

A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

OLIVEIRA, Lucélia Gomes de; ROCHA, Marcia Santos da

luceliago@gmail.com

Centro de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Oswaldo Cruz

Resumo: *Este artigo tem o intuito de revisar, resumir, analisar e discutir a Governança Corporativa como um meio de melhorias na Gestão Organizacional em Empresas Familiares, apresentando e comparando os principais pontos do sistema de Governança Corporativa. Foi efetuado uma pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações, teses e sites e concluindo com uma reflexão.*

Palavras-chave: *Governança Corporativa, Gestão Organizacional, Empresa Familiar*

Abstract: *This article aims to review, summarize, analyze and disclose Corporate Governance as a means of improving Organizational Management in Family Companies, presenting and comparing the main points of the Corporate Governance system. A bibliographical research was developed from materials published in books, articles, dissertations, theses and websites and concluding with a reflection.*

Keywords: *Corporate Governance, Organizational Management, Family Business*

1 INTRODUÇÃO

As Empresas Familiares enfrentam vários desafios em sua gestão, mas o maior deles é controlar o relacionamento da família com o negócio. Quando não controlado, surgem alguns conflitos e disputas familiares dentro da empresa, comprometendo o bom andamento e trazendo prejuízos no negócio.

Esses conflitos e disputas acontecem, geralmente, na ocupação de cargos e, para isso, as regras devem existir claramente. Então surge a Governança Corporativa, que vem para fazer uma distinção clara entre propriedade e gestão, assim, os herdeiros têm seus direitos como os proprietários, mas isso não lhe confere o direito de serem gestores, necessariamente.

A Governança Corporativa é um conjunto de práticas, processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e relacionamentos entre membros de uma empresa, que regem a maneira como ela é dirigida, administrada ou controlada. Suas práticas conduzem a organização a um melhor desempenho e uma melhor avaliação da empresa pelo mercado, por meio de uma gestão mais profissionalizada e transparente (III CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO, 2016).

Segundo o INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA-IBGE (2007), os princípios e práticas da boa Governança Corporativa podem ser aplicados em qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. O termo acaba assustando, a aplicabilidade não. Na prática, adotar o sistema de Governança Corporativa significa administrar uma organização baseado em princípios muito claros e irreversíveis, como: equidade; *accountability* e responsabilidade corporativa. Através

desses princípios, as boas práticas de Governança Corporativa acabam alinhando os interesses diversos, como de preservar e aperfeiçoar a empresa.

As empresas familiares, em geral, enfrentam desafios específicos, bem diferentes da realidade observada nas empresas tradicionais ou não-familiares, então, exigem uma postura diferente no comando e transparência absoluta na divulgação dos resultados, criando uma certa hegemonia entre os sócios com o passar do tempo.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa surgiu em meados dos anos 80 e 90, após alguns escândalos em grandes países. Foi um movimento entre os acionistas e investidores nos Estados Unidos que, para se protegerem dos abusos feitos pela diretoria executiva das empresas, da inércia dos conselhos de administração inoperante e das omissões das auditorias externas, despertaram a busca por regras e criação de sistemas de monitoramento interno e externo que impedissem esses abusos das empresas perante seus investidores. Mas o estopim foi em 2002, quando aconteceram escândalos envolvendo empresas grandes, como a ERON (Empresa Norte Americana de Energia) que, para elevar o valor de suas ações, fraudou resultados dos seus balanços, isso causou impacto sobre a falta de transparência da empresa com seus investidores, trazendo à tona a desconfiança deste na hora de investir seu dinheiro. Esse fato tornou os investidores mais receosos aos investirem seu dinheiro, pois muitos perderam pequenos e grandes investimentos quando ocorreu esse fato (STEINBERG, 2003).

Embora a expressão seja nova, a atividade já existia, sem que houvesse a percepção clara de sua importância e sem que houvesse uma denominação especial para designá-la.

No Brasil, a Governança Corporativa não tardou, em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999 passou a ser intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). É um órgão que procura estimular o debate sobre o tema e adoção de melhores práticas de governança (IBGC, 2016).

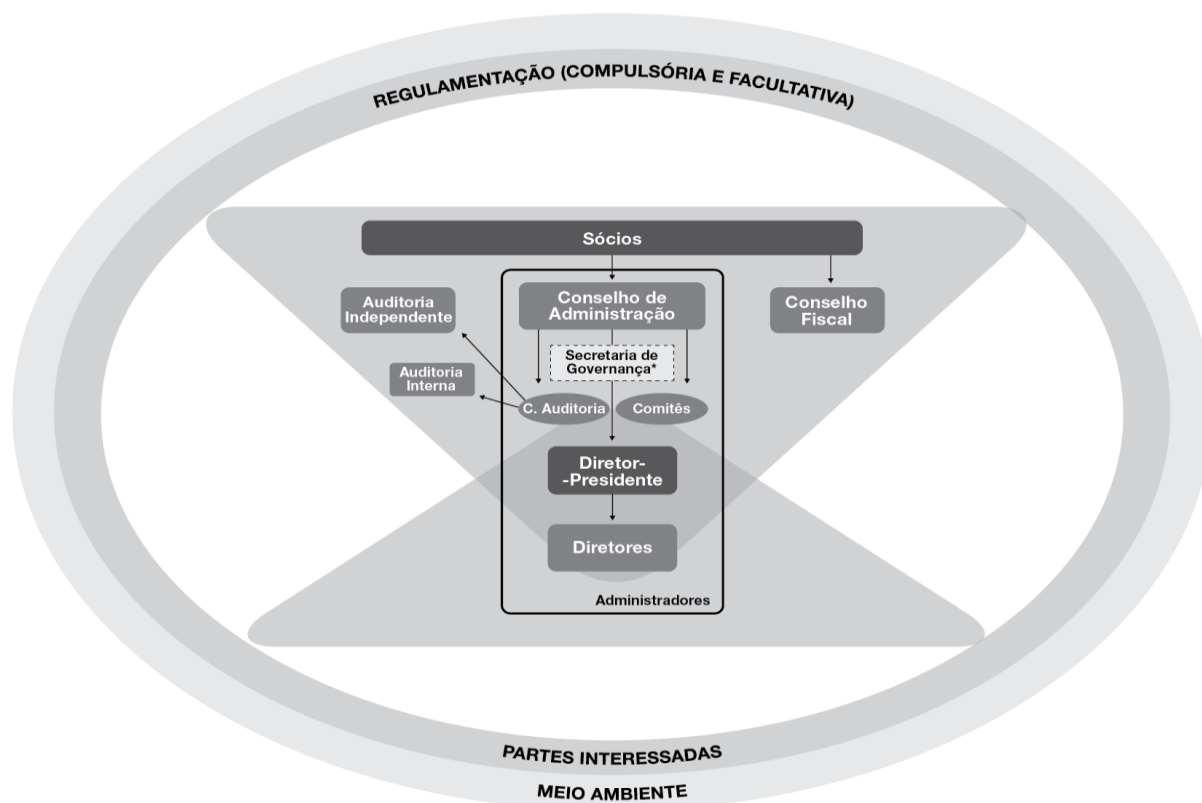
Em 2000, a Bovespa lançou o primeiro Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC), onde o principal papel é apresentar aos empresários, sugestões sobre novas condutas, próprias do capitalismo dos tempos atuais.

Para Silva (2012), a Governança Corporativa é representada por diversas definições, porém, a conceituação destas são regidas aos mesmos objetivos e funcionalidades, as boas práticas de Governança Corporativa nas empresas. Dentre algumas denominações, a Governança Corporativa é considerada como um sistema de práticas que potencializam o negócio organizacional, remetendo aos interesses dos investidores de possibilitar melhor acesso ao capital.

A Governança Corporativa está relacionada à gestão de uma organização, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/ cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independentes, conselho fiscal e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade entre outros. A essência dela está relacionada em semear transparência na gestão das empresas, a equidade entre os sócios, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (III CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO, 2016).

Segundo o IBGC (2016), a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e 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 aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. A Figura 1 mostra esse sistema.

Figura 1 Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC, 2016

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades empresariais são dirigidas e monitoradas pelo mercado de capitais, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho, diretoria e auditoria. Descreve o processo de tomada de decisão e de implementação e/ou não implementação das decisões tomadas (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

A maioria dos autores idealiza a Governança Corporativa como uma forma maior de administrar, onde existem mais ideias, idealizadores, opiniões e descentralização do poder.

Um bom sistema de Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2016).

Seguindo com IBGC (2016), as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetiva, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

No entendimento do IBGC (2016), os princípios básicos de Governança Corporativa são:

Transparência - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores

(inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas (*accountability*) - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

O IBGC (2016) expõe, ainda, os princípios da Governança Corporativa de acordo com a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), sendo eles os seguintes:

- Direitos dos acionistas: a estrutura da Governança Corporativa deve proteger os direitos dos acionistas de participar das decisões, bem como ser suficientemente informados sobre mudanças corporativas fundamentais. Os acionistas devem ter a oportunidade de participar efetivamente e votar nas assembleias gerais ordinárias, bem como ser informados sobre regulamentos, inclusive procedimentos de votação. Devem ser divulgadas estruturas de capital e medidas que permitam a alguns acionistas obter um nível de controle desproporcional à sua participação no capital da empresa;
- Tratamento equânime aos acionistas: deve ser assegurado tratamento igualitário a todos os acionistas, inclusive os minoritários e os estrangeiros. Todos os acionistas deverão ter a oportunidade de obter efetiva reparação por violação de seus direitos. Práticas baseadas em informações privilegiadas e negociações abusivas deverão ser proibidas. Os conselheiros e a diretoria executiva devem ser obrigados a divulgar quaisquer fatos relevantes de transações ou assuntos que digam respeito à empresa;
- O papel das partes interessadas (*stakeholders*) na governança corporativa: devem ser reconhecidos e assegurados os direitos das partes interessadas (*stakeholders*), conforme previsto em lei, e deve ser garantida a oportunidade de obter reparação efetiva pela violação de seus direitos, além de ser incentivada a cooperação ativa entre empresas e partes interessadas (*stakeholders*) na criação de riquezas, empregos e na sustentação de empresas economicamente sólidas;
- Divulgação e transparência: deverá ser assegurada a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa. As informações devem ser preparadas, auditadas e divulgadas segundo os mais altos critérios contábeis, auditoria, divulgação financeira e não-financeira. Deverá ser realizada uma auditoria anual por um auditor independente, a fim de proporcionar uma garantia externa e objetiva sobre a maneira pela qual os demonstrativos financeiros foram preparados e apresentados. Os canais para a disseminação das informações devem permitir aos usuários acesso justo, oportuno e de custo aceitável às informações relevantes.

A boa Governança Corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas, além de maior acesso a fontes externas de capital. Por estes motivos, torna-se tão importante ter conselheiros qualificados e sistemas de Governança Corporativa de qualidade. Evitando-se assim diversos fracassos empresariais decorrentes de abusos de poder, erros estratégicos e fraudes (IBGC, 2016).

A Governança Corporativa traz reflexos nos âmbitos social, econômico e ambiental, caracterizando-se como uma condição necessária para obter-se um desenvolvimento sustentável. A ideia fundamental é que quanto maior for o grau de governança de uma empresa, maior é o alinhamento de interesses das partes interessadas, como: proprietários, administradores, acionistas majoritários e minoritários, detentores de dívida, entre outros (COLOMBO; GALLI, 2012).

3 EMPRESA FAMILIAR

O conceito de empresa familiar adotado no presente estudo é o Proposto por Lanzana (1999), que considera uma empresa como familiar quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Para Souza (2001), podemos definir empresa familiar como aquela em que um ou mais membro da família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Em algumas empresas desses gênero, a relação entre propriedade e controle é estreita, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade do capital.

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo, ocupando uma parte relevante da nossa paisagem econômica e social que, a maioria de nós, não tem conhecimento. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes (SOUZA, 2001).

Em todo o mundo, a empresa familiar é predominante. A maioria das empresas brasileiras iniciam com as ideias e investimentos de pessoas empreendedoras e seus parentes e ocupa um espaço importante em todos os tipos de economias, sejam elas emergentes ou industrializadas.

Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posição de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura e econômica (LETHBRIDGE, 2016).

O perfil da diretoria das empresas familiares, em geral, é de ser constituída por pessoas pertencentes à família, as quais nem sempre são especializadas na função que exercem, executando-as por questões de confiabilidade como é o caso das funções financeiras, suprimentos, controle de estoque, etc (CARDOSO, 1999).

Nas empresas de grande porte, mais profissionalizadas, já é comum encontrar-se profissionais recrutados no mercado em meio aos familiares (CARDOSO, 1999).

A empresa familiar tem uma importância significativa no desenvolvimento econômico, social e mesmo político em vários países, inclusive no Brasil, especialmente no momento em que a globalização faz parte efetiva do cenário econômico mundial (CARDOSO, 1999).

Neste novo papel, as empresas, em geral, são abertas com esposas, irmãos, filhos, sobrinhos, amigos, cunhados, ou seja, empresas cujos integrantes têm laços familiares. Algumas profissionalmente estruturadas, por força de atividades exercidas como empregado, outras ao sabor do desejo de empreender, de ganhar dinheiro, de resolver o problema de desemprego (CARDOSO, 1999).

A realidade, entretanto, é que a empresa familiar representa uma das maiores geradoras de emprego no mercado, descentralizando os pólos regionais de desenvolvimento, aumentando o mercado consumidor, melhorando a distribuição de renda, entre outros (CARDOSO, 1999).

Apesar de ser esse tipo de empreendimento predominante no mundo atual, autores como Bethlem (2002) e Tagiuri e Davis (1996) indicam haver poucas pesquisas nesse campo. Nesse sentido, Waiandt e Junquillo (2005) sublinham a importância de tais investigações, pois questões de menor nível de formalidade, como as relacionadas à afetividade e emoção, têm impactos diretos na produtividade, e podem, quando gerenciadas com baixo nível de efetividade, comprometer o futuro do negócio. Assim, disputas por poder tomam uma conotação diferenciada quando no ambiente familiar, em virtude dos outros laços que unem determinados membros do quadro funcional. É natural, portanto, que os estudos realizados até então deem especial ênfase a questões relacionadas à artigo está organizado da seguinte forma: referências conceituais sobre empresas familiares, percurso metodológico, apresentação e análise de dados, e considerações finais (PAIVA *et al.*, 2008).

Apesar de grande parte dessas empresas estarem sujeitas às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável que a empresa familiar tradicional se defronta com uma problemática própria à instituição e que tem implicações para sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital (LETHBRIDGE, 2016).

Empresas familiares de diversos tipos, de grau menor ou maior de “abertura”, têm um peso significativo na economia mundial, e a presença, entre elas, de alguns que são líderes mundiais em seus respectivos setores mostra que estas empresas podem ser modernas e competitivas, mesmo com uma forte presença familiar no seu controle ou até na sua administração cotidiana (LETHBRIDGE, 2016).

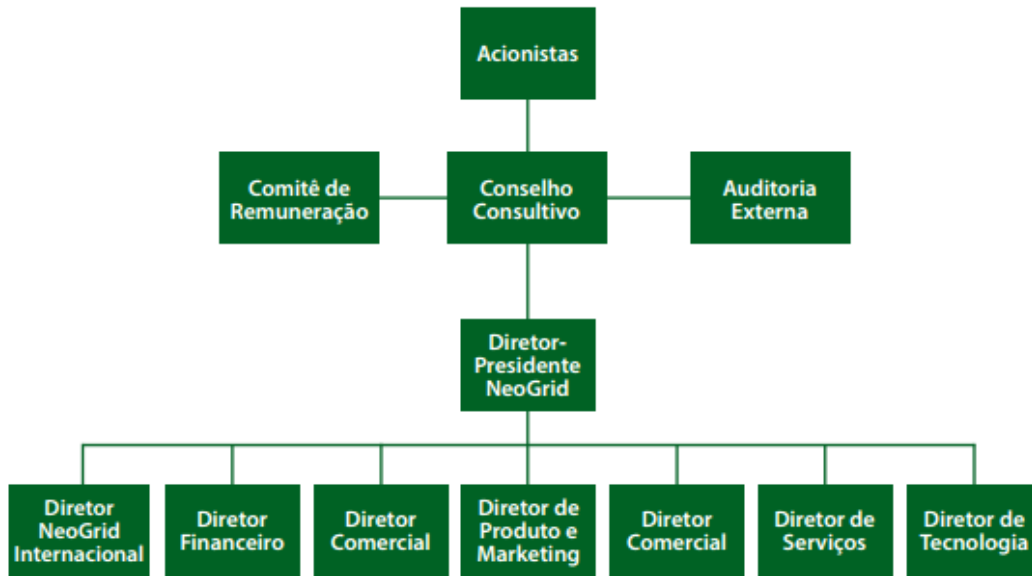
As empresas familiares tradicionais, contudo, são bastante vulneráveis no ambiente econômico propiciado pela liberação e pela globalização, e estas pressões vem somar aos seus dilemas institucionais históricos, tomando a resolução destes ainda mais urgentes (LETHBRIDGE, 2016).

4 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

A maioria das empresas brasileiras apresenta controle familiar. Nelas, reside uma fonte importante de desenvolvimento econômico, geração de emprego e renda para a sociedade. Governança Corporativa aplicada às empresas familiares buscam sobrevivência e desenvolvimento em meio aos desafios relacionados com a transição de geração, sucessão na propriedade e na gestão, acesso a capital e criação de valor.

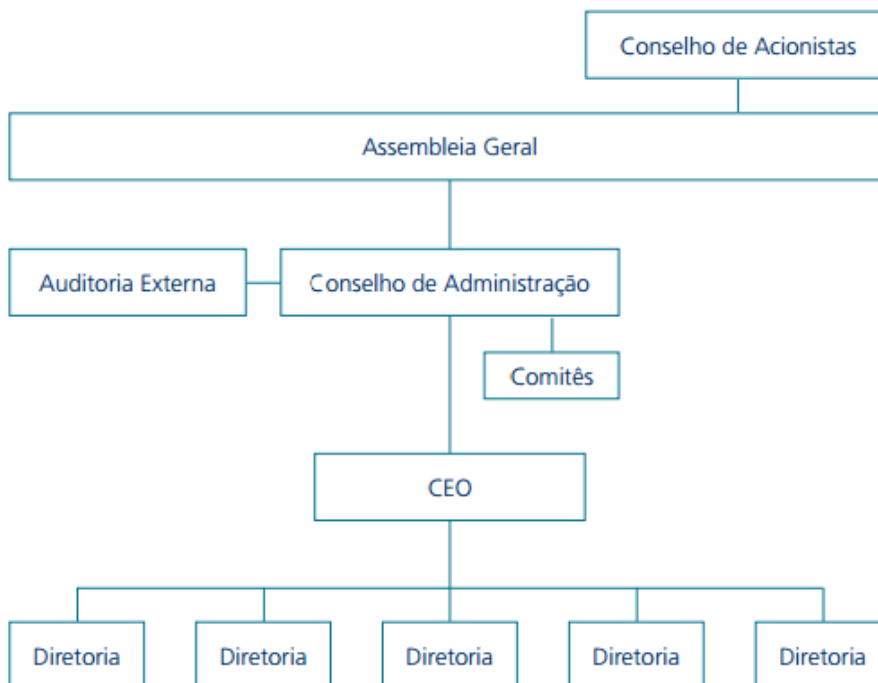
O IBGC (2016) fez alguns estudos de casos de Empresas Familiares aderida pela Governança Corporativa e as Figuras 2, 3, 4 e 5 mostram os organogramas das famílias A, B, C e D.

Figura 2 Sistema de Governança Corporativa da empresa familiar A



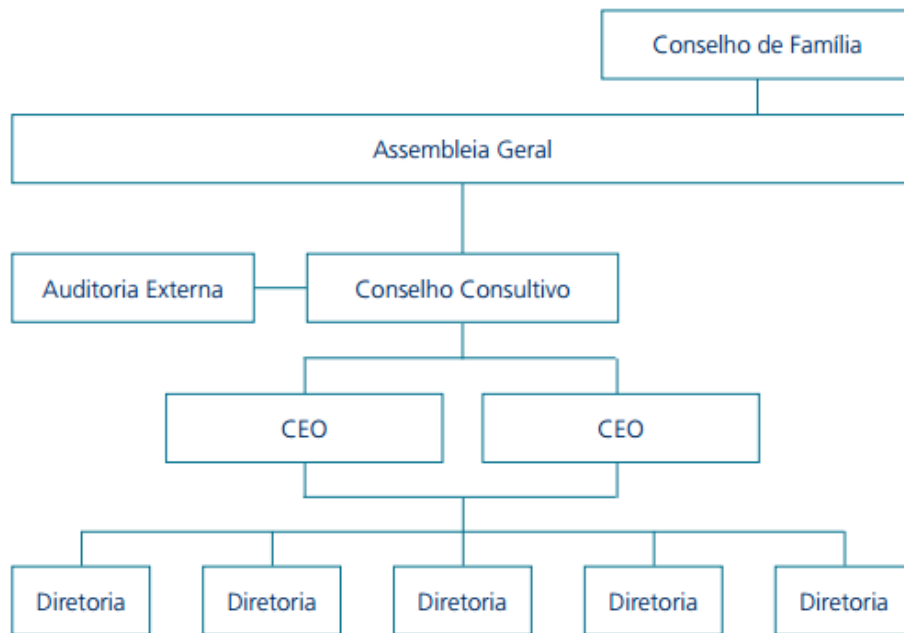
Fonte: IBGC, 2016

Figura 3 Sistema de Governança Corporativa da empresa familiar B



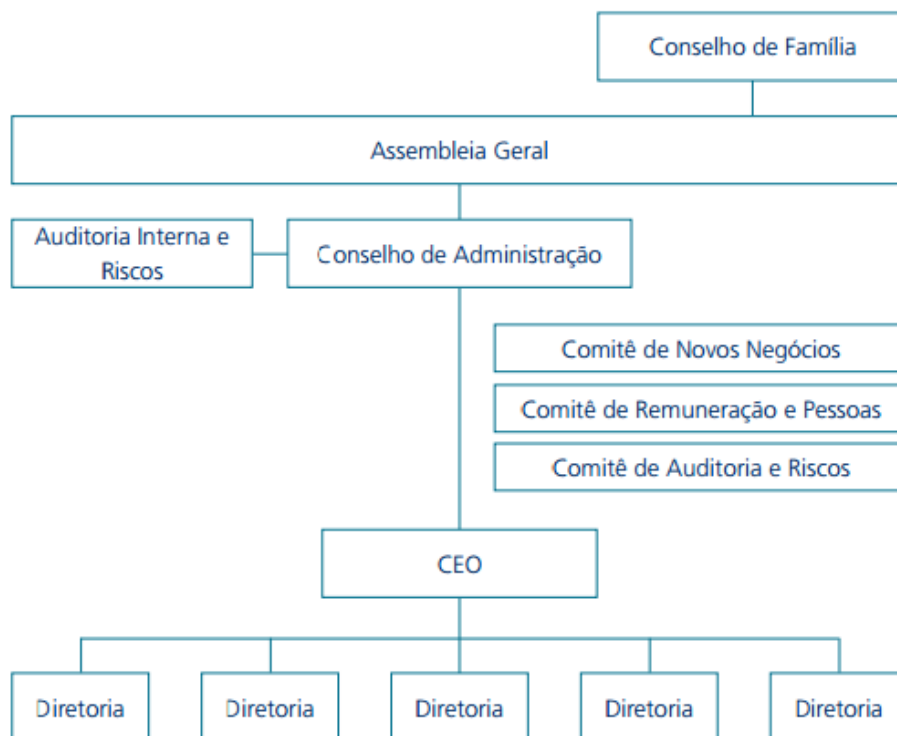
Fonte: IBGC, 2016

Figura 4 Sistema de Governança Corporativa da empresa familiar C



Fonte: IBGC, 2016

Figura 5 Sistema de Governança Corporativa da empresa familiar D



Fonte: IBGC, 2016

Embora em alguns aspectos e motivações diferentes, em comum aos cinco casos, os resultados e benefícios foram positivos proporcionados pelas boas práticas de Governança Corporativa. Os estudos mostraram que tem todas as cinco empresas as melhores práticas de Governança pacificam as relações entre a família, tranquilizam a família investidora quanto a seus negócios empresariais e requerem dedicação e foco na sua adoção (IBGC, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos que as boas práticas de Governança Corporativa estão se estabelecendo e não sendo mais identificadas como mais uma onda de administração, pois os mecanismos de Governança Corporativa vem trazendo melhorias significativas, principalmente na gestão de empresas familiares e favorecendo a proteção aos investidores.

Hoje, os investidores estão cada vez mais exigentes com relação a seus investimentos, pois possuem várias opções para aplicação de seus recursos e liberdade para operar onde eles quiserem, como exemplo em vários países.

A Governança Corporativa proporcionou às empresas melhorias de suas imagens institucionais no mercado e sua marca, refletindo diretamente sobre o valor de suas ações e da empresa como um todo. Contudo, é uma exceção: a maioria das empresas brasileiras não possui uma gestão profissionalizada, cabendo ao fundador a maior parte das decisões. Sendo assim, a administração acaba atendendo somente aos interesses do proprietário, prejudicando a avaliação da empresa e a captação de recursos.

Com a Governança Corporativa, as empresas podem possuir um moderno sistema de gestão de alta administração. O Presidente e os seus sócios-proprietários podem profissionalizar a gestão e controlar de modo efetivo o seu patrimônio, tomando assento nos Conselhos e delegando as responsabilidades do dia-a-dia à profissionais contratados, sem perder o efetivo controle da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETUM, J. P. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, (vol. 4), 2009.

CARDOSO, O. *Competências gerenciais específicas para a gestão profissional da empresa familiar*. 1999. . Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA/USP, São Paulo.

COLOMBO, J. A.; GALLI, O. C. Governança corporativa no Brasil. Níveis de governança e rendimentos anormais. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.11 n. 2-3, p. 117–128, Lisboa, 2012.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GONVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de Governança Corporativa*. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 01 jun. 2016.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GONVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança Corporativa*. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em 25 out. 2016.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Estudos de Casos*. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/Estudos_de_Casos_6.pdf>. Acesso em 10 out. 2016.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Estudos de Casos*. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Estudos_Casos_4.pdf>. Acesso em 10 out. 2016.

III CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. *A Governança Corporativa para o aprimoramento da Gestão Organizacional: Um estudo de caso numa Empresa Metal-Mecânica*. Disponível em <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3162.pdf>. Acesso em 07 set. 2016.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico*. In: MARTINS, J. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LETHBRIDGE, E. *Tendências da Empresa Familiar no mundo*. Disponível em Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em 01 set. 2016.

PAIVA, K. C.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção Científica Brasileira sobre Empresa Familiar. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 148-173, set/out, 2008

SILVA, E. C. *A Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores e analistas de mercado e pesquisadores*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, R. C. *Cultura da empresa familiar x gestão empresarial*. 2001. 77 p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro.

STEINBERG, H. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas*. São Paulo: Editora Gente, 2003.