; os comitês não são coordenados por conselheiros independentes. O não atendimento dessas práticas constituem pontos negativos na governança da empresa e mostra que existe o acúmulo de papéis na administração da empresa com a mesma pessoa exercendo o papel de Presidente do Conselho e Presidente da Diretoria, além de conselheiros que participam como membro de comitê de assessoramento e da gestão executiva.

A Gestão Executiva é um órgão subordinado ao Conselho de Administração. Conforme visto no referencial teórico, as principais atribuições deste órgão é prestar conta de sua gestão, executar as práticas e diretrizes aprovadas pelo conselho, agir com lealdade à sociedade e à família, coordenar a gestão e os demais diretores executivos.

Arguido sobre a composição da Gestão Executiva da empresa, o entrevistado a descreve da seguinte forma: “A Diretoria é composta por um Diretor Presidente, um Diretor Vice- Presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor Comercial, um Diretor de Operações, um Diretor de Sistemas e Logística, um Diretor Administrativo, um Diretor de Expansão e novos negócios e um Diretor de Planejamento e Relações com Investidores”.

Em seguida perguntado sobre as práticas da gestão executiva na companhia, obteve-se como resposta boas práticas de GC, como: a Gestão Executiva elabora relatório anual na empresa; o relatório anual, bem como os relatórios periódicos da gestão e demais informações, são divulgados em websites da empresa ou por outras tecnologias; a empresa usa alguma norma internacional de contabilidade (IASB ou USGAAP). Pode-se inferir daí que a empresa analisada se preocupa com a transparência e divulgação de suas informações, deixando-as disponíveis a qualquer interessado na rede mundial de computadores. Outro ponto positivo apresentado é a convergência as normas internacionais de contabilidade. Essas práticas atestam uma boa governança na Gestão Executiva da empresa.

Porém, foi demonstrado o não atendimento pelo executivo principal de prestar às partes interessadas todas as informações que sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento; o relatório anual não possui seção específica dedicada as práticas de governança corporativa adotadas ou em processo de implantação. Essas são falhas diante das boas práticas de governança apresentada pela gestão da companhia.

Segundo consta no referencial teórico, o Conselho Fiscal é um órgão não obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios. Porém é um órgão muito importante na estrutura de governança.

Sobre o Conselho Fiscal da empresa, o entrevistado respondeu que: “a Companhia tem um Conselho Fiscal, de funcionamento não permanente, composto de 3 (três) a 5 (cinco) membros efetivos e igual número de suplentes, acionistas ou não, observados os requisitos e impedimentos legais. O Conselho Fiscal somente será instalado a pedido de acionistas, em Assembleia Geral, na forma prevista no Parágrafo 2º do art. 161 da Lei 6.604, de 16.12.76, quando se procederá à eleição dos seus membros, que exercerão as suas funções até a

primeira Assembleia Geral Ordinária que se realizar após a sua eleição, podendo vir a ser reeleito, se renovado o pedido de instalação.”

Perguntado sobre as principais atribuições deste órgão na empresa, o entrevistado explicou que o Conselho Fiscal ainda não foi instalado na empresa e que quando estiver em funcionamento, terá as atribuições definidas em Lei.

As instituições de GC consideram o Conselho Fiscal um órgão muito importante e o não funcionamento permanente deste órgão torna-se uma falha na GC da companhia estudada.

De acordo com o referencial teórico apresentado, a Auditoria Independente é um órgão fundamental para Governança Corporativa em qualquer tipo de empresa e é obrigado por lei para as companhias abertas. Sua atribuição básica, segundo o IBGC, é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Respondendo sobre as principais funções desempenhadas pela Auditoria Independente na empresa, o entrevistado apontou como sendo: informar as políticas contábeis e práticas adotadas pela companhia; descrever eventuais deficiências relevantes da empresa e da atuação da contabilidade; avaliar os procedimentos internos e informar quaisquer divergências entre as normas e a prática adotada; informar os tratamentos contábeis usados pela companhia em relação às leis e normas internas; cientificar sobre possíveis riscos econômicos, financeiros, tributários, fiscais e trabalhistas; analisar e notificar sobre possíveis fraudes ou evidências de desvios.

Quanto às funções desempenhadas pela Auditoria Independente na empresa analisada, observa-se que elas se alinham às recomendações dos códigos de melhores práticas de GC, uma vez que visam trazer maior segurança quanto à veracidade dos registros contábeis, econômicos e financeiros, evitando possíveis desconfiâncias por parte dos sócios ou familiares.

Perguntado por algumas práticas governança, se eram aplicáveis a Auditoria Independente da empresa, foi apontado positivamente para a existência de um comitê de auditoria na empresa. Outra prática positiva é o fato de o auditor independente não prestar outros serviços à empresa, além dos de auditoria.

No entanto, também foram apontadas duas práticas inadequadas: a primeira é que o Conselho e/ou o Comitê de Auditoria não estabelece com os auditores independentes um plano de trabalho e um acordo de honorários; e a segunda é que empresa não adota a política de rodízio das empresas de auditoria independente, com período máximo de cinco anos consecutivos por empresa. Essa última pode vir a prejudicar a independência dos auditores. A falta de um rodízio na contratação das empresas de auditorias pode constituir existência de

vínculos desta com a empresa auditada, ferindo assim o princípio da independência do auditor.

Sobre os Comitês Especializados instalados na empresa, o entrevistado citou o Comitê de Auditoria e o Comitê de Governança, este último como vimos anteriormente, é chamado na empresa de Comitê de Governança Corporativa e Sucessão. Estes comitês tem a função de auxiliar o Conselho de Administração em assuntos mais complexos. Sua instalação nas empresas depende da necessidade de cada uma.

A empresa estudada possui basicamente os órgãos previstos em lei, como Conselho de Administração, Conselho Fiscal (que na empresa não tem funcionamento permanente), Gestão Executiva e Auditoria Independente. Não apresentando os outros órgãos exposto no referencial teórico como, por exemplo, o Conselho de Família, órgão de grande importância para as empresas familiares.

No Quadro 6 estão destacados alguns aspectos positivos e aspectos que estão em desacordo com as práticas analisadas quanto a composição e atuação dos órgãos de GC, de acordo com as informações obtidas na entrevista.

COMPOSIÇÃO E ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS EM DESACORDO COM AS MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Composição ideal para o Conselho de Administração quanto ao número de membros ✓ Boa participação de membros independentes ✓ Avaliação anual do Conselho, como órgão, e de cada conselheiro ✓ Instalação do Comitê de Auditoria e Comitê de Governança e Sucessão ✓ Gestão executiva elabora e divulga relatórios periódicos de gestão, como relatórios anuais, trimestrais e demais informações 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A empresa possui instalado apenas os órgãos obrigados por lei: Conselho de Administração, Diretoria e Auditoria Independente ✓ O Conselho Fiscal não é permanente, e nunca foi instalado na empresa ✓ Não é realizada avaliação da Gestão pelo Conselho de Administração ✓ A empresa de auditoria presta outros serviços além dos de auditoria dentro da empresa ✓ A empresa não adota a política de rodízio das firmas de auditoria

Quadro 6 – ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS QUANTO A COMPOSIÇÃO E ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GC.

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações obtidas por entrevista

Quanto à estrutura dos órgãos de GC instalados na empresa, deve-se ressaltar o não funcionamento permanente do Conselho Fiscal, dada a importância deste órgão na estrutura de GC, em especial das companhias abertas. A função maior do Conselho Fiscal é fiscalizar os atos da gestão, o que faz deste órgão um mecanismo de proteção aos acionistas, principalmente os minoritários e a companhia como um todo.

Além da instalação permanente do Conselho Fiscal, outro aspecto a ser melhorado na empresa é em relação à Auditoria Independente. O auditor independente não deve prestar

outros serviços além dos de auditoria para a empresa, e mais, deve-se adotar uma política de rodízio das firmas de auditoria, desta forma uma firma só poderia ser recontratada após avaliação formal e documentada pelo Comitê de Auditoria ou Conselho de Administração, comprovando sua independência e desempenho.

4.3.3 Características quanto às práticas de transparência e prestação de contas (divulgação de informações)

A transparência e prestação de contas constituem dois dos princípios de governança corporativa expostos no referencial teórico do trabalho. As boas práticas de transparência e prestação de contas dizem respeito a disponibilização de informações além das que são obrigadas por lei. A companhia deve fazer chegar ao alcance de todas as partes interessadas, além das informações sobre desempenho econômico e financeiro, informações políticas e práticas sócias, ambientais, entre outras. É uma recomendação também dos códigos de melhores práticas que a empresa divulgue suas informações em conformidade com os padrões contábeis internacionais. Essas práticas são importantes pois dão maior credibilidade a empresa.

De acordo com o entrevistado a empresa analisada não divulga suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e saúde.

Perguntado sobre se é feita divulgação das informações trimestrais (ITRs) e anuais (IANs) da empresa e quais os meios utilizados para essa divulgação, o entrevistado afirmou que sim, estão publicados através do website da empresa, e disponibilizados junto à CVM, com acesso público.

Por fim, questionado sobre quais as informações abrangidas pelo relatório anual da empresa, foi informado que o relatório anual divulga as participações e remuneração dos diretores, bem como dos conselheiros; as informações atendem aos padrões internacionais de contabilidade; é apresentada a demonstração do Fluxo de Caixa; e as transações entre partes relacionadas claramente refletidas.

Observa-se que a empresa estudada está em conformidade com as práticas de governança corporativa, salvo pela não divulgação de suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e saúde. Contudo, pode-se concluir que ela apresenta um bom grau de transparência e prestação de contas, apresentando suas demonstrações e relatórios de acordo com as normas internacionais de contabilidade e por fazer de seu website uma ferramenta utilizada para divulgação pública de relatórios e documentos relevantes.

Também é fato positivo a divulgação das participações e remuneração dos diretores e dos conselheiros.

O Quadro 7 apresenta os aspectos positivos e os aspectos que estão em desacordo com as melhores práticas de GC adotadas pela empresa quanto a transparência e a prestação de contas, conforme as informações obtidas na entrevista.

TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS EM DESACORDO COM AS MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divulgação das informações trimestrais (ITRs) e anuais (IANs) através do website da empresa e disponibilizados junto a CVM, com acesso público ✓ O relatório anual, além da informações legalmente exigidas, abrange: a participação e remuneração de conselheiros e diretores; os padrões internacionais de contabilidade; Demonstração do Fluxo de Caixa; transações com partes relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A empresa não divulga informações sobre políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e saúde

Quadro 7 – ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS QUANTO A TRANSPARÊNCIA E A PRESTAÇÃO DE CONTAS.

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações obtidas por entrevista

Quanto às práticas relacionadas à transparência e prestação de contas, quanto à divulgação de informações, observa-se adequação da empresa a maior parte das práticas de governança analisadas. Aponta-se como um ponto a ser melhorado apenas ampliação das informações divulgadas a cerca das políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e saúde, demonstrando uma maior responsabilidade social da empresa.

Pode-se concluir a partir da exposição das informações obtidas pela entrevista, que a Empreendimentos Pague Menos S.A., empresa pesquisada, adota boa parte das práticas analisadas neste estudo, demonstrando com isso um bom alinhamento com as melhores práticas de GC recomendadas pelas principais instituições nacionais.

Destaca-se, sobretudo, a recente adesão da companhia ao Novo Mercado da BM&FBovespa, o que vem reafirmar a intenção da empresa em melhorar ainda mais suas práticas de governança.

Em suma, apesar de apresentar algumas discordâncias das recomendações dos melhores códigos de governança corporativa, a Empreendimentos Pague Menos S.A. constitui um bom exemplo no que diz respeito às boas práticas gestão.

5. CONCLUSÃO

O movimento de GC surgiu nos Estados Unidos e na Inglaterra no final da década de 80 e vem crescendo no mundo nos últimos anos. No Brasil, embora o termo Governança Corporativa só tenha surgido na década de 90, percebe-se sinais de algumas práticas já na década de 70, como, por exemplo, a existência dos Conselhos de Administração nas Sociedades por Ações, criados por força da Lei 6.404/76. Porém, foi através de iniciativas como a criação do primeiro código de melhores práticas de GC do IBGC, em 1999; as reformas implantadas na nova Lei das S.A.; a Cartilha de Governança Corporativa da CVM; e o programa de listagem da BM&FBOVESPA, que o tema ganhou maior destaque.

Analisando as iniciativas das principais instituições de governança corporativa apresentadas no referencial teórico, observou-se elas convergem na busca por uma administração mais competente das empresas, pautada nos princípios da transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Constatou-se que a adoção das boas práticas de governança além de agregar valor as empresas, torna-se um diferencial competitivo para estas.

Contudo, a partir das pesquisas bibliográficas realizadas, verificou-se que a maioria das empresas familiares brasileiras ainda não possui um modelo profissionalizado de gestão, cabendo ao fundador a maior parte das decisões. Pode-se perceber ainda muita resistência, por parte desses empresários, em compartilhar o poder de controle (tomada de decisão) e a propriedade (posse das ações), o que explica a alta concentração acionária e da gestão nas empresas familiares brasileiras.

O presente trabalho buscou apresentar as práticas de Governança Corporativa relativas à estrutura de propriedade e poder, aos órgãos de governança e a gestão, e a divulgação de informações em empresas familiares.

O estudo realizado na Empreendimentos Pague Menos S.A., empresa familiar cearense, de capital aberto, demonstra que existe empresas no Ceará que estão preocupando-se em melhor gerir seus negócios e adotando boas práticas de governança corporativa. A empresa analisada aderiu recentemente ao Novo Mercado, nível maior de GC da BM&FBovespa, sinalizando a boa intenção quanto as práticas de gestão.

Para se atingir os objetivos da pesquisa, foi realizada uma entrevista estruturada com o Diretor Financeiro da companhia, que é também acionista de uma das empresas do grupo. As práticas de Governança Corporativa analisadas foram as recomendadas pelo IBGC, CVM e BMF&BOVESPA, conforme explicitado no referencial teórico.

A análise das recomendações dos principais códigos de governança corporativa no Brasil, em relação à estrutura de propriedade e poder, mostrou principalmente o incentivo ao aumento da dispersão acionária e da dispersão do poder de controle, evitando o acúmulo de cargos dentro da empresa e incentivando a profissionalização da gestão. Nesse sentido, a empresa pesquisada demonstrou boa adesão às práticas voltadas a profissionalização da gestão e ao planejamento do processo sucessório. Porém, apresenta mais de 50% das ações nas mãos do acionista controlador e o acúmulo de cargos exercidos por este.

Com relação aos órgãos de GC e gestão, a empresa mostrou um bom alinhamento com as práticas recomendadas quanto à composição e atuação do Conselho de Administração, destacando a participação de membros independentes e a existência dos comitês especializados, e da Gestão, com descentralização das decisões em diretorias geridas por profissionais qualificados nas suas áreas de atuação, embora com a participação de alguns membros familiares como diretores. A ressalva é o não funcionamento permanente do Conselho Fiscal e algumas práticas negativas da Auditoria Independente, como a prestação de outros serviços dentro da empresa.

Sobre as práticas relativas à transparência e prestação de contas, a divulgação das informações, a empresa também mostrou bons resultados. Observou-se a adequação a quase todas as práticas de governança analisadas, exceto quanto à divulgação das políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e saúde, o que demonstraria uma maior responsabilidade social da empresa.

Por fim, com base nas informações obtidas, conclui-se que a empresa estudada constitui um exemplo a ser seguido pela maioria das empresas cearenses no que diz respeito à adoção de boas práticas gestão, apesar de apresentar algumas discordâncias das recomendações dos melhores códigos de governança corporativa.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Carlos Guilherme de Paula. Governança Corporativa e Geração de Valor aos Acionistas. 2005. Monografia (Graduação em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, jun. 2005. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Carlos_Guilherme_de_P_Aguiar.pdf>. Acesso em: 20 out. 2012.
- ALVES, Erick dos Santos. Governança Corporativa, Desempenho e Risco no Brasil. 2010. Dissertação (Mestrado em Regulação e Gestão de Negócios) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, dez. 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054600.PDF>>. Acesso em: 06 dez. 2012.
- AQUINO, Robson Villar. Family Office. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://www.repositorioceme.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26261/000748791.pdf?sequen ce=1>>. Acesso em: 22 out. 2012.
- BEDICKS, Heloisa Belotti. O processo da dispersão de capital no Brasil sob a perspectiva da governança corporativa: um estudo de casos múltiplos. Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, São Paulo, 2008.
- BM&FBOVESPA. Novo Mercado. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_segmentos-de-listagem.asp> Acesso em: 13 out. 2012.
- BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- _____. Governança Corporativa como Fator Estratégico. Instituto Imerões, 2004. Disponível em: <<http://www.imersoes.com.br/artigos/artigos.htm>>. Acesso em: 18 out. 2005.
- BRASIL. Decreto-lei nº 2.627, de 26 de setembro de 1940. Dispõe sobre as sociedades por ações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01 de out. 1940. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2627.htm#art105>. Acesso em: 15 set. 2005.
- _____. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 de dez. 1977. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Vários acessos em 2005 e 2012.
- _____. Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 out. 2001. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L10303.htm>. Vários acessos em 2005 e 2012.

_____. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 dez. 2007. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2011.

CAMELO, Sandra Barbosa. Governança corporativa, processo sucessório e estratégia competitiva: associações com o desempenho de grandes empresas no Brasil. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem, Recife, 2007. Disponível em: < http://www.fanor.edu.br/_media/textos/462012171252.pdf> . Acesso em: 03 dez. 2012.

CARNEIRO, Leize Alves. Marketing de Relacionamento nas Organizações. 2010. 47f. Monografia (Pós-Graduação Latu Sensu em Marketing) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: < http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K214654.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2013.

CARVALHO, Fernanda Abreu. Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de Governança Corporativa na Transparência das Informações Evidenciadas por Empresas Brasileiras do Setor de Papel e Celulose. Universidade Federal do Ceará, FEAACS, Fortaleza, 2004.

COLOMBO, Evandro Pirola. A Governança Corporativa No Brasil: uma abordagem geral em empresas catarinenses. 2010. Monografia (Pós-Graduação em Controladoria Estratégica) – Curso de Pós-Graduação MBA Controladoria Estratégica, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, out. 2010. Disponível em: < <http://200.18.15.27/bitstream/handle/1/894/Evandro%20Pirola%20Colombo.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Cartilha de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Vários acessos em 2005 e 2012.

COSTA, Patrícia Pena da. O Comitê de Auditoria na Governança Corporativa das Empresas brasileiras de capital aberto. Universidade Federal do Ceará, FEAACS, Fortaleza, nov. 2004.

COSTA, Armando João Dalla e LUZ, Adão Eleutério da. Sucessão e sucesso nas empresas familiares. In: Programa de Seminários em Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná, 07 de jun. 2005.

EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S.A. Relações com Investidores. Disponível em: < <http://paguemenos.riweb.com.br/Default.aspx>>. Acesso em: 17 jan. 2013.

FERREIRA, Roberto do Nascimento. Responsabilidade social, governança corporativa e valor das empresas. Revista de Administração da UFLA, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 132-

142, jun. 2004. Disponível em: <http://dae2.ufla.br/revista/REVISTA_V6_N1_jan-jun_2004_10.pdf>. Acesso em: 18 out. 2005.

Foi no RN que me dei melhor. Tribuna do Norte, Natal, 22 jul. 2012. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/foi-no-rn-que-me-dei-melhor/226413>>. Acesso em: 17 jan. 2013.

FONTANA, Alessandra. Trabalho Transparente. Revista Você S/A. São Paulo: Editora Abril, ed. 54, ano 5, p. 20-23, dez. 2002. IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 15 ago. 2009

GIACOMETTI, Celso C. Conselho de Família. IBGC, jul. 2002. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=465&IDp=334>>. Acesso em: 15 set. 2005.

GUDIS, Jairo. Empresa Familiar: desafios e oportunidades In: SECOVI/RS, Porto Alegre, 29 de abr. 2003

GUEDES, MARIA SOCORRO; OLIVEIRA, MARCELLE COLARES; CABRAL, JOSÉ EDNILSON. Práticas de Governança Corporativa Evidenciadas pelas Melhores E Maiores. In: CONGRESSO DA SOBER, 45., 2007, Londrina. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/951.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2012.

HALLQVIST, Bengt. Auditorias Independentes. Gazeta Mercantil, 05 jan. 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/IbConteudo.asp?IDArea=875&IDp=109>>. Acesso em: 17 out. 2005.

IFC. Corporação Financeira Internacional. Manual IFC de governança para empresas familiares. 2008. Disponível em: <[http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Portuguese/\\$FILE/PortugueseFamBusInsidefin.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Portuguese/$FILE/PortugueseFamBusInsidefin.pdf)> Acesso em: 17 out. 2012.

_____. Guia Prático de Governança Corporativa: experiências do círculo de companhia da América Latina. Washington, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. Código das Melhores Práticas está passando por nova revisão. Revista IBGC em Foco. N 40, p. 13-14, fev. 2008. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/newsletter.aspx>>. Acesso em: 10 set. 2009

KPMG. Como a Pague Menos se tornou a maior rede de farmácias do país. KPMG Business Magazine, n. 17, p. 46-49, abr. 2010. Disponível em: <http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/revistakpmgbusinessmagazine17.aspx>. Acesso em: 17 jan. 2013.

LANK, Alden G. Determinantes de Longevidade das Empresas Familiares. Caderno de Idéias. Fundação Dom Cabral, ago. 2002. Disponível em: <<http://www.domcabral.org.br/pdf/CI0209.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2005.

LODI, João Bosco. Governança corporativa – o Governo da empresa e o Conselho de Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

LUQUET, Mara. Brasil é um dos mais comprometidos com boa governança. *Jornal Valor Econômico*, 11 out. 2004. Disponível em: <<http://www.valoreconomico.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2005.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MARSON, Alexandre. Governança corporativa também pode ser adotada pelas pequenas empresas. *Administrador Profissional, CRA-SP*, São Paulo, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.lcvco.com.br/tecnico.htm>>. Acesso em: 03 out. 2005.

MESA Corporate Governance. Estudo Especial. As Empresas Familiares V Acordo de Sócios. 2009. Disponível em: <http://www.corporategovernance.com.br/V_Estudo_Acordo%20_Acionistas.pdf>. Acesso em: 20 out. 2012.

OKIMURA, Rodrigo Takashi. Estrutura de Propriedade, Governança Corporativa, Valor e Desempenho das Empresas no Brasil. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122003-162833/pt-br.php>>. Acesso em: 03 dez. 2012.

PINA, André Pereira Antunes. Governança Corporativa em Empresas Familiares de Capital Fechado: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo. Fundação Getúlio Vargas, nov. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9145/Dissertacao%20Andre%20Pina%20-%20final%20apos%20defesa.pdf?sequence=1>>>. Acesso em: 20 out. 2012.

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES INDEPENDENTES. Empresas Familiares na Brasil cenários e desafios. 2011. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2012

QUEIRÓS, Francisco Deusmar de. O rei das farmácias é da Pague Menos. *Exame.com*, Revista Exame PME, fev. 2011. Entrevista concedida a Kátia Simões. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0033/noticias/o-rei-das-farmacias>>. Acesso em: 17 jan. 2013.

RAMIREZ, Jean-Claude e AMORY, Louis. Olhando para as Empresas Familiares. *Jornal Valor Econômico*, 16 de maio de 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=708&IDp=128>>. Acesso em: 29 set. 2005.

RIBEIRO, Ana Paula. Muito mais do que apenas “o filho do dono” na empresa dos pais. *Brasil Econômico*, 10 ago. 2012. Disponível em: <http://www.dasein.com.br/files/clipping/figura1_1351808805.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2013.

RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. Quando a transparência passa a ser uma exigência global. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, n.116, p.19-29, nov. 2003.

SANTANA, Gisele Mirian Alves et al. Sucessão em Empresas Familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas In: SEMEAD, VII, São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie – FCECA, 2003.

SILVA FILHO, Ludgero Simeão. Modelos de Governança Corporativa – uma análise comparativa. In. Seminário Regional de Auditoria e Controladoria, 3, 2005, Fortaleza. Anais. CD-ROM.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Universidade de São Paulo – USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2002.

SOARES, Cícero. A relação entre fatores macroeconômicos e governança corporativa com o comportamento do mercado de capitais brasileiro. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal do Paraná, SCSA, Curitiba, 2008.

ULLER, Reginaldo. Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S.A. Florianópolis, 2002.

WALKER, Priscila Benelli. Empresa Familiar e os Mecanismos para Exercício do Controle. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2011.

APÊNDICES
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Características quanto a estrutura de poder, profissionalização da gestão e desenvolvimento de sucessores:

1. Como está definido o controle acionário da empresa?
 - () O sócio majoritário possui menos que 50% do capital votante;
 - () O sócio majoritário possui entre 50% e 70% do capital votante;
 - () O sócio majoritário possui mais de 70% do capital votante.

2. Há a atuação dos familiares na administração? Quais cargos exercem? ()

Não há atuação;

 - () Presidente da Diretoria;
 - () Presidente do Conselho de Administração;
 - () Membro da Diretoria;
 - () Conselheiro;
 - () Outros. Quais? _____.

3. A sucessão se dá de acordo com laços familiares ou existe preparo de novas lideranças, a profissionalização da gestão? Isto está definido em algum documento como estatuto, regimento interno ou protocolo familiar? Este documento está disponível a todos na empresa?

Características da Governança Corporativa quanto a composição e atuação dos órgãos:

4. Quais os órgãos de Governança Corporativa a empresa tem instalados?
 - ✓ Conselho de Família.

- 4.1 Quais as principais atribuições?
 - () Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
 - () Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
 - () Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
 - () Criar mecanismos para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
 - () Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;

- Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
- Definir critérios para indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

4.2 Existe um regimento interno que formalize as atividades do Conselho de Família?

- Sim;
- Não.

✓ Conselho de Administração

4.3 Qual número de membros?

- Entre 3 e 5 membros;
- Entre 6 e 9 membros;
- Entre 10 e 12 membros;
- Mais de 13 membros.

4.4 Possui membros independentes?

- Não possui membros independentes;
- Possui menos de 20% de membros independentes;
- Possui entre 20% e 50% de membros independentes;
- Possui mais de 50% de membros independentes.

4.5 Quais das práticas abaixo se aplicam ao Conselho de Administração da empresa:

- Os cargos de presidente do conselho e executivo principal são exercidos por pessoas diferentes;
- É feita, anualmente, uma avaliação formal do desempenho do Conselho como órgão e de cada um dos conselheiros;
- O Conselho de Administração faz, anualmente, uma avaliação formal do desempenho da Diretoria executiva e do executivo principal;
- Existem diferentes comitês especializados para tratar de assuntos mais complexos;
- Os membros dos comitês são conselheiros não executivos;
- Os comitês são coordenados por conselheiros independentes.

✓ Conselho Superior

4.6 O Conselho Superior na empresa está instalado de modo transitório ou permanente?

4.7 O Conselho Superior na empresa foi criado para atender a que situações específicas:

- Mudanças significativas na empresa (por exemplo: processos de aquisições, fusões, processos sucessórios)
- Substituindo os conselhos de Família, de Sócios e de Administração, simplificando os órgãos de governança corporativa.
- Separação entre conselheiros internos e externos. O Conselho Superior é formado por conselheiros internos (ex-executivos familiares e sócios relevantes) enquanto que o Conselho de Administração por conselheiros externo e independentes e ainda por familiares já sucedidos.

✓ Gestão Executiva

4.8 Como é composta a Gestão Executiva da empresa?

4.9 Quais das práticas abaixo se aplicam a Gestão Executiva da empresa:

- A Gestão Executiva elabora relatório anual na empresa;
- O executivo principal presta as partes interessadas todas as informações que sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis;
- O relatório anual, bem como os relatórios periódicos da gestão e demais informações, são divulgados em websites da empresa ou por outras tecnologias;
- O relatório anual possui seção específica dedicada as práticas de governança corporativa adotadas ou em processo de implantação;
- A empresa usa alguma norma internacional de contabilidade (IASB ou USGAAP).

✓ Conselho Consultivo

4.10 Quais as características e principais funções do Conselho Consultivo na empresa?

- Sugerir soluções para os problemas da organização;
- Recomendar estratégias de mudanças;
- Apoiar o executivo principal nas decisões mais delicadas;
- Orientar o executivo principal em sua postura e atitude de liderança.

✓ Conselho Fiscal

4.11 Como é formado o Conselho Fiscal?

4.12 Quais as principais atribuições deste conselho?

- Fornecer periodicamente pareceres e informações da companhia sobre a consistência da documentação contábil;
- Fornecer opiniões sobre os livros e demonstrações contábeis e financeiras;
- Fiscalizar as principais transações, em especial as que tenham reflexo em remuneração dos controladores, valor da empresa e dividendos aos minoritários;
- Acompanhar os principais registros que tenham reflexos na consistência legal e econômica nos resultados;
- Fiscalizar as principais transações, em especial as que tenham efeitos fiscais, tributários e trabalhistas;
- Criar um canal de comunicação com os sócios, com o comitê de auditoria do conselho de administração, com os auditores independentes, com a auditoria interna e com os principais executivos.

4.13 Os sócios minoritários, que representem pelo menos 10% do capital social, tem o direito de eleger, separadamente, um dos membros do Conselho Fiscal?

- Sim;
- Não.

✓ Auditoria Independente

4.14 Quais as principais funções desempenhadas pela Auditoria Independente na empresa?

- Informar as políticas contábeis e práticas adotadas pela companhia;
- Descrever eventuais deficiências relevantes da empresa e da atuação da contabilidade;
- Avaliar os procedimentos internos e informar quaisquer divergências entre as normas e a prática adotada;
- Informar os tratamentos contábeis usados pela companhia em relação as leis e normas internas;
- Comunicar eventuais divergências com funcionários, executivos ou diretoria da empresa;
- Cientificar sobre possíveis riscos econômicos, financeiros, tributários, fiscais e trabalhistas;
- Analisar e notificar sobre possíveis fraudes ou evidências de desvios.

4.15 Quais das práticas abaixo se aplicam a Auditoria Independente na empresa:

- A empresa possui um comitê de auditoria;
- O Conselho e/ou o Comitê de Auditoria estabelece com os auditores independentes um plano de trabalho e um acordo de honorários;
- O auditor independente presta outros serviços à empresa, além dos de auditoria;

() A empresa adota a política de rodízio das empresas de auditoria independente, com período máximo de cinco anos consecutivos por empresa;

✓ Conselho de Sócios

4.16 Quais as principais atribuições do Conselho de Sócios na empresa?

() Deliberar sobre a transação de ações e/ou quotas entre os sócios, entre as *holdings*, familiares consanguíneos e ingressos por casamentos;

() Propor o aumento ou a redução de capital social, a alteração dos contratos sociais e a reforma dos estatutos e deliberar sobre esses assuntos;

() Decidir sobre transações de ações e/ou quotas com terceiros, fundos, empresas de fomento, investidores, etc.;

() Definir critérios para doações e transferências de ações e/ou quotas entre gerações e herdeiros;

() Estudar, preparar e combinar o processo sucessório nos postos chaves e diversos órgãos;

() Fazer as combinações entre os processos do acordo societário e as respectivas compensações com as renúncias;

() Acompanhar os membros familiares dentro e fora da organização;

() Sugerir membros profissionais para o conselho de administração e conselheiros fiscais para a assembleia de acionistas;

() Resolver as questões sobre aquisições, fusões, cisões, venda parcial ou total, novos parceiros estratégicos, dissolução e liquidação da sociedade.

✓ Comitês Especializados

4.17 Quais os Comitês Especializados estão instalados na empresa?

() Comitê de Auditoria;

() Comitê de Recursos Humanos e Remuneração;

() Comitê de Governança;

() Comitê de Finanças;

() Comitê de Sustentabilidade.

Características quanto às práticas de transparência e prestação de contas
(divulgação de informações):

5. A empresa divulga suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e saúde?
6. É feita divulgação das informações trimestrais (ITRs) e anuais (IANs) da empresa? Quais os meios utilizados?
7. Quais das informações citadas abaixo são abrangidas pelo relatório anual da empresa?
 - () Participações e remuneração dos diretores;
 - () Participações e remuneração dos conselheiros;
 - () Padrões internacionais de contabilidade;
 - () Demonstração do Fluxo de Caixa;
 - () As transações entre partes relacionadas claramente refletidas.

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Fortaleza-CE, 07 de janeiro de 2013.

Prezado(a),

Sou aluna regularmente matriculada no Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Ceará (UFC) e, no âmbito do trabalho de conclusão de curso que estou elaborando, desenvolvo monografia sobre as práticas de Governança Corporativa em empresas familiares cearenses. Assim, preciso de sua colaboração para direcionar e conduzir minha pesquisa que tem como objetivo analisar as práticas de Governança Corporativa relativas à estrutura de propriedade e poder, aos órgãos de governança e a gestão, a divulgação de informações e a solução de conflitos de interesse em empresas familiares cearenses.

Dirijo-me, mui respeitosamente, a V. Sa., com o intuito de solicitar sua colaboração, que é muito valiosa, tendo em vista que, os dados obtidos de sua empresa servirão e terão a finalidade, de cumprir exigências para a obtenção do título de graduação em Ciências Contábeis.

As informações prestadas neste questionário serão tratadas de maneira confidencial. Os dados obtidos serão tratados metodologicamente e utilizados somente com finalidades acadêmicas.

Agradeço desde já a colaboração.

Carline Ismênia Morais Silveira.

Orientadora: Profa. Dra. Marcelle Colares Oliveira.