

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
LL.M. em Direito Societário

Leonardo Vasconcellos Terribili

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: OS DESAFIOS E
PERSPECTIVAS PARA TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO
DE CONTAS NAS EMPRESAS FAMILIARES**

**São Paulo
2012**

Leonardo Vasconcellos Terribili

**Governança corporativa: os desafios e perspectivas para
transparência e prestação de contas nas empresas familiares**

Monografia apresentada ao Programa de LL.M. em
Direito Societário do Insper Instituto de Ensino e
Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção
do título de Pós Graduação *Lato Sensu* em Direito.

Área de concentração: Direito Societário
Orientador: Prof. Dr. André Antunes Soares de
Camargo

Terribili, Leonardo Vasconcellos

Governança corporativa: os desafios e perspectivas para transparência e prestação de contas nas empresas familiares/ Terribili, Leonardo Vasconcellos; orientador: André Antunes Soares de Camargo. – São Paulo: Insper, 2012.
144 f.

Monografia (Pós-graduação *Lato Sensu* em Direito Societário – LL.M.). Área de concentração: Direito Societário. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

1. Governança corporativa. 2. Empresas familiares 3. Princípios de transparência e prestação de contas.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Leonardo Vasconcellos Terribili

Governança corporativa: os desafios e perspectivas para transparência e prestação de contas nas empresas familiares

Monografia apresentada ao Programa de LL.M. em Direito Societário do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do Grau de Pós Graduação *Lato Sensu* em Direito.

Área de concentração: Direito Societário

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. André Antunes Soares de Camargo

Orientador

Instituição: Insper

Assinatura: _____

Prof.

Instituição:

Assinatura: _____

Prof.

Instituição:

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, amigos e colegas de trabalho, como Gustavo, Franklim, Bruno, Décio e Gabrielle, bem como todas as demais pessoas que me auxiliaram e incentivaram nessa longa jornada.

RESUMO

TERRIBILI, Leonardo Vasconcellos. **Governança corporativa: os desafios e perspectivas para transparência e prestação de contas nas empresas familiares.** São Paulo, 2012. 103 p. Direito Societário. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

O presente trabalho tem por objetivo a análise dos desafios e perspectivas para a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares brasileiras, com foco na adoção das chamadas “boas práticas” de governança corporativa, por meio de mecanismos e ferramentas que possibilitem a sua profissionalização e, por conseguinte, melhorem o seu desempenho operacional, resultados, além de aumentar a sua longevidade. Porém, para tanto, estabelece, primeiramente, os conceitos, principais características e outros aspectos inerentes às empresas familiares, como as suas vantagens, desvantagens e estruturas, e à governança corporativa, de forma geral, como seu histórico, sua recepção pelos dispositivos legais brasileiros, e ainda os diversos princípios que a norteiam. Tais princípios, notadamente os princípios de transparência e prestação de contas, se devidamente aplicados, podem eliminar conflitos internos, implementar controles e processos mais eficazes e confiáveis nas empresas, especialmente nas familiares, elevando-as a novos patamares organizacionais, societários e operacionais. Inúmeros são os desafios para a aplicação de tais princípios, seja em função de resistências internas dos seus gestores e outros atores, seja em virtude dos custos inerentes à sua aplicação. Contudo, o cenário econômico nacional, a economia globalizada e a participação de empresas altamente qualificadas nos diversos segmentos de mercado, exigem cada vez esforços maiores das empresas familiares para a adequação de suas estruturas à legislação e às exigências do mercado em geral. Assim, é apresentada uma série de recomendações e sugestões que, quando aplicadas no dia a dia das empresas familiares, permitem a superação dos desafios apresentados e, como consequência, melhoram a profissionalização, os resultados operacionais, e a longevidade dessas empresas.

Palavras-chave: governança corporativa; empresas familiares; princípios de transparência e prestação de contas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos três círculos nas empresas familiares	129
Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.....	130
Figura 3 – Características e desafios-chave do eixo da propriedade	131
Figura 4 – Características e desafios-chave do eixo da família.....	132
Figura 5 – Características e desafios-chave do eixo da empresa/gestão.....	133
Figura 6 – Quadro acionário da Gol	134
Figura 7 – Quadro acionário da Natura	135
Figura 8 – As 10 maiores empresas familiares, por receita líquida em 2004.....	136
Figura 9 – Evolução dos códigos de governança do Reino Unido	137
Figura 10 – Marcos de governança corporativa no Brasil.....	138
Figura 11 – Comparativos dos segmentos de listagem da BM&FBOVESPA.....	139
Figura 12 – Recomendações para organizações familiares	140
Figura 13 – Recomendações para elaboração de relatórios.....	141
Figura 14 – Recomendações para auditoria.....	142
Figura 15 – Recomendações para assembleias gerais	143
Figura 16 – Recomendações para o conselho fiscal	144

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADRs	<i>American Depositary Receipts</i>
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, e China. Tal sigla foi criada por Jim O'Neill estudo de 2001 intitulado " <i>Building Better Global Economic BRICs</i> ". Após 2011, a sigla passou a oficialmente ter um S (BRICS), haja vista a inclusão da África do Sul (<i>South Africa</i> em inglês).
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CALPERS	Fundo de Pensão dos Funcionários Públicos da Califórnia
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EBITDA	<i>Earns before interest, taxes, depreciation and amortization</i>
EUA	Estados Unidos da América
Gol	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselho de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IPO	Initial Public Offering
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
LSA	Lei nº 6.404/76, conforme alterada, também conhecida como lei das sociedades por ações.
Natura	Natura Cosméticos S.A.
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ON	Ações Ordinárias
PN	Ações Preferenciais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SOX	Lei Sarbanes-Oxley. Lei norte americana (<i>Sarbanes-Oxley Act</i>) elaborada pelos senadores norte americanos Paul Sarbanes e Michael Oxley, promulgada em 30 de junho de 2002, a qual visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO 1 – ASPECTOS GERAIS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES.....	23
1.1. Conceito.....	23
1.2. Principais características.....	27
1.2.1. Laços familiares	32
1.2.2. Condução dos negócios e questões operacionais.....	34
1.2.3. Aspectos emocionais.....	37
1.3. Exemplos de empresas familiares.....	38
CAPÍTULO 2 – ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	43
2.1. Conceito.....	43
2.2. Breves aspectos históricos	46
2.2.1. No mundo.....	46
2.2.2. No Brasil	50
2.3. Princípios e características de governança corporativa	52
2.3.1. Transparência	55
2.3.2. Equidade.....	57
2.3.3. Prestação de contas (<i>accountability</i>).....	59
2.3.4. Responsabilidade corporativa	59
2.4. Modelos de governança corporativa.....	60
2.4.1. Modelo financeiro	61
2.4.2. Modelo dos <i>stakeholders</i>	62
2.4.3. Modelo político	62
2.4.4. Modelo de procuradoria	62
2.5. Mecanismos para a aplicação de sistemas de governança corporativa.....	63
2.6. Aspectos normativos no Brasil	65
CAPÍTULO 3 – DESAFIOS PARA A APLICAÇÃO DE TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS EM EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL.....	75
3.1. Resistência à sua aplicação	75
3.2. Necessidade de profissionalização da administração	76

3.3. Informalidade	81
3.4. Custos inerentes à sua implementação	83
3.4.1. Custos de auditoria interna e externa.....	85
3.4.2. Custos decorrentes do maior foco em controles internos	86
3.4.3. Custos para a elaboração de relatórios mais detalhados e frequentes	86
3.4.4. Custos para estruturação e manutenção da área de relacionamento com investidores	86
3.4.5. Custos para a conversão de demonstrações financeiras a outros princípios contábeis	87
3.4.6. Custos com o treinamento dos agentes envolvidos no aprimoramento da governança.....	88
3.4.7. Custos decorrentes do aumento da remuneração dos administradores.....	88
CAPÍTULO 4 – SUGESTÕES E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO	91
4.1. Sugestões específicas	91
4.1.1. Resistência à sua implantação	91
4.1.2. Necessidade de profissionalização da administração	93
4.1.3. Informalidade.....	98
4.1.4. Custos inerentes à sua implementação	101
4.2. Perspectivas	102
4.2.1. Cenário econômico	102
4.2.2. Necessidade de adequação à legislação brasileira e às exigências de mercado .	107
4.2.3. Recomendações	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICE A - FIGURAS.....	129

INTRODUÇÃO

Uma das características mais marcantes das sociedades empresariais brasileiras de uma forma geral é o seu caráter familiar, ou seja, a sua relação intrínseca com uma família e sua estrutura organizacional, a qual tem influencia significativa nas decisões corporativas e na forma de condução de seus negócios, as chamadas “empresas familiares”.

Alguns dados ilustram a importância deste tipo de empresa na sociedade brasileira. De acordo com informações disponibilizadas pelo SEBRAE cerca de 90% (noventa por cento) das empresas brasileiras, sejam elas pequenas, médias ou grandes, são consideradas familiares¹. Tal fato é corroborado por estudo elaborado pela Prosperare² em 2004, a qual verificou que, das 1.000 (mil) maiores empresas brasileiras (tendo por base a publicação Valor 1000), aproximadamente 1/3 (um terço) podem ser consideradas empresas familiares². Já Curado aponta que, de acordo com estatísticas, mais de 85% das empresas no Brasil são familiares, sendo que um grande número destas empresas surgiu após a década de 1950³.

Mas afinal, o que são as empresas familiares? Quais são suas principais características?

Segundo o senso comum, empresa familiar é aquela sociedade empresarial detida e controlada por uma determinada família, a qual, em alguns casos, leva o nome dessa família em sua própria razão social, normalmente tendo seu patriarca como principal figura e tomador das principais decisões. Todavia, a caracterização desse tipo de sociedade é muito mais específica e complexa, conforme será visto no decorrer da presente monografia, e deve levar em consideração outros fatores, como a origem da família, sua religião, seus valores e princípios, os quais nem sempre são conhecidos do grande público.

Nesse contexto e considerando a experiência profissional deste autor como advogado militante na área do Direito Societário, mais precisamente com operações de fusões e aquisições, pode-se observar uma grande exigência por parte do mercado em geral pela adoção de princípios de governança corporativa para a condução dos negócios de empresas

¹ SEBRAE. No Brasil, 90% das empresas são familiares. 03/10/2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 01 dez. 2011.

² PROSPERARE. Grandes empresas familiares brasileiras: uma análise da publicação VALOR 1000. 2006. Disponível em: <http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf>. Acesso em: 03 maio 2012.

³ CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010. p. 37.

familiares no Brasil. Tal exigência é mais notável, ainda, naquelas transações em que participam fundos de investimentos e grandes grupos multinacionais, que desejam expandir os seus negócios em território brasileiro e se deparam com as referidas dificuldades características de empresas familiares.

Adicionalmente, tendo em vista a forte crise econômica na Europa e EUA, o aumento dos investimentos em geral no Brasil, o crescimento do mercado interno brasileiro, a relevância, na economia mundial, do BRICS, bem como a diversificação dos investimentos das grandes empresas em vários segmentos, o processo de profissionalização das empresas familiares brasileiras e, por conseguinte, a aplicação dos diversos princípios de governança corporativa, passou a ser uma preocupação ainda maior por parte dos empresários brasileiros.

Isso se dá, pois tais empresários buscam viabilizar investimentos (nacionais e/ou estrangeiros), agregar valor e longevidade aos seus empreendimentos e, possivelmente, competir em condições de igualdade com seus concorrentes e novos *players* internacionais, haja vista a constante globalização dos mais diversos segmentos e mundialização da informação e do conhecimento técnico.

Sendo assim, o caminho a ser percorrido por essas empresas familiares para que cheguem a determinado nível de profissionalismo, tornando-se referência e exemplo de empresas profissionais, transparentes, lucrativas e competitivas, é desconhecido pelo grande público e, na maioria das vezes, passa necessariamente pela adoção de princípios e boas práticas de governança corporativa.

Todavia, em muitos casos, a adoção dos princípios de governança corporativa, notadamente os princípios de transparência e prestação de contas, apresenta uma série de desafios para tais empresas familiares, os quais precisam ser analisados e debatidos, visando a sua compreensão, debate e enfrentamento pelas diversas empresas familiares brasileiras que almejam crescimento, profissionalização e melhores resultados, características consideradas indispensáveis nos diversos segmentos econômicos.

Não obstante, a adoção dos princípios de governança corporativa, mormente os de transparência e prestação de contas, decorre dos inúmeros casos de abuso e/ou omissão por

parte dos controladores e *stakeholders*⁴ das grandes companhias no mundo (muitas delas empresas familiares), as crises e falências relacionadas e decorrentes de gestões temerárias e ruinosas, fraudes e escândalos verificados em diversos países, mais recentemente na Índia e EUA, como os casos da Enron, Worldcom, Satyam, entre outros, fazendo com que os princípios e boas práticas de governança corporativa ganhassem força e importância nos últimos anos, tornando-se um dos assuntos mais debatidos e estudados por juristas, administradores, empresários e outros *players*, direta ou indiretamente, envolvidos no mundo corporativo.

Dessa forma, a presente monografia consiste, principalmente, na análise desses desafios e nas demais questões materiais atreladas à aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares no Brasil.

Apesar de ter o objetivo de analisar tais questões, a presente monografia não tem como intuito abranger ou mesmo esgotar todas as suas vertentes, restringindo-se a determinadas questões específicas e materiais aplicáveis ao tema, conforme se verificará ao longo da presente monografia.

Do ponto de vista metodológico, a presente monografia baseia-se, mormente, em pesquisa bibliográfica realizada, mediante a análise de referencial teórico e conceitual provenientes do Brasil e do exterior, análise de estudos de caso realizados por entidades, como o IBGC, estudo e exame de sugestões e conceitos presentes nos principais códigos de boas práticas de governança corporativa no Brasil e no mundo, cujas informações foram coletadas através de livros, periódicos e textos disponibilizados na *Internet* e que fundamentaram as descrições, interpretações, análises e reflexões sobre o tema objeto da monografia.

Após o aprofundamento técnico das informações que envolvem a conceituação das principais evidências a serem discutidas no âmbito da presente monografia, iniciou-se a análise de referidas informações e, conseqüentemente, a estruturação do trabalho em linhas, gerais, conforme abaixo.

⁴ Conforme o IBGC, o conceito de *stakeholders* é: “todas as partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. São elas: os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros, além dos acionistas”.

Esta Introdução destaca a importância do tema e a sua relevância no cenário brasileiro, por meio da disponibilização de dados e indicadores levantados, bem como os objetivos, a metodologia e a estrutura da presente monografia.

O Capítulo 1 apresenta os diferentes conceitos de empresa familiar, tendo por base a bibliografia existente sobre o tema e a opinião de estudiosos, suas principais características, notadamente àquelas inerentes às empresas familiares no Brasil, modelos de desenvolvimento dentro de suas características e peculiaridades, além de exemplos de empresas familiares conhecidas, com o relato de sua constituição, histórico recente e estrutura atual.

Por sua vez, o Capítulo 2 apresenta conceitos de governança corporativa, aspectos históricos relacionados ao desenvolvimento da governança corporativa no mundo e no Brasil, com a indicação dos principais códigos de governança já editados, seus princípios e características, a indicação dos diversos mecanismos para a implementação de tais princípios, sobretudo os princípios de transparência e prestação de contas, bem como os princípios e boas práticas de governança corporativa já abrangidos pela legislação brasileira, em especial aqueles contidos na legislação societária, nas instruções normativas da CVM.

Já o Capítulo 3 apresenta os diversos desafios para a aplicação de boas práticas e medidas relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares, indicando a razão de tais desafios e outras considerações pertinentes a tais desafios.

O Capítulo 4 aponta sugestões para superar os desafios relativos à aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares, perspectivas para o futuro das empresas familiares no que concerne à implementação de tais princípios, tendo em vista o cenário econômico atual e as características do mercado acionário brasileiro.

Finalmente, são apresentadas as Considerações Finais decorrentes da análise do tema, que, em suma, apontam a implantação de boas práticas relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas em empresas familiares brasileiras como um requisito para a sobrevivência destas, tendo em vista a melhora de seu desempenho, aumento de sua

competitividade e longevidade nos mais diversos segmentos, em virtude de um mercado cada vez mais profissional e diversificado.

CAPÍTULO 1 – ASPECTOS GERAIS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

1.1. Conceito

De forma a melhor compreender os desafios e dificuldades da aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares, mister determinar-se primeiramente alguns conceitos, dentre eles o de família e o de empresa familiar.

Normalmente, entende-se por família um grupo de pessoas que estão ligadas por laços sanguíneos, em virtude de ancestrais em comum, vivendo em uma mesma casa (v.g. pai, mãe e filhos). Contudo, a definição em questão de família parece simplista e pouco abrangente, razão pela qual será utilizada a definição do termo “família” contida no dicionário Houaiss, segundo o qual a palavra “família” é um substantivo feminino que, em linhas gerais, significa grupo de pessoas que vive sob o mesmo teto, ou que têm ancestrais em comum ou que provêm de um mesmo tronco, ou que estão ligadas entre si pela afiliação, casamento e/ou adoção, ou ainda, unidas por mesmas convicções, interesses ou provenientes de um mesmo lugar⁵.

Tendo por base a definição acima, pode-se notar que o termo família é mais abrangente, não apenas compreendendo a acepção clássica ou legal, pautada em laços sanguíneos e de ancestralidade comum, mas também compreendendo outras mais abrangentes, como a ligação pela adoção ou mesmo por convicções, convivência, consideração e valores e/ou interesses semelhantes.

Para os fins do presente trabalho, serão utilizadas as diversas acepções compreendidas na definição de Houaiss, a qual parece ser a mais abrangente e condizente com a realidade e aplicação prática.

Uma vez definido o conceito de “família”, passa-se agora a analisar e estabelecer o conceito de empresa familiar, conceito este indispensável para o desenvolvimento deste tema.

⁵ HOUAISS, Antonio; VILAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. p. 1304.

Segundo Donnelley:

Empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta em numa influência recíproca. A relação familiar envolve aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família⁶.

Ainda segundo Donnelley, em determinados casos a empresa familiar se caracteriza como um negócio pessoal, em que a relação entre dono, funcionários e familiares e outros está pautada em aspectos como respeito, simpatia e lealdade⁷.

Já Peiser e Wooten consideram empresa familiar aquela que aproxima os componentes da família do empreendedor para auxiliá-lo quando os negócios evoluem, tendo desenvolvido para demonstrar os padrões comuns às empresas familiares, o chamado modelo de mudanças do ciclo de vida das empresas familiares, conforme segue: (a) uma família é profundamente envolvida nas tarefas do negócio; (b) geralmente tais empreendimentos estão em contínuo processo de transição. Os negócios são cíclicos e a família desempenha papéis importantes ao gerenciar estas empresas; e (c) a natureza das empresas é voltada para um determinado tipo de projeto ou empreendimento, pois enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço se mantém, a empresa subsiste⁸.

De forma objetiva, Neubauer e Lank definem empresa familiar como uma propriedade, parceria, companhia ou qualquer outra forma de associação comercial onde o controle (dos votos) está nas mãos de uma determinada família, sob a justificativa de que tal definição compreende a característica mais comum ao grande número de definições e diferentes conceitos apresentados pelos diversos estudiosos do tema⁹.

Por sua vez, Bernhoeft define empresa familiar como àquela que tem sua origem e história vinculadas a uma determinada família, tendo ainda em sua administração membros

⁶ DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Tec, Biblioteca Harvard, abr.1976. p. 15.

⁷ Ibid, p. 16.

⁸ PEISER, Richard B.; WOOTEN, Leland M. Life-cycle in small family businesses. **Business Horizons**, 1983. p. 58-59.

⁹ NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G.; WARD, John L. **The family business: its governance for sustainability**. New York: Routledge, 1998. p. 21.

dessa mesma família. Todavia, o autor destaca que a definição acima é bastante simplista e deve considerar outros aspectos que caracterizam a empresa familiar¹⁰.

O primeiro deles é a chamada “confiança mútua” entre os membros da empresa. Tal confiança muitas vezes independe dos laços familiares, mas passa a ser fator preponderante para a cobrança por resultados, promoções, seleção de funcionários, ou ainda, na delegação de poderes e autoridade. Nesse sentido, é comum termos a contratação de “amigos da família” para cargos diretivos ou gerenciais, ao invés de profissionais independentes atuando no mercado. Dessa forma, muitas vezes abdica-se das qualidades técnicas de determinado profissional em detrimento da confiança mútua, como destacado no exemplo acima.

O segundo aspecto ressaltado por Bernhoeft para definir uma empresa familiar são os laços afetivos que independem do grau de parentesco ou laços de sangue, os quais influenciam diretamente na tomada de decisões e nos relacionamentos dentro da empresa¹¹. Nesse sentido, pode-se observar que valores intrínsecos à família controladora da empresa são aplicados na condução dos negócios e na tomada de decisões, tais como valores intrínsecos à religião da família, suas crenças, entre outros.

Curado, em paralelo, resalta que existem atributos comuns às empresas familiares e, portanto, acaba por conceitua-las. Dentre eles, destacam-se: concentração do capital social, o qual normalmente está na mão de uma ou mais pessoas (de uma mesma família); a gestão da empresa tem participação predominante de membros da família controladora; a visão social e econômica tem peculiaridades, pois o sentido de parceria, cumplicidade e confiança ultrapassam a esfera profissional; o sustento e patrimônio da família controladora estão diretamente ligados ao desempenho da empresa; além da preocupação com a sucessão familiar¹².

A antiguidade (tradição) também é outro fator destacado por Bernhoeft. Segundo ele, tal atributo supera muitas vezes a exigência da eficácia e competência. Exemplos disso não faltam. Observamos que em inúmeros casos, a condução dos negócios é feita de determinada maneira, não porque esta é a mais eficaz, mas sim, porque a condução do negócio tem sido

¹⁰ BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991. p. 37.

¹¹ Ibid, p. 37.

¹² CURADO, Fernando. A empresa familiar a salvo de rupturas. São Paulo: Saint Paul, 2010. p. 76.

feita daquela forma nos últimos vinte, trinta, quarenta anos, ainda no tempo em que a administração da empresa era de responsabilidade de gerações anteriores da família controladora¹³.

Porém, de acordo com Bernhoeft, o fator mais preponderante para identificar uma empresa familiar é a sua própria história ou como intitulado pelo próprio autor, “um ideal que deu certo”, uma ideia que normalmente surge com o patriarca e que, apesar de todas as dificuldades no início e durante o processo de sua implementação, torna-se uma realidade graças ao esforço e dedicação do patriarca e sua família, o qual, por muitas vezes, supera dificuldades e percalços ao longo da história da empresa¹⁴.

Outros aspectos como (i) expectativa de alta fidelidade, (ii) confusão entre o racional e o emocional, em virtude dos laços afetivos dos membros da família e, conseqüentemente, da empresa, sem contar (iii) o jogo de poder, onde as habilidades políticas muitas vezes sobressaem em relação às habilidades administrativas e técnicas, são alguns dos aspectos importantes para a conceituação de uma empresa familiar.

Importante destacar, porém, que o processo de conceituação da empresa familiar não é algo simples, pois, em muitos casos, uma empresa, apesar de tida como “profissional”, possui características inerentes às empresas familiares. Sendo assim, é preciso analisar de forma mais aprofundada os aspectos históricos e as principais características das empresas familiares.

Independentemente das peculiaridades e dificuldades de conceituação e caracterização de uma empresa familiar, nota-se que, com base nas definições acima, é latente a presença de valores e princípios das famílias controladoras das respectivas sociedades familiares, a influência de aspectos emocionais e históricos inerentes àquela família, bem como a constante presença de seus membros e amigos da família nos cargos diretivos e gerenciais.

¹³ BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991. p. 38.

¹⁴ Ibid, p. 38.

1.2. Principais características

Após a conceituação de uma empresa familiar, passa-se a analisar de forma mais detalhada as suas principais características, de forma ao entendimento dos principais fatores e desafios para a implementação dos princípios de transparência e prestação de contas em tais empresas familiares.

De acordo com Neubauer e Lank, os elementos mais comuns para a caracterização das empresas familiares, tendo por base as diversas definições existentes, são:

- (i) percentual de capital social (votante ou de outra forma) detido por uma família;
- (ii) emprego de membros da família detentora do capital social em cargos executivos, entre outros;
- (iii) existência de empregados ou executivos não pertencentes à família detentora do capital;
- (iv) intenção de manter o envolvimento da família no futuro da empresa;
- (v) o número de gerações da família envolvidas nos negócios;
- (vi) o número de famílias envolvidas na administração e/ou no controle societário;
- (vii) se uma determinada família aceita que controla sua própria empresa;
- (viii) se empregados e/ou executivos não pertencentes à família aceitam que a empresa é familiar;
- (ix) se descendentes diretos do fundador têm controle societário e na administração; e
- (x) o tamanho da empresa, principalmente o número de empregados¹⁵.

Bornholdt *apud* Moreira Jr.¹⁶ aponta seis características que, quando presentes, isoladamente ou em grupo, em uma organização, permitem caracterizá-la com uma empresa familiar:

- (i) controle acionário pertencente a uma família e/ou seus herdeiros;
- (ii) os laços familiares determinam a sucessão no poder;

¹⁵ NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G.; WARD, John L. **The family business**: its governance for sustainability. New York: Routledge, 1998. p. 5.

¹⁶ MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2011. p. 11.

- (iii) parentes em posições estratégicas, como no conselho de administração e/ou diretoria;
- (iv) as crenças e valores da organização identificam-se com os da família;
- (v) os atos dos membros da família repercutem na empresa, ainda que dela estes não façam parte; e
- (vi) ausência de liberdade para a alienação e participações societária herdadas na empresa.

Já Bernhoeft lista alguns pontos que caracterizam a empresa familiar:

- (i) forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”);
- (ii) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- (iii) valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- (iv) exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa ou dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho.;
- (v) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- (vi) expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
- (vii) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- (viii) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa¹⁷.

O IBGC, por sua vez, destaca que um dos modelos mais conhecidos e estudados de todo o mundo para caracterizar uma empresa familiar é o chamado “modelo dos três círculos”, elaborado pelo especialista em empresas familiares John Davis, conforme Figura 1.

¹⁷ BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991. p. 37.

De acordo com esse modelo, as esferas de gestão, propriedade e família se encontram superpostas no início de qualquer empreendimento familiar, tendo as decisões-chave dessas três esferas concentradas na figura de uma única pessoa, usualmente o patriarca e fundador da empresa.

Apesar de sua importância, o IBGC¹⁸ entende que o modelo dos três círculos de John Davis apresenta uma deficiência: trata-se de um modelo estático, o qual não leva em conta o aspecto temporal. Dessa forma, os pesquisadores Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg, criaram um modelo tridimensional, conforme apresentado na Figura 2, englobando cada uma das esferas constantes do modelo dos três círculos.

De acordo com o modelo tridimensional, as empresas familiares passarão por diferentes estágios ao longo de sua história e, por isso, enfrentarão diferentes desafios durante estes estágios nos três diferentes eixos.

Ainda nesse sentido, Gersick *et al.* ressaltam que:

Os círculos da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento. Este pode ser um valioso primeiro passo na compreensão da empresa. Entretanto, muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade¹⁹.

Sob o ponto de vista cronológico, pode-se dividir o modelo tridimensional em três momentos distintos, conforme descritos abaixo.

No primeiro momento, como regra, a empresa familiar sob o eixo da empresa, é caracterizada por estar atrelada a uma jovem família empresária, comandada por uma geração adulta abaixo dos 40 (quarenta) anos, com seus sucessores ainda menores (abaixo de 18 anos). Sob o eixo da propriedade, esta é caracterizada como uma empresa de propriedade de um

¹⁸ IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2008. p. 27.

¹⁹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1977. p. 16.

controlador (normalmente o patriarca da família) e no eixo da gestão, esta possui uma organização informal, com o proprietário gestor concentrando as decisões em si²⁰.

Durante essa primeira etapa, os maiores desafios para as empresas familiares, sob os eixos da gestão e da propriedade, são: garantir sobrevivência da empresa, haja vista a sua entrada no mercado e a necessidade de financiamentos; capitalização da empresa, tendo em vista a limitação de recursos, dificuldades na obtenção de financiamentos e a alta concentração do capital social nas mãos do patriarca; equilíbrio do controle unitário, em decorrência da concentração das decisões na pessoa do proprietário e a entrada de outros tomadores de decisão (administradores, gerentes, gestores em geral). Em paralelo, sob o eixo da família, os desafios giram em torno da tomada de decisões em relação ao equilíbrio entre trabalho e família e seus desdobramentos nas relações interpessoais (a constante ausência do pai e da mãe no seio familiar, em virtude da necessidade de dedicação ao negócio), bem como da própria educação dos filhos, inclusive para a possível sucessão nos negócios da família²¹.

Em uma segunda etapa, o IBGC destaca que a empresa familiar, normalmente, se caracteriza como uma empresa onde a geração mais nova (já maiores de idade) passa a participar do dia a dia da empresa e, portanto, esta começa a se destacar como uma empresa entre irmãos, os quais passam a ser os controladores efetivos. Do ponto de vista prático, a empresa tende a passar por uma expansão, mediante a formalização de seus processos, permitindo, assim, uma estrutura cada vez mais funcional²².

Nessa etapa, os desafios estão relacionados a temas como a avaliação individual dos novos membros da família, sua formação, atributos e qualidades, de forma a identificar quais estão aptos para ingressar na empresa e passar a fazer parte do seu quadro gerencial; definição de sistemas e políticas organizacionais, bem como de um planejamento estratégico, em razão da expansão/formalização verificada; e definição dos papéis de cada um dos sócios, seja como participantes ativos da gestão, seja como sócios de capital, inclusive com a necessidade de se controlar a avidez destes por distribuição de lucros e dividendos²³.

²⁰ IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2008. p. 28-30.

²¹ Ibid, p. 28-30.

²² Ibid, p. 28-30.

²³ Ibid, p. 28-30.

Ainda de acordo com o IBGC, já na terceira etapa, a empresa familiar usualmente se caracteriza como um consórcio de primos, haja vista a presença de muitos familiares como sócios, gestores e não gestores, o que obriga a empresa e a família controladora a se preocupar com a administração dos interesses e vontades dos diversos sócios. No aspecto operacional, a gestão da empresa é definida pela presença de estruturas e base de clientes estáveis, com uma estrutura divisional e rotinas e processos operacionais e organizacionais bem definidos, tendo, a partir daí, desafios como reinvestimento, expansão, inclusive com a análise de um novo foco estratégico. No que concerne o eixo da família, a geração mais antiga da família já passou dos 50 (anos) anos de idade e, por isso, a preocupação gira em torno da conciliação entre os interesses dos familiares, administração da comunicação e de conflitos entre as diferentes gerações e, por fim, da sucessão dos negócios, a qual, especificamente no eixo da família aparece como um quarto elemento, intitulado ‘passagem de bastão’²⁴.

Deste modo, nota-se que o processo de crescimento e amadurecimento de uma empresa familiar possui diferentes etapas, com características específicas nas diversas esferas, mas principalmente na operacional, societária e até mesmo familiar, o que, por conseguinte, apresenta desafios e peculiaridades, elementos estes que, em conjunto, são caracterizadores de uma empresa familiar ao longo de sua história.

As características e os desafios para cada um dos eixos anteriormente citados, estão listados de forma mais detalhada, nas Figuras 3, 4 e 5.

Aprofundando um pouco mais no tema, Donnelley, por sua vez, aponta as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar. Segundo este, são vantagens das empresas familiares: o sacrifício familiar como instrumento para a obtenção de recursos administrativos e financeiros; imagem externa da família como credibilizadora das relações empresariais e comunitárias; lealdade e dedicação dos funcionários; preocupação com questões sociais em função do prestígio familiar; e continuidade e coerência em relação aos objetivos e às estratégias das firmas em função da administração familiar. Contrário senso, Donelley lista as seguintes desvantagens: divergências entre os interesses da empresa e os da família; falta de disciplina com relação ao uso dos lucros; dificuldade e lentidão na redefinição do

²⁴ IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2008. p. 28-30.

posicionamento mercadológico; e excessiva contratação de parentes sem critérios objetivos de avaliação quanto ao desempenho pessoal²⁵.

Nota-se, portanto, que, com base nas vantagens e desvantagens apresentadas por Donelley acima, as características inerentes à maioria das empresas familiares, quais sejam, sua relação intrínseca com uma determinada família, o forte envolvimento emocional de seus proprietários, a grande incidência de membros da família, amigos próximos e velhos de casa na administração e gerenciamento dos negócios, podem trazer consequências positivas ou negativas à empresa e ao negócio, conforme será abordado mais a frente.

Importante destacar, contudo, que as caracterizações acima, inclusive com a indicação das vantagens e desvantagens de uma empresa familiar, não possuem fulcro exaustivo, mas compreendem as características comuns à maioria das caracterizações apresentadas por estudiosos da área. Nesse sentido, objetivando uma melhor compreensão das diversas características de uma empresa familiar, são apresentados a seguir alguns aspectos ensejadores de mencionadas características.

1.2.1. Laços familiares

O relacionamento familiar aparece como uma das principais características da empresa familiar, pois como ressaltado anteriormente, sua estrutura é intimamente ligada à estrutura da família controladora da empresa.

Na maioria dos casos, as empresas familiares são “administradas” pelo patriarca (ou matriarca) da família que as controlam, responsável pela implementação do “ideal que deu certo” (expressão consagrada por Bernhoeft, conforme citado acima), como destacado acima, ou por um de seus sucessores, o qual é responsável pela tomada das principais decisões da empresa.

Adicionalmente, característica comum a praticamente todas as empresas familiares é a presença de membros ou amigos da família nos órgãos de administração da empresa, como o conselho de administração e diretoria. Exemplos disso não faltam, como a indicação das

²⁵ DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Tec, Biblioteca Harvard, abr.1976. p. 20.

esposas, filhos, outros familiares ou mesmo “amigos da família” para cargos diretivos e/ou gerenciais, priorizando assim, os laços familiares e emocionais e não, necessariamente, as capacidades profissionais de mencionados membros.

Como bem destaca Curado, a empresa familiar tem que superar um número maior de obstáculos do que qualquer outro tipo de sociedade, tendo em vista que uma de suas peculiaridades é o envolvimento emocional entre as pessoas que a dirigem, o que torna bem mais difícil a compreensão deste tipo de sociedade, tendo em vista que não estão sendo abordados apenas aspectos de estratégia e/ou operacionais²⁶.

Os laços familiares também influenciam na relação entre os diversos membros da empresa, sendo preponderantes na escolha de profissionais a serem contratados, promovidos, ou ainda na atribuição de funções aos diversos membros, haja vista a força de tais laços, os quais acabam por influenciar o comportamento e relacionamentos das organizações e, portanto, muitas vezes podem criar conflitos entre os interesses familiares e os interesses da empresa. Um caso clássico de tal conflito está intimamente ligado ao crescimento da família controladora, o qual pode ocorrer de forma mais célere do que o crescimento da empresa controlada e, conseqüentemente, da criação de cargos de comando, criando assim um problema relacionado à acomodação dos interesses dos membros da família e da própria empresa.

Moreira Jr. aborda esse tema ao afirmar que os problemas decorrentes de questões familiares são muitas vezes atrelados ao período sucessório, mas a questão central reside nos conflitos familiares, ainda mais quando da ausência dos fundadores, os quais têm papel fundamental no controle e administração dos conflitos. Referidos conflitos decorrem das relações familiares entre irmãos, pais, filhos, primos e ainda outros agentes influentes na gestão da empresa ou no seio familiar²⁷.

Nota-se, portanto, que os laços familiares trazem inúmeras conseqüências para a empresa familiar, muitas das quais acabam por prejudica-la, tendo em vista a existência de conflitos entre a competência e a excelência administrativa e os interesses pessoais de seus

²⁶ CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010 p. 24.

²⁷ MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas. 2011. p. 72-73.

membros, estes últimos influenciando na tomada de decisões, notadamente no que concerne a promoção, contratação e atribuições dos seus funcionários e gestores.

1.2.2. Condução dos negócios e questões operacionais

Outro aspecto fundamental para o entendimento das características das empresas familiares reside na forma pela qual os negócios são conduzidos e, por isso, as decisões operacionais possuem características bem peculiares.

A primeira delas é a predominância da antiguidade (tradição) em detrimento da exigência da eficácia e competência na condução dos negócios, uma vez que em muitas empresas familiares predomina a tomada de decisões tendo por base os costumes e os procedimentos já consignados e enraizados em tais empresas, os quais, normalmente, foram introduzidos pelo patriarca ou seus herdeiros, ainda que referida tradição não seja a melhor opção em termos operacionais e de resultados.

Observa-se que essa manutenção da antiguidade e, conseqüentemente, de procedimentos não tão eficazes (operacionalmente falando) decorre também da existência de membros da família e “velhos de casa” na administração/gestão da empresa familiar, o que, em muitas situações, significa a ausência de capacitação desses familiares.

No que concerne à capacitação dos familiares gestores, notamos que, como destacado, a nomeação de executivos e funcionários para cargos gerenciais está usualmente pautada nos laços familiares e relações de consideração, e não, necessariamente, na capacitação de tais gestores, ou ausência desta, impossibilitando assim, a sugestão e implementação de mudanças nos procedimentos já enraizados em referidas empresas, os quais poderiam viabilizar melhorias na produção, redução de custos e aumento dos resultados, afinal, os gestores não possuem conhecimento e preparo, necessários e esperados para um profissional atuando como gestor de uma empresa.

Há de se destacar ainda, os “velhos de casa”, os quais, como regra, possuem vasta história na empresa, bem como anos de experiência na sua área de atuação, porém, muitas vezes pecam na reciclagem e atualização profissional e, portanto, inviabilizam o desenvolvimento de novas técnicas e apresentação de novos produtos/soluções pela empresa,

restringindo assim, a sua capacidade de inovação e crescimento, o que, em última instância, torna a empresa em questão menos competitiva e lucrativa.

Outra característica importante é a centralização das decisões, pois o comando da gestão está personificado nos proprietários, como ressalta Frugis. Este vai além, ao afirmar que essa é uma das características comuns às empresas não profissionalizadas²⁸.

Tendo tal aspecto por base, pode-se afirmar que a centralização traz desdobramentos para a empresa familiar, pois, se por um lado o proprietário é responsável pela tomada das principais decisões, tendo, assim, controle total sobre as mais diversas áreas e segmentos da sua empresa, por outro, gera uma grande dependência da empresa para com o seu proprietário, sendo esta uma das principais razões para a falência de empresas familiares após a segunda ou terceira geração.

Moreira Jr. destaca ainda que, em muitos casos, as decisões buscam reduzir ou sanar os conflitos familiares, ainda que tais decisões venham a causar prejuízos nos resultados da empresa. Afinal, a lógica da empresa familiar não é a mesma das demais, em função da existência de um componente político extremamente relevante, a própria família²⁹.

Percebe-se, ainda, que a manutenção de procedimentos e medidas de ordem operacional em virtude da tradição, a existência de lacunas importantes na formação profissional de membros da família e dos “velhos de casa” que atuam como administradores/gestores na empresa familiar, bem como a tomada de decisões com o objetivo de mitigar conflitos familiares dos controladores, são fatores limitadores do desenvolvimento dos negócios de uma empresa familiar, o que, em última instância, a torna menos competitiva e lucrativa.

Por outro lado, as mesmas características mencionadas acima podem trazer consequências positivas para uma empresa familiar, como será visto a seguir.

²⁸ FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007. p. 78.

²⁹ MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas. 2011. p. 5.

Primeiramente, a condução dos negócios observando-se as tradições da empresa, pode em muitos casos, significar a verdadeira fórmula para o sucesso, haja vista que os procedimentos e técnicas adotados podem, de forma concomitante, ser soluções já consagradas e enraizadas em determinada empresa familiar e que trazem a excelência administrativa e operacional almejada.

Curado ratifica tal entendimento ao afirmar que na sociedade familiar é importante se considerar todas as características da cultura da empresa, tendo em vista que, diferentemente das empresas que possuem seu controle dissolvido, as empresas familiares ainda guardam certas restrições quanto à implementação de novas técnicas de governança ou planos de melhoria para a própria empresa³⁰.

Dentro desse contexto, o tipo de negócio desenvolvido pela empresa familiar é de suma importância para determinar se a adoção de procedimentos pautados na tradição significa a manutenção de uma fórmula de sucesso ou um atraso para a empresa familiar, afinal, em determinadas áreas, o desenvolvimento constante de novas soluções e produtos é condição *sine qua non* para a sobrevivência de determinada empresa familiar, como no caso de empresa de tecnologia, as quais dependem de inovações constantes para manter a sua competitividade em um mercado tão ávido por novidades.

Outrossim, a participação de membros da família detentora do capital, dos “velhos de casa” ou mesmo de “amigos da família” na gestão de uma determinada empresa familiar pode significar uma dedicação maior por parte de tais gestores, tendo como alicerce o interesse decorrente da relação muito forte entre a família e a empresa, a lealdade e dedicação dos “velhos de casa” e “amigos da família”, sem mencionar o profundo conhecimento do negócio por tais gestores, os quais usualmente possuem grande tempo de casa e, por isso, conhecem todos os aspectos do negócio e da empresa à qual dedicaram boa parte de suas vidas. É o que Bernhoeft intitula como “vestir a camisa”³¹.

Em suma, a forma pela qual os negócios de uma empresa familiar são normalmente conduzidos, dependendo da sua área de atuação e de determinadas características próprias,

³⁰ CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010. p. 24.

³¹ BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991. p. 37.

pode acarretar vantagens ou desvantagens para esta, de forma a limitar ou potencializar seu crescimento e lucratividade, valor de mercado e longevidade.

1.2.3. Aspectos emocionais

Uma grande gama de características das empresas familiares decorre da relação emocional que os membros das famílias controlador-administradoras da empresa possuem com a mesma. Tal relação visceral acarreta consequências importantes para a respectiva empresa familiar, sendo que algumas consequências lhe agregam e outras, em contrapartida, acabam por prejudicar seu crescimento e desenvolvimento.

Como anteriormente mencionado, as decisões operacionais de uma empresa familiar muitas vezes não estão pautadas na excelência administrativa/operacional, mas sim em outros fatores, como a tradição, os costumes e valores familiares. Porém, outro fator está também intimamente ligado à tomada de decisões, qual seja a relação emocional dos membros da família com a sua empresa.

Em função dessa relação tão forte em termos emocionais, pode--se verificar uma série de fatores que acabam por agregar valor à respectiva empresa, principalmente o cuidado e a dedicação de seus proprietários, gestores e gerentes, sem mencionar os funcionários, principalmente os “velhos de casa”, todos passando a “vestir a camisa” da empresa, o que, por consequência, permite a obtenção de melhores resultados, conforme destacado por Bernhoeft.

Contrariamente, essa relação emocional muitas vezes passa a ser um fator limitador para o crescimento de uma empresa familiar, pois, em virtude desta relação, há a interferência de fatores emocionais na tomada de decisões na empresa. Exemplos disso não faltam, tais como: (i) proprietários/gestores menos propensos a assumir riscos em nome da empresa para alavancar o seu crescimento e melhorar os seus resultados, pois estes não aceitam a possibilidade de colocar em risco a empresa que foi criada e trabalhada pela família por tantos anos e administrada e herdada por diversas gerações; e (ii) proprietários/gestores são avessos às mudanças das mais diversas naturezas por influência da tradição e costumes já enraizados na empresa, como abordado anteriormente.

Um dos estudiosos que versa sobre tal questão é Leach, segundo o qual:

O padrão de comportamento da família é baseado na emoção e poderosamente influenciado pelo subconsciente, enquanto o ambiente de empresas gira em torno de tarefas e, em geral, acarreta um comportamento que é conscientemente determinado³².

Moreira Jr. também destaca a necessidade de que as empresas separem as instâncias do poder, *i.e.*, a propriedade da gestão, de forma a segregar os aspectos emocionais decorrentes da íntima relação dos familiares com a empresa, dos aspectos operacionais relacionados aos resultados da empresa, objetivo buscado por executivos profissionais e por outros membros envolvidos na organização da empresa³³.

1.3. Exemplos de empresas familiares

De forma a melhor ilustrar a importância do tema, as características das empresas familiares brasileiras, bem como a relevância de tais empresas em seus respectivos segmentos, serão apresentados dois exemplos de empresas familiares reconhecidas no mercado brasileiro, descrevendo sucintamente o processo de sua constituição e histórico³⁴.

Gol

A Gol Transportes Aéreos S.A. foi criada em 2001 pelo Grupo Áurea, um dos maiores grupos de transporte rodoviário do Brasil. Em 2004 foi criada a controladora Gol, uma sociedade por ações, a qual se diferenciava de seus concorrentes no setor pela oferta de tarifas reduzidas, em virtude de seu baixo custo (*low cost – low fare*).

³² LEACH, P. **Family business**. London: Stoy Hayward, 1994. p. 47.

³³ MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas. 2011. p. 3.

³⁴ As informações em questão estão disponíveis em IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2008.p 105-121 e 179-194, bem como nos *sites*: GOL. Histórico. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/pt-br/investidores/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 12 abr. 2012 e NATURA. A empresa. Disponível em: <<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=1>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

O principal objetivo da Gol era popularizar o acesso ao transporte aéreo no Brasil, focando sua atenção ao mercado das classes B e C, os quais não eram atendidos por esse tipo de transporte.

Além de priorizar mercados não atendidos pelas empresas até então predominantes no mercado (Varig e TAM), a Gol aproveitou-se da política governamental na época que buscava a descentralização do setor, bem como da fragilidade de seus concorrentes, os quais experimentavam prejuízos acumulados na ordem de R\$ 1,4 bilhão de 1996 a 2000.

Em 2004, a Gol deu início às suas operações internacionais, como voos para Buenos Aires. Tamanho crescimento culminou, no mesmo ano, com a abertura de seu capital, de forma simultânea, na BM&FBOVESPA e na NYSE, através de um programa de ADRs.

Em 2005, a Gol já possuía um *market share* de 29% no Brasil.

Em 2007, a Gol adquiriu a VRG, uma companhia formada a partir de ativos (Unidade Produtiva Isolada) da antiga Varig, alienados sob a proteção da Lei de Falências, que buscou recuperação judicial em junho de 2005. Os direitos às rotas e à operação da VRG em aeroportos permitiram com que a Gol expandisse suas atividades no Brasil e na América do Sul e aumentasse seus *slots* no aeroporto de Congonhas em São Paulo, o mais importante para suas operações, de 138 *slots* em 2006 para 232 *slots* no final de 2008. A aquisição foi aprovada pela ANAC e pelo CADE em abril de 2007 e junho de 2008, respectivamente.

Atualmente, a Gol oferece a mais extensa e conveniente malha de rotas na América do Sul e Caribe, com quase 900 voos diários para 71 destinos em 13 países. Combinada com parcerias operacionais de empresas aéreas nacionais e estrangeiras, a rede de linhas da Gol está entre as melhores para clientes que querem viajar para o Brasil, dentro do país ou a partir dele.

Em termos societários, a Gol possui a estrutura societária demonstrada na Figura 6.

É de se ressaltar que o Fundo de Investimento e Participações Volluto, detentor de 100% das ações ordinárias da Gol é controlado pela família Constantino, fundadora da Gol, a qual detém cadeiras no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva da Gol.

Natura

Fundada em 1969 por Antonio Luiz da Cunha Seabra e pelo francês Jean Pire Berjeaut, a Natura alcançou uma posição privilegiada, sendo um dos maiores fabricantes brasileiros de cosméticos, produtos de higiene e de perfumaria, principalmente em razão da atuação das “consultoras Natura”, revendedoras autônomas que comercializam os produtos da Natura.

Com a abertura de seu capital, realizada em 2004, a Natura passou a integrar o Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Já em 2005, como reconhecimento ao compromisso que a empresa tem com a sustentabilidade, as ações da Natura foram incluídas no ISE, da BM&FBOVESPA, cuja finalidade é reconhecer as companhias com os melhores desempenhos em todas as dimensões da atuação empresarial.

A Natura sempre foi reconhecida por sua preocupação em relação ao meio ambiente, promovendo programas de desenvolvimento sustentável nos locais nas comunidades fornecedoras de suas matérias-primas.

A boa aceitação da marca e o crescimento do canal de venda direta estimulam a Natura a investir na expansão das suas operações, notadamente na Argentina, no Chile, no Peru e no México.

Além da ampliação das atividades na América Latina, a empresa segue no mercado europeu desde 2005, com a inauguração da primeira loja mundial, em Paris, França.

Para apoiar o processo de inovação e desenvolvimento de produtos, também inaugurou um novo laboratório de pesquisas na capital francesa. Neste laboratório são aprofundadas as pesquisas nas áreas de testes *in vitro*, alternativa aos testes em animais, e os estudos de segurança e eficácia de ativos, tratamento de pele e novos materiais de embalagens.

A Natura possui a estrutura societária demonstrada na Figura 7.

De acordo com o IBGC e o site da BM&FBOVESPA, dentre os acionistas controladores, está a Lisis Participações S.A., holding familiar do Sr. Antonio Luiz da Cunha Seabra, fundador da Natura, bem como o próprio Antonio Luiz da Cunha Seabra, detentor de 0,84% do capital social da Natura.

Outros exemplos de empresas familiares brasileiras com relevância em seus segmentos podem ser encontrados na Figura 8.

Como ressaltado no início do presente Capítulo, é de suma importância determinar o conceito de empresa familiar, suas características, vantagens e desvantagens, entre outras questões atinentes às mesmas, de maneira que sejam assimilados tais aspectos, os quais serão oportunamente considerados para se determinar os desafios atrelados, e as alternativas que possibilitem, a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares.

Dessa forma, a estrutura criada acima teve por objetivo tornar claro os diferentes aspectos relacionados às empresas familiares, permitindo assim que a análise da problemática trazida na presente monografia tivesse vários elementos de base, que, juntamente com os aspectos relacionados à governança corporativa, conforme abordado no Capítulo a seguir, fornecessem subsídios suficientes para o enfrentamento do problema, sugestão de medidas para tanto, além da possibilidade de se analisar as perspectivas para as empresas familiares brasileiras.

CAPÍTULO 2 – ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1. Conceito

Uma vez definida e caracterizada a empresa familiar, objeto do Capítulo 1, passa-se a analisar agora questões relacionadas à governança corporativa. O primeiro passo, para tanto, é definir o que é governança corporativa.

De acordo com Lobo, governança corporativa é:

O conjunto de normas, consuetudinárias e escritas, de cunho jurídico e ético, que regulam os deveres de cuidado, diligência, lealdade, informação e não intervir em qualquer operação em que tiver interesse conflitante com o da sociedade; o exercício das funções, atribuições, e poderes dos membros do conselho de administração, da diretoria executiva, do conselho fiscal e dos auditores externos, e o relacionamento entre si e com a própria sociedade, seus acionistas e mercado em geral³⁵.

Chiodaro afirma que se pode- caracterizar a governança corporativa como um sistema pelo qual as companhias são geridas, pautado em três pilares principais: (i) transparência; (ii) integridade; e (iii) prestação de contas³⁶.

Dentre as inúmeras definições de governança corporativa, destaca-se aquela difundida pelo IBGC:

Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. O objetivo das práticas de governança corporativa é a criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam

³⁵ LOBO, Jorge. Princípios de governança corporativa. **Revista de Direito Mercantil**. v. 142. São Paulo: Malheiros, abril/junho 2006. p. 141.

³⁶ CHIODARO, Renato. Novo mercado e governança corporativa. **Revista de direito bancário do mercado de capitais e da arbitragem**. Ano 5, n. 16, abr./jun., 2002. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2002. p. 268.

a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das empresas³⁷.

Já segundo Silveira, governança corporativa é o conjunto de mecanismos que objetivam fazer com que as decisões corporativas sejam tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio. Ainda segundo este, os mecanismos de governança corporativa devem estar presentes em qualquer empresa, em razão de três potenciais problemas em sua cúpula: conflito de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos³⁸.

O primeiro deles (conflito de interesses) decorre da possibilidade de os gestores com poder decisório optar pela adoção de medidas que priorizem os seus interesses, ou mesmo os interesses daquele que o nomeou, em detrimento dos interesses da própria empresa. Um exemplo disso ocorre quando da indicação de membros para o conselho de administração, os quais em determinados casos deliberam pela adoção de medidas que priorizam o sócio que o nomeou ao invés de deliberar por medidas que priorizam a própria empresa.

O segundo refere-se à limitação técnica dos tomadores de decisão. Conforme preceitua Silveira, quando o poder decisório e a tomada de decisões estão concentrados em uma mesma pessoa, é muito provável que esta não possua todos os conhecimentos técnicos necessários para a tomada de decisões em diferentes áreas, como investimento, marketing, entre outras. Deste modo, mecanismos de governança, como um conselho de administração formado por membros com diferentes formações e *expertises*, poderiam levar os gestores/administradores a tomarem melhores decisões³⁹.

O último, mas não menos importante, dos potenciais problemas detectados por Silveira é o viés cognitivo. Apesar da possível solução dos conflitos de interesse e da capacidade técnica e ética dos tomadores de decisão (administradores e gestores da empresa), o processo decisório deve ser pautado em “pesos e contrapesos” independentes, reduzindo as

³⁷ IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2008. p. 23.

³⁸ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 2.

³⁹ Ibid, p 2.

chances de serem tomadas decisões equivocadas, pautadas na percepção dos tomadores de decisão de determinada empresa.

Nessa linha, a adoção de um sistema de governança corporativa, com a existência de conselheiros independentes, poderia impedir a adoção de medidas baseadas meramente em relações emocionais ou outros critérios subjetivos, uma vez que tais conselheiros independentes poderiam questionar a adoção de tais medidas, analisando-as sob um prisma diferente, pautado, mormente, na imparcialidade e na racionalidade.

Em outras palavras, o autor defende que a concentração em um único gestor ou grupo de gestores provenientes de uma mesma família, ou mesmo com formação e capacidade semelhantes, pode acarretar a tomada de uma decisão pautada em uma percepção demasiadamente otimista ou pessimista, conforme o caso, por parte dos tomadores de decisão, tendo como base seu envolvimento emocional com a respectiva empresa, sua visão restrita ou mesmo suas limitações técnicas e, por isso, trazer consequências e prejuízos para esta última.

Neubauer e Lank ratificam as definições acima ao conceituar governança corporativa como “um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e para explicá-los”⁴⁰.

Em suma, as definições apresentadas demonstram que governança corporativa consiste, basicamente, em um sistema de regras e medidas objetivando regulamentar a relação entre os diversos envolvidos nas atividades de uma empresa, tais como a relação dos investidores com os órgãos de administração, dos administradores com os órgãos de controle e ainda, da própria empresa com o mercado (fornecedores, clientes, instituições financeiras e autoridades públicas), objetivando garantir e aumentar o seu crescimento, valor e longevidade.

⁴⁰ NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G.; WARD, John L. **The family business: its governance for sustainability**. New York: Routledge, 1998. p. 60, tradução nossa.

2.2. Breves aspectos históricos

2.2.1. No mundo

Segundo Carmo, a história da governança corporativa está intimamente ligada ao desenvolvimento do próprio capitalismo. Assim, a governança corporativa é uma das ferramentas do capitalismo, pois busca a otimização das decisões e da alocação do capital. Nesse contexto, ressalta que o capitalismo evoluiu de modo diverso nos vários países que o adotaram, cada qual com padrões de acumulação e distribuição de capitais particulares⁴¹. Exemplos disso são os EUA e Grã-Bretanha, onde prevalece o chamado capitalismo dos acionistas, caracterizado principalmente pelo financiamento das empresas advindo de um mercado de capitais com imenso volume de investidores dispersos.

Por outro lado, em países como Alemanha e Japão, os investidores preferem aplicar suas economias em instituições financeiras, as quais, por sua vez, designam a alocação do capital aplicado pelos investidores entre as diversas companhias. Em vez de investimento em capital (*equity*), predomina o financiamento de dívida (*debt*), o alcunhado capitalismo dos bancos. Outro modelo de capitalismo é aquele adotado por países como Canadá e Índia, no qual o Estado acumula o capital (via tributação) e torna-se o principal financiador das companhias, consagrando o modelo denominado de capitalismo estatal. Por fim, há o chamado capitalismo familiar, caracterizado pelo aporte de recursos, pelos investidores, em capital de companhias cujo controle é concentrado e detido por algumas poucas famílias, como é o caso de Bélgica, México, Argentina e Brasil⁴².

Assim, dependendo das características do capitalismo aplicado em cada país, surgem problemas e desafios que precisam ser enfrentados. O enfrentamento de muitos desses problemas passa pela aplicação de princípios de governança corporativa, na tentativa de se eliminar ou, pelo menos, mitigar esses problemas.

A título exemplificativo, Carmo cita o desafio de equilibrar a relação de poder entre os administradores e investidores, sob pena de que os rumos das companhias passem a ser

⁴¹ CARMO, Lie Uema do. Instrumento para fortalecer o retorno dos acionistas. **Revista BOVESPA**. jul./set. 2006. Disponível em: < <<http://www.bmfbovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/99/Tendencias01.shtml> >. Acesso em: 21 maio 2012.

⁴² Ibid.

determinados quase, exclusivamente, pelos administradores, os quais podem ter uma agenda de interesses própria e distinta daquela dos acionistas (conflito de agência); bem como de se mitigar eventuais erros na seleção do investimento e no montante investido por instituições financeiras, principalmente em países como Alemanha e Japão, em virtude das características citadas acima e, ainda, problemas como a corrupção, a falta de preparo ou negligência dos agentes estatais, ou ainda o direcionamento dos investimentos para finalidades políticas ou eleitoreiras⁴³.

Contudo, para fins de análise do presente tema, talvez os maiores desafios estejam atrelados ao tipo de capitalismo existente no Brasil, o qual se caracteriza pelo aporte de capital apenas em algumas companhias detidas por famílias de reputação, o que, pode gerar abusos dos direitos de propriedade pelo acionista controlador, como o pagamento de vultosas remunerações aos administradores/controladores, ágio pago em alienação de participações societárias e outros mecanismos, onde os controladores isoladamente apropriam-se dos benefícios que poderiam ser partilhados com os demais acionistas, como bem ressalta Carmo⁴⁴.

Dessa maneira, apesar de cada país possuir um modelo próprio de capitalismo, todos os modelos apresentam obstáculos a serem superados e interesses que precisam ser preservados, sob pena de minguar os investimentos e, conseqüentemente, as próprias companhias.

Para tanto, em meados dos anos 1990, surgiu, principalmente nos Estados Unidos, um movimento para que regras fossem criadas de forma a proteger os acionistas dos abusos e da inércia dos administradores das companhias e das omissões das auditorias externas.

Porém, nota-se que alguns movimentos em torno da implementação de boas práticas de governança corporativa surgiram desde a década de 1980 nos Estados Unidos.

Como ressaltado por Silveira, a existência de um ambiente com capital extremamente pulverizado, bem com a ausência de regulamentação permitindo a atuação direta dos

⁴³ CARMO, Lie Uema do. Instrumento para fortalecer o retorno dos acionistas. **Revista BOVESPA**. jul./set. 2006. Disponível em: < <<http://www.bmfbovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/99/Tendencias01.shtml> >. Acesso em: 21 maio 2012.

⁴⁴ Ibid.

acionistas, os CEOs das empresas norte-americanas passaram a desfrutar de poder *vis-à-vis* os acionistas, controlando o conselho de administração de suas respectivas empresas⁴⁵.

De acordo com Carlson *apud* Silveira, o estopim para o movimento pró-governança, foi a tentativa de controle da Texaco Inc. em 1984 pela Chevron Corporation, impedida por diversas manobras empregadas pelos executivos da Texaco Inc. em prejuízo dos interesses dos acionistas da companhia, interessados em alternativas para a solução do déficit da empresa⁴⁶.

A partir desse momento, o desenvolvimento da governança corporativa no mundo foi uma constante.

Nos Estados Unidos verificou-se: a (i) criação, em 1985, do Conselho de Investidores Institucionais (*Council of Institutional Investors*), uma associação voltada para defender os interesses dos investidores institucionais, por meio de iniciativas que visam alterar a legislação americana; (ii) publicação pelo Calpers da *Focus List*, a qual contemplava as empresas investidas pelo Calpers com as maiores deficiências em termos de governança corporativa.

Apesar das inúmeras deficiências em termos de governança corporativa nas décadas de 1980 e 1990, Silveira destaca que o mercado de capitais americano sempre se caracterizou por um histórico de confiança dos investidores na legislação e regulamentação de seu mercado, seja pela legislação aplicável, seja pela atuação da SEC, o que resultou no mais sofisticado mercado de títulos de dívida e de ações do mundo⁴⁷.

Após os famosos escândalos na década de 1990, principalmente os casos Enron, Worldcom, Tyco, a legislação americana sofreu modificações, por meio da promulgação da SOX em 2002, a qual visa a garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança aos investidores, por meio da aplicação de princípios de governança corporativa, de forma a mitigar riscos aos negócios, evitar fraudes e garantir a transparência nas operações realizadas.

⁴⁵ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 143.

⁴⁶ Ibid, p. 143.

⁴⁷ Ibid, p. 144.

A promulgação da SOX afetou não só as companhias americanas, mas também as companhias estrangeiras que têm seus papéis negociados na NYSE, inclusive as companhias brasileiras que negociam seus papéis na NYSE por meio dos ADRs.

Apesar da SOX e das regras da SEC, os escândalos em empresas americanas continuaram a aparecer, como o escândalo das opções de ações com datas retroativas (2006) e a gestão de riscos e conflitos e interesse na crise do *sub prime* das instituições financeiras (2008).

Paralelamente, verificou-se na Grã-Bretanha um movimento muito forte de autorregulamentação, através da elaboração de códigos de governança corporativa por representantes do mercado, diferentemente da regulamentação presente nos Estados Unidos, como aponta Silveira⁴⁸. Dentre tais códigos, destacam-se o primeiro deles, o *Cadbury Report*, de 1992, bem como o *Original Combined Code*, datado de 1998, e a Nova Versão do *New Combined Code*, datado de 2008. Na Figura 9 encontra-se a lista dos principais códigos de governança no Reino Unido.

Por tal característica (autorregulamentação), as empresas britânicas não estão obrigadas a seguir as recomendações dos códigos de governança corporativa elaborados, mas em virtude do princípio denominado “*comply or explain*”⁴⁹, caso as companhias britânicas não queiram adotar tais recomendações, estas deverão explicar claramente a razão pela sua não adoção.

Como ressaltado por Silveira, destaca-se ainda a França, onde as empresas caracterizavam-se pela grande participação estatal e participação familiar, com alta concentração acionária. Contudo, após uma onda de privatizações na década de 1990, o Estado diminuiu sensivelmente a sua participação no mercado empresarial e, em contrapartida, um grande aumento da participação de investidores institucionais estrangeiros. Como consequência, a implementação de princípios e preceitos de governança corporativa passaram a ser cada vez mais exigidos. Nesse sentido, em 1995 foi elaborado um relatório de governança corporativa, intitulado “Relatório Vienot”, o qual foi atualizado em 1999. Em ato

⁴⁸ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 148.

⁴⁹ Princípio pelo qual a adoção de recomendação de códigos não são obrigatórias, mas as companhias devem, em contrapartida, divulgar quais princípios foram adotados e quais não foram, justificando a sua não adoção.

contínuo, mencionado relatório, juntamente com o Relatório Bouton de 2002, deu ensejo ao primeiro relatório oficial do país, lançado em 2003 e atualizado em 2008. Na França, também se aplica o princípio do “*comply or explain*”⁵⁰.

Como regra, verifica-se que há um processo de padronização nos diferentes mercados, notadamente nos mercados emergentes, das boas práticas de governança corporativa, haja vista o processo de internacionalização e integração dos mercados financeiros.

É importante ressaltar que a análise do histórico da governança corporativa no mundo tem sua valia para se determinar as razões pelas quais este tema tem ganhado tanta importância no cenário econômico e empresarial. Tal fato, por si só, já justificaria a sua relevância e contribuição para a análise do tema desta monografia.

Contudo, é de se notar que, não obstante a evolução natural deste assunto no mundo corporativo, as razões que deram ensejo aos debates acerca da governança corporativa (abuso por parte controladores, ausência de transparência e escândalos contábeis, por exemplo) continuam presentes em determinadas empresas até hoje e, portanto, o histórico passa a, de fato, ter relevância na análise e apresentação de recomendações para viabilizar a transparência e prestação de contas no dia a dia das empresas, notadamente nas familiares.

2.2.2. No Brasil

Como destacado por Silveira, a expressão governança corporativa só começou a ser utilizada no Brasil em meados dos anos 1990⁵¹.

Um dos primeiros passos para a exposição do tema foi a fundação, em 1995, do IBCA, o qual, posteriormente, passou a ser denominada de IBGC.

Ao longo da década de 1990, o tema ganhou força após alguns conflitos entre acionistas controladores e minoritários em operações de fechamento de capital e alienação de

⁵⁰ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 155.

⁵¹ Ibid, p. 178.

bloco de controle, bem como, em virtude da atuação de alguns fundos de investimento em ações com participação atuante nas empresas investidas.

Mais precisamente em 1999, o IBGC lançou o primeiro Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa, documento que ensejou discussões sobre o tema em território nacional.

Silveira ressalta ainda que em 2000 três fatores contribuíram para o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa no Brasil⁵².

O primeiro deles foi o estudo conduzido pelo Banco Mundial em parceria com a consultoria Mckinsey demonstrando que investidores estariam dispostos pagar um prêmio maior por ações de companhias com maior transparência e prestação de contas.

O segundo fator foi a realização da primeira mesa redonda latino-americana de governança corporativa, evento patrocinado pelo IFC, braço financeiro do Banco Mundial e a OCDE. Tal evento é realizado anualmente e visa incentivar a discussão e elevar o padrão de governança na região.

Finalmente, o terceiro fator foi o lançamento pela BM&FBOVESPA dos segmentos especiais de listagem: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. Tais segmentos, em ordem de exigência em relação às práticas de governança, eram voluntários e visavam segregar as empresas em função do nível de adesão às boas práticas.

Após o ano 2000, verificam-se outros importantes passos para o desenvolvimento da governança corporativa no Brasil que merecem destaque, como as alterações trazidas pela Lei n. 10.303/2001, o lançamento, pela CVM, da cartilha de “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa” e o *boom* dos IPOs em 2005 foram outros marcos importantes para o desenvolvimento da governança corporativa no Brasil.

O desenvolvimento do tema no Brasil sempre permeou as empresas familiares. Como ressaltado no início da monografia, a grande maioria das empresas brasileiras pode ser

⁵² SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 179.

considerada familiar e, dessa forma, os fatores mencionados acima sempre tiveram influência na rotina dessas empresas. Nesse sentido, pode-se citar como exemplos, o IPO de empresas familiares como a NATURA e GOL, apresentadas acima, bem como o ingresso de empresas familiares nos segmentos especiais de listagem da BM&FBOVESPA, fatores que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a disseminação de boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares brasileiras.

Portanto, a análise do histórico da governança corporativa no Brasil, em comparação com o histórico mundial, é uma ótima maneira de se verificar que o desenvolvimento da governança corporativa em nosso país é mais lento do que no resto do mundo, muito em virtude da característica mais comum de suas empresas, qual seja, seu caráter familiar e, por conseguinte, das restrições e desafios inerentes às mesmas, conforme será abordado mais a frente.

Na Figura 10 são apresentados os principais marcos da governança corporativa no Brasil.

2.3. Princípios e características de governança corporativa

Após definido o conceito de governança corporativa e seu desenvolvimento ao longo do tempo, passa-se agora a analisar mais profundamente os seus princípios e características, os quais servirão de base e auxiliarão na análise da problemática apresentada, bem como nas recomendações constantes da presente monografia.

A OCDE em seu trabalho intitulado “Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades” listou uma série de princípios que podem, sob a forma de recomendações não vinculativas, ser seguidos pelos países e outros envolvidos para avaliar e melhorar o enquadramento legislativo, institucional e regulamentar da governança corporativa, por meio da aplicação de boas práticas pelas bolsas de valores, empresas, investidores, e demais *stakeholders* a serem adaptadas à realidade de cada um dos países. Ainda de acordo com a OCDE os princípios representam uma base comum que os Estados-Membros da OCDE consideram essencial para o desenvolvimento de boas práticas de governança corporativa⁵³.

⁵³ OCDE. Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>> Acesso em: 03 maio 2012.

Tais princípios são um ponto de partida interesse para a nossa análise. Assim, de acordo com referido trabalho, são princípios de governança corporativa:

- (i) base para um enquadramento eficaz da governança corporativa: o enquadramento da governança corporativa deve promover mercados transparentes e eficientes e estar em conformidade com o princípio do primado do direito e articular claramente a divisão de responsabilidades entre diferentes autoridades de supervisão, autoridades reguladoras e autoridades dedicadas à aplicação das leis;
- (ii) os direitos dos acionistas e funções fundamentais de seu exercício: o enquadramento da governança corporativa deve proteger e facilitar o exercício do direito dos acionistas;
- (iii) o tratamento equitativo dos acionistas: o enquadramento da governança corporativa deve assegurar o tratamento equitativo de todos os acionistas, incluindo acionistas minoritários e acionistas estrangeiros. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos;
- (iv) o papel dos outros sujeitos com interesses relevantes na governança corporativa: o enquadramento da governança corporativa deve acautelar os direitos legalmente consagrados ou estabelecidos através de acordos mútuos, de outros sujeitos com interesses relevantes na empresa e deve encorajar uma cooperação ativa entre as sociedades e esses sujeitos na criação de riqueza, de emprego e na manutenção sustentada de empresas financeiramente saudáveis;
- (v) divulgação de informação e transparência: o enquadramento da governança corporativa deve assegurar a divulgação tempestiva e objetiva de todas as informações relevantes relativas à sociedade, nomeadamente no que diz respeito à situação financeira, desempenho, participações sociais e governo da empresa; e
- (vi) a responsabilidade dos órgãos de administração: o enquadramento da governança corporativa deve assegurar gestão estratégica da empresa, um acompanhamento e

fiscalização eficazes da gestão pelo órgão de administração e a responsabilização do órgão de administração perante a empresa e seus acionistas.

Como ressaltado no próprio trabalho da OCDE, os princípios acima são considerados os pilares para boas práticas de governança corporativa, mas existem ainda princípios secundários (de apoio) aos princípios listados e, portanto, ao se analisar os princípios básicos de governança corporativa, deverão ser levados em conta também os princípios secundários, objetivando auxiliar a compreensão do tema.

De forma paralela, o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC (Código do IBGC) aponta como princípios básicos de governança corporativa:

- (i) Transparência;
- (ii) Equidade;
- (iii) Prestação de Contas (*Accountability*); e
- (iv) Responsabilidade Corporativa⁵⁴.

É importante destacar que, apesar de o Brasil não ser um Estado-Membro da OCDE, verifica-se a grande semelhança entre os princípios elaborados pela OCDE e os princípios elaborados pelo IBGC, em uma demonstração clara da padronização dos princípios de governança corporativa e, por conseguinte da homogeneização de boas práticas de governança corporativa ao redor do mundo, afinal, os mesmos *stakeholders* (investidores, auditores, gestores, administradores e etc.) estão atuando em um número de países cada vez maior, aumentando seu campo de atuação e sua penetração nos mais diferentes mercados, sejam eles mercados mais desenvolvidos (Estados Unidos, Grã-Bretanha) ou mercados emergentes (Brasil, Índia) e, para isso, exigem cada vez ambientes mais adequados para a adequação dos princípios e boas práticas de governança corporativa.

Tendo em vista os “códigos” elaborados pela OCDE e pelo IBGC, será adotado para fins de análise dos princípios básicos de governança corporativa, a listagem elaborada pelo IBGC, principalmente pela proximidade do IBGC com a realidade corporativa brasileira, bem como em virtude do trabalho do IBGC no sentido de acomodar a literatura internacional à

⁵⁴ IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4. ed. Disponível em: <www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>. Acesso em: 15 abr. 2012.

realidade brasileira, porém sem descartar a contribuição dos conceitos e informações contidas no código da OCDE.

Analisar-se-á agora cada um dos princípios básicos de governança corporativa segundo a estrutura do IBGC.

2.3.1. Transparência

Talvez seja considerado o princípio mais importante das boas práticas de governança corporativa.

De acordo com o Código do IBGC, notadamente seus artigos 3.4 e 6.5, o princípio da transparência não se trata apenas do dever de informar, mas sim, a conscientização por parte da empresa, de seus funcionários e de seus administradores de que as todas as partes envolvidas na vida da empresa (*stakeholders*) precisam ter informações de seu interesse disponibilizadas, não por um dever legal, mas, por tais informações serem necessárias e basilares para a tomada de decisões pelos *stakeholders*, criando, assim, um ambiente de confiança, seja internamente, seja na relação com o mercado em geral. Nesse sentido, as informações a serem disponibilizadas não devem se restringir apenas às informações econômico-financeiras, mas devem abarcar outras informações que venham a nortear a administração da empresa, bem como aquelas que agreguem valor à mesma.

Como pode ser notado, o princípio da transparência está intimamente ligado à gestão das empresas, pois é com base nas informações divulgadas que os *stakeholders* possuem elementos suficientes para a tomada de decisões, sejam elas, por exemplo, no sentido de investir em determinada empresa, na concessão de um empréstimo por parte de uma instituição financeira.

Porém, como bem destacado no artigo 3.5. do Código do IBGC, nem sempre a simples disponibilização das informações é suficiente. Muitas vezes o princípio da transparência só se materializa com a divulgação da informação de forma clara, objetiva, em linguagem simples (ausente de termos técnicos e estrangeirismos), prevalecendo a substância sobre a forma, garantindo a sua qualidade, precisão e compreensão por diferentes *stakeholders*, desde fundos

de investimento, até um cidadão “comum” que investe na bolsa de valores (no caso de empresas de capital aberto).

Outro aspecto relevante destacado pela OCDE, mais precisamente no Capítulo V da Primeira Parte, é que a transparência real é peça fundamental na fiscalização das empresas pelo mercado e, principalmente, pelos seus proprietários, os acionistas, para que estes exercem plenamente os seus direitos de forma esclarecida. A não disponibilização de uma informação, ou mesmo a sua divulgação parcial ou de forma confusa pode dificultar o funcionamento dos mercados, aumentar o custos dos mercados, sem mencionar afastar investidores e parceiros, em virtude de sua desconfiança em relação à determinada empresa.

Um ponto importante a ser observado é o resultado da disponibilização das informações aos *stakeholders*. De acordo com a OCDE a disponibilização das informações de forma clara, objetiva, em linguagem simples auxilia a incrementar o conhecimento público da estrutura, valores, princípios, atividades e resultados das empresas em face de parâmetros de ordem ética, ambiental e etc. além de incrementar o relacionamento das empresas com as comunidades onde suas atividades são desempenhadas. Em contrapartida, torna-se necessário o discernimento dos controladores e gestores das empresas na disponibilização das informações, sob pena de elevarem em demasia os custos administrativos para a disponibilização de tais informações, sem mencionar a possibilidade de se disponibilizar informações sensíveis que ponham em risco a posição da empresa em face de seus concorrentes. Dessa forma, via de regra, sugere-se que as informações sejam divulgadas em virtude de sua relevância, *i. e.*, as informações cuja omissão ou inexatidão possam influenciar na tomada de decisão pelos *stakeholders* devem ser disponibilizadas..

De forma a implementar e materializar tal princípio em empresas com diferentes características, existe uma série de medidas, como a criação de uma política de divulgação de informações da empresa⁵⁵, utilizando-se de diversos meios, como redes sociais, veículos formais de comunicação, de forma a permitir o fácil acesso de seus sócios, parceiros, e etc., a

⁵⁵ De acordo com a OCDE, no Capítulo V da Primeira Parte, a divulgação das informações a serem disponibilizadas deve englobar: (i) resultados financeiros e operacionais da empresa; (ii) os objetivos da empresa; (iii) participações sociais relevantes e direitos de voto; (iv) informações sobre os membros dos órgãos de administração, como sua qualificação, processos de seleção e política de remuneração; (v) transações com partes relacionadas; (vi) fatores de riscos previsíveis; (vii) assuntos relacionados com trabalhadores e outros sujeitos com interesses relevantes (credores, fornecedores e comunidades locais); e (viii) estruturas e políticas de governo e, designadamente o conteúdo de qualquer código ou política de governos da sociedade e o processo para a sua implementação.

criação de canais de comunicação, como ouvidoria e canal de denúncias, com acesso direto aos órgãos de administração da empresa, como sugerido pelo Código do IBGC no seu artigo 2.32.

Em suma, a transparência deve ser o princípio que norteia as decisões dos controladores e gestores de determinada empresa, a qual, além de divulgar as decisões em si, deve disponibilizar aos interessados as razões pelas quais mencionadas decisões foram tomadas, dando subsídios para que os *stakeholders* tomem suas decisões, criando, assim, uma sinergia e relação de confiança entre os diversos interessados.

2.3.2. Equidade

É o princípio que embasa o tratamento igualitário de todos os sócios da empresa e demais *stakeholders*.

Exemplo claro da aplicação deste princípio é a expressão “uma ação = um voto”⁵⁶.

Contudo, importante destacar que o tratamento igualitário dos sócios de determinada empresa é relativo, pois como já consagrado em inúmeras oportunidades, o tratamento dos sócios deve ser igualitário nas suas respectivas categorias, uma vez que é usual que diferentes categorias de sócios tragam diferentes direitos (v.g. ações preferenciais sem direito de voto e ações ordinárias com direito de voto) devendo os investidores ser informados dos seus direitos quando da realização de seu investimento, principalmente em relação aos seus direitos de votos, bem como com relação aos direitos de votos dos demais sócios (de categorias distintas).

De forma mais profunda, a OCDE alerta que a empresa deve implementar processos e procedimentos que visem facilitar o exercício do direito de voto pelos sócios de uma em geral. Dentro desse contexto, pode-se citar a possibilidade de votos por procurador, no caso do sócio não poder estar presente em uma reunião de sócios ou assembleia geral, conforme o caso, a possibilidade de votos por meios eletrônicos (videoconferência e etc.) superando assim

⁵⁶ Expressão utilizada para se referir às companhias que possuem 100% do seu capital social composto por ações com direito a voto, normalmente, ações ordinárias.

barreiras como a distância entre a sede da companhia e local da residência ou sede, conforme o caso, de seus sócios (principalmente sócios estrangeiros).

Adicionalmente, a OCDE ressalta que além de garantir os direitos igualitários de sócios de mesma categoria, as empresas devem garantir meios de se punir e reparar os sócios, principalmente os minoritários, quando verificados atos abusivos praticados pelos, ou no interesse, direta ou indiretamente, de sócios controladores e/ou administradores.

Em contrapartida, o Código do IBGC em seu artigo 1.5. alerta para o possível abuso de sócios na utilização de instrumentos jurídicos que, ainda que legais, prejudiquem a manutenção do princípio da equidade e, por isso, tal utilização deve ser desencorajada pela empresa. Para tanto, entende-se que deva haver procedimentos e processos de controle interno que garantam aos sócios que se sentirem prejudicados mecanismos internos para satisfazer e reparar seus prejuízos, além de punir, ainda que apenas administrativamente, aqueles que atuaram de forma irregular, sem prejuízo de verificadas as respectivas irregularidades, outras medidas serem adotadas, inclusive medidas de ordem criminal.

Paralelamente a isso, outro ponto a ser abordado é a questão da relação de equidade que deve haver entre os membros dos órgãos de administração de uma empresa e todos os seus sócios. Em muitos casos, verifica-se que determinado membro do conselho de administração, por exemplo, acaba por priorizar os interesses e disponibilizar informações ao(s) sócio(s) que o elegeu, em detrimento dos demais sócios, o que fere o princípio de equidade analisado aqui. Desta feita, os membros dos órgãos de administração devem observar outros princípios, como o princípio da lealdade para com a empresa, e não para com o sócio que o indicou, ainda que os interesses da empresa em determinado momento seja conflitante com os interesses do(s) sócio(s) que o indicou.

Verifica-se, portanto, que o princípio da equidade visa, de forma objetiva, permitir o exercício do direito de voto de forma igualitária por todos os sócios, devendo ser observado as suas classes e peculiaridades, resguardar a relação de equidade entre os membros dos órgãos de administração de uma empresa e todos os seus sócios, bem como prevenir a utilização de informações privilegiadas, notadamente por parte de controladores e gestores, (*insider information*) em benefício próprio ou de terceiros.

2.3.3. Prestação de contas (*accountability*)

Princípio que consagra a prestação de contas dos agentes de governança corporativa⁵⁷ com relação aos seus atos, devendo assumir a responsabilidade pelas suas ações e omissões.

Nesse sentido, Chiodaro ressalta a importância de tal princípio ao afirmar que, de acordo com o Cadbury Report, a essência dos sistemas de governança corporativa gira em torno da liberdade para a gestão das empresas pelos seus respectivos conselhos de administração, observado, entretanto, que os sistemas devam estabelecer como regra a efetiva prestação de contas⁵⁸.

Do ponto de vista prático, o princípio em questão se materializa principalmente por meio da elaboração de relatórios e pareceres periódicos, notadamente aqueles elaborados pelo conselho de administração no sentido de informar aos sócios sobre questões de ordem operacional, financeira, entre outras, auxiliando na tomada de decisões, bem como, no acompanhamento, fiscalização e avaliação da sua gestão da empresa.

Apesar de ser considerado um princípio próprio, segregado dos princípios da transparência e equidade, verifica-se que estes caminham lado a lado, pois a prestação de contas deve ser feita (i) de forma clara, objetiva e em linguagem simples, permitindo a sua compreensão por sócios e outros interessados com diferentes formações e conhecimento (como preceitua o princípio da transparência) e (ii) de forma igualitária entre todos os sócios, sem favorecimento de determinado sócio (controladores, por exemplo) em detrimento dos demais, o que permite, em última instância, o pleno exercício do direito de voto por todos os sócios de forma indistinta (como preceitua o princípio da equidade).

2.3.4. Responsabilidade corporativa

De acordo com os Conceitos e Princípios de Governança Corporativa constantes do Código do IBGC, os agentes de governança corporativa devem atuar no sentido de zelar pela

⁵⁷ De acordo com a apresentação do Código do IBGC, o termo “agentes de governança corporativa” refere-se aos administradores (conselheiros, executivos e gestores), sócios, conselheiros fiscais e auditores.

⁵⁸ CHIODARO, Renato. Novo mercado e governança corporativa. **Revista de direito bancário do mercado de capitais e da arbitragem**. Ano 5, n. 16, abr./jun., 2002. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2002. p. 268.

sustentabilidade, visando à sua longevidade, e incorporando conceitos de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Essa atuação deve superar os requisitos mínimos legais, os quais tem caráter vinculativo, devendo abranger outras medidas e processos que visam melhorar a relação de determinada empresa com a sociedade de uma forma geral, agregando valor aos seus produtos e à sua imagem.

Como é de se observar em nosso dia a dia, é cada vez maior a procura e retorno de empresas política e ecologicamente corretas, principalmente em virtude de uma constante exigência do mercado consumidor de produtos e serviços.

Dessa forma, deve-se criar uma cultura nas organizações no sentido de implementar o chamado “crescimento sustentável⁵⁹”, por meio da adoção de processos e procedimentos que preservem o meio ambiente, diminuindo o impacto de suas operações no meio ambiente como um todo, bem como a cultura de se desenvolver ações sociais, principalmente nas comunidades onde as atividades da empresa se desenvolvem, no sentido de se devolver à comunidade a confiança depositada na empresa e dar uma destinação de caráter social aos resultados obtidos pela empresa.

Fica nítido, portanto, que a análise dos princípios que norteiam a governança corporativa e, em especial os princípios de transparência e prestação de contas, constituem requisito primordial para a análise da problemática apresentada nesta monografia, bem como para a sugestão de medidas objetivando a aplicação desses princípios nas empresas familiares brasileiras.

2.4. Modelos de governança corporativa

De acordo com Bertucci *et al.*, a literatura acadêmica identifica quatro modelos de governança corporativa: modelo financeiro; modelo dos *stakeholders*; modelo político; e o

⁵⁹ “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades”, definição conforme o relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, elaborado em 1987 pela comissão Brundtland, a pedido da ONU in ONU. (2012). A ONU e o meio ambiente. Disponível em <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>>. Acesso em: 03 maio 2012.

modelo de procuradoria, os quais enfatizam, determinadas características da governança corporativa, sem, desconsiderar outras variáveis destacadas nos demais modelos, conforme se verificará a seguir⁶⁰.

2.4.1. Modelo financeiro

Neste modelo o foco reside no conflito entre proprietários e administradores. Em decorrência desse modelo, criou-se a teoria de agência⁶¹, com o objetivo de analisar mencionado conflito. Essa teoria decorre da concentração de poder nos gestores de uma empresa, concentração verificada em ambientes com dispersão do capital e pelo elevado contingente de proprietários dependentes de boas decisões gerenciais. Dessa característica eventualmente surgem conflitos entre os interesses dos proprietários e os interesses dos gestores, os quais nem sempre agem de acordo com os melhores interesses de seus contratantes. É dentro do contexto de tal modelo que emergem as teorias da maximização de utilidade dos agentes e a separação entre propriedade e controle, dando base para princípios como o dever de lealdade dos gestores (consignado em nosso ordenamento jurídico, como na LSA) para com a empresa e não para com aquele que o indicou. Ainda segundo Bertucci *et al.*, o modelo financeiro caracteriza-se como principal referência relativa aos conflitos entre acionistas controladores e minoritários, excluídos do controle. Tais conflitos, frequentes no Brasil, são comuns em mercados de capitais marcados por elevada concentração de propriedade, por empresas familiares, por conselhos de administração e assembleia de acionistas pouco independentes e por uma área de relações com investidores pouco atuantes⁶².

⁶⁰ BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDAO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 41, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 maio 2012.

⁶¹ Teoria consignada no trabalho de Jensen e Meckling (1976) e definida como “...um contrato no qual uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo agente”.

⁶² BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDAO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 41, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 maio 2012.

2.4.2. Modelo dos *stakeholders*

Modelo que surgiu da pesquisa conduzida por Clarkson sobre desempenho social corporativo, no qual se enfatizou o papel dos *stakeholders*. Nesse modelo, o sucesso da empresa depende da capacidade dos administradores para gerar riqueza, valor ou satisfação para cada um dos *stakeholders*. A participação de diferentes *stakeholders* tem gerado polêmica acerca de sua participação em decisões de cúpula. Por um lado, há quem defenda sua participação constante, sob o pretexto de melhorar a alocação de recursos em projetos de investimento de longo prazo. Contrariamente, há quem entenda que a inserção de *players* indevidos no contexto de decisões pode ampliar, desnecessariamente, o risco das empresas e aumentar seu custo de capital⁶³.

2.4.3. Modelo político

Modelo que enaltece a influência do contexto institucional e das políticas públicas na alocação de poder entre proprietários, administradores e demais *stakeholders*. Ainda segundo tal modelo, a influência também ocorreria em sentido contrário, pois as grandes empresas teriam influência na criação de regulamentos e normas para a regulamentação de suas áreas de atuação⁶⁴.

2.4.4. Modelo de procuradoria

Bertucci *et al.* mencionam que autores como Pound, Hawley e Williams e Turnbull enfatizam que: a competência executiva está atrelada à rentabilidade e ao sucesso da organização; os administradores das corporações trabalham em busca de lucros e maximização da riqueza dos acionistas; e os conselheiros e diretores são procuradores dos proprietários. Partindo-se dessa caracterização, as discussões em torno deste modelo residem: na delimitação dos poderes dos administradores, por meio da realização de auditorias mais

⁶³ BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDAO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 41, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 maio 2012..

⁶⁴ Ibid.

frequentes sobre o seu desempenho; segregação das atividades do CEO e do presidente do conselho de administração; e nomeação de conselheiros externos mais atuantes⁶⁵.

Independentemente dos modelos mencionados acima, Claessen *apud* Silveira resume os cinco aspectos pelos quais a governança corporativa pode afetar o crescimento econômico dos países. Segundo este, a adoção de governança corporativa no ambiente empresarial pode acarretar:

- (i) aumento do acesso do capital externo pelas empresas, levando a maiores investimentos, crescimento e geração de empregos;
- (ii) diminuição do custo de capital, com o aumento do valor das companhias e maior atratividade para novos investimentos;
- (iii) melhor desempenho operacional das companhias, em virtude da adoção de melhores processos decisórios, com a conseqüente melhor alocação de recursos;
- (iv) redução de riscos financeiros; e
- (v) melhora da interface e tratamento dos *stakeholders*, acarretando melhora nos relacionamentos sociais, trabalhistas e ambientais⁶⁶.

Logo, os aspectos apresentados acima têm também como fator ensejador a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas, como oportunamente será abordado mais a frente, uma vez que impactam diretamente na melhoria do desempenho operacional das empresas, e ainda, seu relacionamento, com o mercado e *stakeholders*.

2. 5. Mecanismos para a aplicação de sistemas de governança corporativa

Booz-Allen e Hamilton *apud* Parente⁶⁷ observam que os sistemas de governança corporativa são exercidos por meio de mecanismos internos e externos. Segundo os autores, os mecanismos internos buscam (i) fornecer o direcionamento para a empresa e aprovar

⁶⁵ BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDAO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 41, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 maio 2012.

⁶⁶ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 10.

⁶⁷ PARENTE, Norma. Governança corporativa. **Revista de direito bancário do mercado de capitais e da arbitragem**. Ano 5, n. 15, jan./mar. 2002. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2002. p. 82.

estratégias, (ii) monitorar e avaliar o desempenho da empresa e (iii) aprovar os objetivos e estratégias financeiras. Já os mecanismos externos objetivam (i) selecionar, avaliar, remunerar e substituir os administradores e assegurar sua sucessão e (ii) avaliar os administradores (notadamente o conselho de administração).

De forma mais específica, Silveira afirma que um sistema de governança corporativa é eficiente quando combina mecanismos internos e externos, os quais devem assegurar decisões no melhor interesse dos sócios (acionistas)⁶⁸.

Segundo Silveira, o primeiro e mais importante mecanismo é o Conselho de administração, pois este representa os acionistas na administração, com atribuições como escolher, supervisionar e monitorar a diretoria executiva, bem como tomar as decisões mais importantes sob o ponto de vista operacional (investimentos e captação de recursos, por exemplo). Dessa forma, um conselho de administração independente, participativo e bem informado é um elemento essencial para um sistema de governança efetivo e ensejador de adoção de melhores práticas pelas empresas⁶⁹.

Em seguida, o autor destaca o sistema de remuneração, ao afirmar que os valores e forma de remuneração podem ter papel fundamental para o alinhamento dos interesses dos administradores, dos sócios e da própria empresa. Medidas como incentivos e bônus por performance são alternativas para aumentar o comprometimento e dedicação dos administradores⁷⁰.

A fiscalização dos agentes de mercado também é um mecanismo importante citado por Silveira, que esclarece que uma das principais vantagens decorrentes da aplicação do princípio de transparência nas empresas em geral é a possibilidade de fiscalização por partes dos agentes de mercado, tais como auditores externos, analistas de ações e agências classificadoras de risco⁷¹.

⁶⁸ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 10.

⁶⁹ Ibid, p. 10.

⁷⁰ Ibid, p. 10.

⁷¹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 10.

Outros mecanismos como a proteção legal aos investidores, com a existência de um ambiente institucional e regulador, o qual traz segurança ao investidor, permitindo a solução de conflitos e redução de seus danos, bem como a possibilidade de aquisição hostil e grau de competição no mercado de produtos, acarretando assim a redução da ineficiência na administração, em virtude do receio dos executivos de perderem seus empregos e da margem menor para tomada de decisões destruidoras de valor, são pontos destacados por Silveira⁷².

Nota-se, portanto, que os mecanismos citados acima são meios pelos quais os princípios de transparência e prestação de contas podem ser aplicados nas empresas de forma geral, notadamente as empresas familiares. Esses mecanismos serão analisados dentro do contexto das recomendações para a aplicação desses princípios nas empresas familiares, conforme explicitado no Capítulo 4.

Por fim, ressalta-se que não serão abordados nesse capítulo padrões pré-definidos de governança corporativa, pois quando da análise da problemática e perspectivas para a adoção de certos princípios e medidas de boas práticas de governança corporativa em empresas familiares, serão apresentadas determinadas recomendações de boas práticas de governança corporativa.

2.6. Aspectos normativos no Brasil

Tamanha é a importância do tema no dia a dia das empresas, principalmente nas grandes companhias, multinacionais, companhias abertas e listadas em bolsa, que o ordenamento jurídico de muitos países, entre eles o Brasil, já comporta uma série de princípios e de boas práticas de governança corporativa.

Muitos desses princípios e boas práticas podem ser encontrados nas leis societárias brasileiras, em especial na LSA, sem mencionar as instruções normativas da CVM, os segmentos diferenciados de governança corporativa da BM&FBOVESPA, entre outras fontes, como passa-se a analisar agora.

⁷² SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 10.

A primeira delas é a LSA. Em virtude dos constantes debates e relevância do tema, a LSA tem passado por importantes mudanças no sentido de aproximá-la às recomendações dos códigos de boas práticas, em um verdadeiro movimento para adequar e exigir das companhias uma maior proximidade aos princípios de governança corporativa, ainda que esta proximidade decorra de uma obrigação legal, afinal, a adoção de práticas diferenciadas e suplementares àquelas obrigações previstas na LSA somente ocorre por uma atitude espontânea de determinada companhia, principalmente pela adesão a segmentos diferenciados de mercado, como aqueles criados pela BM&FBOVESPA, como será observado mais a frente.

Tal movimento também possui um viés econômico, haja vista o aumento do número de participantes no mercado acionário brasileiro, inclusive cidadãos comuns, o que, tendo em vista essa nova forma de captação da economia popular, traz a obrigação, ainda que mínima, de atos reguladores por parte do Estado, seja pela regulamentação do setor, seja pela fiscalização por parte de órgãos como a CVM, por exemplo.

Dentre as mudanças citadas, muitas delas vieram em virtude da Lei n. 10.303/01, a qual trouxe uma série de dispositivos atrelados aos princípios de governança corporativa.

Em virtude do escopo da presente monografia dar-se-á maior foco às alterações atreladas aos princípios de transparência e prestação de contas, conforme segue.

- (i) Princípio da transparência: Tal princípio encontra-se presente nas disposições dos artigos 116-A⁷³ e 157, § 2º⁷⁴ da LSA. O primeiro, acrescido à LSA, pela Lei n. 10.303/01, impõe ao acionista controlador da companhia aberta e aos acionistas capazes de elegerem membro dos conselhos fiscal ou do conselho de

⁷³ “Art. 116-A. O acionista controlador da companhia aberta e os acionistas, ou grupo de acionistas, que elegerem membro do conselho de administração ou membro do conselho fiscal, deverão informar imediatamente as modificações em sua posição acionária na companhia à Comissão de Valores Mobiliários e às Bolsas de Valores ou entidades do mercado de balcão organizado nas quais os valores mobiliários de emissão da companhia estejam admitidos à negociação, nas condições e na forma determinadas pela Comissão de Valores Mobiliários”.

⁷⁴ “Art. 157. O administrador de companhia aberta deve declarar, ao firmar o termo de posse, o número de ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações, de emissão da companhia e de sociedades controladas ou do mesmo grupo, de que seja titular.

(...)

§ 2º Os esclarecimentos prestados pelo administrador poderão, a pedido de qualquer acionista, ser reduzidos a escrito, autenticados pela mesa da assembléia, e fornecidos por cópia aos solicitantes”.

administração, o dever de informar imediatamente as modificações em sua posição acionária na respectiva companhia à CVM e às bolsas de valores. O segundo, por sua vez, impõe aos administradores da companhia aberta o dever de informação, garantindo a qualquer acionista o direito de solicitar esclarecimentos dos administradores, inclusive reduzido a termo, do qual poderá solicitar uma cópia. Outros dispositivos decorrentes do princípio de transparência são os artigos 157, § 6º⁷⁵ e 4º, §2º⁷⁶ da LSA, os quais preconizam que os administradores devem informar à CVM e às bolsas de valores quaisquer modificações em suas participações acionárias nas empresas que administram. Este dever de ampla informação (*duty of full disclosure*) facilita a fiscalização da companhia pelo mercado em geral e pelos órgãos como a CVM.

- (ii) O princípio da prestação de contas: Tal princípio está compreendido em diversos dispositivos da LSA. Como exemplo, são citados os artigos 176⁷⁷ (o qual versa sobre as demonstrações financeiras), 213⁷⁸ e 216⁷⁹, que dispõem, em linhas gerais,

⁷⁵ “Art. 157. O administrador de companhia aberta deve declarar, ao firmar o termo de posse, o número de ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações, de emissão da companhia e de sociedades controladas ou do mesmo grupo, de que seja titular.

(...)

§ 6º Os administradores da companhia aberta deverão informar imediatamente, nos termos e na forma determinados pela Comissão de Valores Mobiliários, a esta e às bolsas de valores ou entidades do mercado de balcão organizado nas quais os valores mobiliários de emissão da companhia estejam admitidos à negociação, as modificações em suas posições acionárias na companhia”.

⁷⁶ “Art. 4º- A. Na companhia aberta, os titulares de, no mínimo, 10% (dez por cento) das ações em circulação no mercado poderão requerer aos administradores da companhia que convoquem assembleia especial dos acionistas titulares de ações em circulação no mercado, para deliberar sobre a realização de nova avaliação pelo mesmo ou por outro critério, para efeito de determinação do valor de avaliação da companhia, referido no § 4º do art. 4º.

(...)

§ 2º Consideram-se ações em circulação no mercado todas as ações do capital da companhia aberta menos as de propriedade do acionista controlador, de diretores, de conselheiros de administração e as em tesouraria”.

⁷⁷ “Art. 176. Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mudanças ocorridas no exercício:

I - balanço patrimonial;

II - demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;

III - demonstração do resultado do exercício; e

IV – demonstração dos fluxos de caixa; e

V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado.”

⁷⁸ “Art. 213. O liquidante convocará a assembleia-geral cada 6 (seis) meses, para prestar-lhe contas dos atos e operações praticados no semestre e apresentar-lhe o relatório e o balanço do estado da liquidação; a assembleia-geral pode fixar, para essas prestações de contas, períodos menores ou maiores que, em qualquer caso, não serão inferiores a 3 (três) nem superiores a 12 (doze) meses.

§ 1º Nas assembleias-gerais da companhia em liquidação todas as ações gozam de igual direito de voto, tornando-se ineficazes as restrições ou limitações porventura existentes em relação às ações ordinárias ou preferenciais; cessando o estado de liquidação, restaura-se a eficácia das restrições ou limitações relativas ao direito de voto.

sobre a obrigação de prestação de contas pelo liquidante, bem como nos artigos 117, § 1º, "g"⁸⁰ e 165, § 3º⁸¹ (os quais tratam da responsabilidade dos acionistas e dos membros do conselho fiscal).

Vale citar ainda os artigos atrelados aos princípios da equidade (artigos 15, § 2º⁸², artigo 141, § 4º⁸³, artigo 141, § 5º⁸⁴, o artigo 161, § 4º⁸⁵ e 140, parágrafo único⁸⁶ da LSA). Tais

§ 2º No curso da liquidação judicial, as assembléias-gerais necessárias para deliberar sobre os interesses da liquidação serão convocadas por ordem do juiz, a quem compete presidi-las e resolver, sumariamente, as dúvidas e litígios que forem suscitados. As atas das assembléias-gerais serão, por cópias autênticas, apensadas ao processo judicial.”

⁷⁹ “Art. 216. Pago o passivo e rateado o ativo remanescente, o liquidante convocará a assembléia-geral para a prestação final das contas.

§ 1º Aprovadas as contas, encerra-se a liquidação e a companhia se extingue.

§ 2º O acionista dissidente terá o prazo de 30 (trinta) dias, a contar da publicação da ata, para promover a ação que lhe couber.”

⁸⁰ “Art. 117. O acionista controlador responde pelos danos causados por atos praticados com abuso de poder.

§ 1º São modalidades de exercício abusivo de poder:

(...)

g) aprovar ou fazer aprovar contas irregulares de administradores, por favorecimento pessoal, ou deixar de apurar denúncia que saiba ou devesse saber procedente, ou que justifique fundada suspeita de irregularidade”.

⁸¹ “Art. 165. Os membros do conselho fiscal têm os mesmos deveres dos administradores de que tratam os arts. 153 a 156 e respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do estatuto.

(...)

§ 3º A responsabilidade dos membros do conselho fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e a comunicar aos órgãos da administração e à assembléia-geral.”

⁸² “Art. 15. As ações, conforme a natureza dos direitos ou vantagens que confirmam a seus titulares, são ordinárias, preferenciais, ou de fruição.

(...)

§ 2º O número de ações preferenciais sem direito a voto, ou sujeitas a restrição no exercício desse direito, não pode ultrapassar 50% (cinquenta por cento) do total das ações emitidas.”

⁸³ “Art. 141. Na eleição dos conselheiros, é facultado aos acionistas que representem, no mínimo, 0,1 (um décimo) do capital social com direito a voto, esteja ou não previsto no estatuto, requerer a adoção do processo de voto múltiplo, atribuindo-se a cada ação tantos votos quantos sejam os membros do conselho, e reconhecido ao acionista o direito de cumular os votos num só candidato ou distribuí-los entre vários.

(...)

§ 4º Terão direito de eleger e destituir um membro e seu suplente do conselho de administração, em votação em separado na assembléia-geral, excluído o acionista controlador, a maioria dos titulares, respectivamente:

I - de ações de emissão de companhia aberta com direito a voto, que representem, pelo menos, 15% (quinze por cento) do total das ações com direito a voto; e

II - de ações preferenciais sem direito a voto ou com voto restrito de emissão de companhia aberta, que representem, no mínimo, 10% (dez por cento) do capital social, que não houverem exercido o direito previsto no estatuto, em conformidade com o art. 18.”

⁸⁴ § 5º Verificando-se que nem os titulares de ações com direito a voto e nem os titulares de ações preferenciais sem direito a voto ou com voto restrito perfizeram, respectivamente, o quorum exigido nos incisos I e II do § 4o, ser-lhes-á facultado agregar suas ações para elegerem em conjunto um membro e seu suplente para o conselho de administração, observando-se, nessa hipótese, o quorum exigido pelo inciso II do § 4o.”

⁸⁵ “Art. 161. A companhia terá um conselho fiscal e o estatuto disporá sobre seu funcionamento, de modo permanente ou nos exercícios sociais em que for instalado a pedido de acionistas.

(...)

§ 4º Na constituição do conselho fiscal serão observadas as seguintes normas:

artigos trazem avanços para os minoritários e empregados, os quais, conforme o caso passam a ter o direito de indicar representantes para o conselho de administração, solicitar a instauração do conselho fiscal, garantir, no caso de alienação de controle, preço mínimo de 80% do valor pago às ações do bloco de controle às ações dos minoritários (*tag along*).

Por fim, os artigos 154, *caput*⁸⁷ e 116, parágrafo único⁸⁸ da LSA, os quais estão atrelados ao princípio da responsabilidade corporativa e, em suma, dispõem sobre o dever do administrador e do acionista controlador de exercer as suas atribuições e usar o seu poder para a consecução do objeto social da companhia, devendo ainda observar o disposto no estatuto social e na lei, bem como fazer com que a companhia cumpra a sua função social, observados ainda os interesses dos demais *stakeholders*.

Além dos dispositivos recepcionados pela LSA, a CVM tem tido papel importante na fiscalização no que concerne a aplicação de tais dispositivos no dia a dia das companhias listadas em bolsa. Além da aplicação de sanções administrativas, com o fulcro de utilizar tais punições como exemplo para os diversos *players* e, por isso, desencorajar a prática de medidas que vão contra os dispositivos legais, a CVM tem emitido diversas instruções normativas com o intuito de complementar a legislação vigente e trazer maior segurança ao

a) os titulares de ações preferenciais sem direito a voto, ou com voto restrito, terão direito de eleger, em votação em separado, 1 (um) membro e respectivo suplente; igual direito terão os acionistas minoritários, desde que representem, em conjunto, 10% (dez por cento) ou mais das ações com direito a voto;

b) ressalvado o disposto na alínea anterior, os demais acionistas com direito a voto poderão eleger os membros efetivos e suplentes que, em qualquer caso, serão em número igual ao dos eleitos nos termos da alínea a, mais um.”

⁸⁶ “Art. 140. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer:

(...)

Parágrafo único. O estatuto poderá prever a participação no conselho de representantes dos empregados, escolhidos pelo voto destes, em eleição direta, organizada pela empresa, em conjunto com as entidades sindicais que os representem.”

⁸⁷ “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.”

⁸⁸ “Art. 116. Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que:

a) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia-geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; e

b) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

Parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.”

mercado acionário, incentivando, assim, o seu crescimento, desenvolvimento e regulamentação.

Meramente a título exemplificativo, são citadas algumas instruções normativas relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas, conforme segue:

- (i) ICVM 308: Dentre outros aspectos, define os deveres e as responsabilidades dos administradores das entidades auditadas no relacionamento com os auditores independentes, dentre os quais destacamos o fornecimento ao auditor independente de todas as informações (art. 26) e a responsabilização do administrador na contratação de auditor independente que não atenderem às condições previstas na instrução;
- (ii) ICV 391: Apesar de tratar-se da constituição, o funcionamento e a administração dos Fundos de Investimento em Participações, há questões atinentes a obrigação dos administradores na transparência das operações e saúde do fundo, como por exemplo, informar aos cotistas, qualquer situação que os coloque, potencial ou efetivamente, em situação de conflito de interesses com o fundo (Art. 10, § 2º), além dos casos previstos no art. 10, relacionado as obrigações do administrador;
- (iii) ICVM 480/2009: introduz um novo modelo de registro de companhia aberta, estabelecendo regras referentes ao registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados, bem como ao regime informacional a que tais emissores estão sujeitos. Apresenta como objetivo, dentre outros, o estabelecimento de regimes de prestação de informações adequados, melhorando a qualidade e apresentação das informações periódicas prestadas por emissores de valores mobiliários, para facilitar o entendimento de tais informações por parte do investidor. De acordo com este novo modelo adotado pela Instrução, todas as informações referentes ao emissor são reunidas em um único documento atualizado regularmente, o “Formulário de Referência”, o qual deve acarretar importantes melhorias na quantidade e qualidade das informações colocadas periodicamente à disposição dos investidores e do mercado, com destaque para as seções sobre transações com partes relacionadas, comentários

dos diretores, riscos de mercado, Assembleias Gerais e administração, e remuneração dos administradores;

- (iv) ICVM 481/2009: dispõe sobre informações e pedidos públicos de procuração para exercício do direito de voto em assembleias de acionistas, regulando a divulgação de informações pelas companhias abertas quando da convocação de assembleias gerais, bem como os pedidos públicos de procuração de que trata o parágrafo 2º do artigo 126 da Lei das S.A. Ademais, a Instrução CVM nº 481 foi responsável por viabilizar o fluxo detalhado de informações de divulgação obrigatória na convocação de Assembleias Gerais visando deliberar sobre matérias relacionados ao tema, tais como: interesse especial de partes relacionadas, eleições de administradores e membros do conselho fiscal, reforma de estatuto, fixação de remuneração de administradores, aumento e redução de capital, emissões de debêntures e bônus de subscrição, criação de ações preferenciais e aquisição do controle de outra sociedade; e
- (v) ICVM 482/2010: consiste na Instrução Normativa que altera a Instrução CVM nº 400/03, referente a ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários, visando harmonizar a Instrução 400/03 com as regras das Instruções 476/09⁸⁹ e 480/09. Dentre as principais modificações introduzidas pela Instrução em tela merece destaque a obrigatoriedade de incorporação do formulário de referência ao prospecto de distribuição e a responsabilidade dos administradores do emissor, do ofertante e da instituição intermediária, o que garante ainda mais a exigência de veracidade das informações prestadas no contexto da oferta. Tais modificações, de maneira geral, permitem um importante avanço ao mercado como um todo, haja vista que impõem à companhia emissora a necessidade de um constante aprimoramento das informações prestadas, em conformidade com os princípios de transparência e prestação de contas, beneficiando, assim, os investidores e permitindo maior agilidade na atuação das companhias junto ao mercado.

Outra importante fonte é a BM&FBOVESPA. Em meados de 2000, a BM&FBOVESPA criou segmentos especiais de listagem do mercado de ações (Novo

⁸⁹ A Instrução CVM Nº 476, de 16 de janeiro de 2009, dispõe sobre as ofertas públicas de valores mobiliários distribuídas com esforços restritos e a negociação desses valores mobiliários nos mercados regulamentados.

Mercado, Nível 2, Nível 1 e Bovespa Mais) para desenvolver o mercado de capitais no cenário brasileiro, atraindo novos investidores por meio da criação de tais segmentos de listagem, os quais possuem regras rígidas de governança corporativa.

Essas superam as obrigações legais decorrentes das disposições contidas na LSA e, partindo da premissa de que com tais regras, há um ganho de desempenho, crescimento e profissionalização da empresa, as empresas que aderem voluntariamente a tais níveis diferenciados, passam a ser mais atrativas.

Além disso, as regras mais rígidas de governança corporativa, aplicáveis às empresas que aderiram a tais segmentos, reduzem o risco dos investidores que decidem ser sócios destas empresas, em virtude do maior número de direitos e garantias asseguradas aos seus acionistas, bem como em razão da maior transparência e prestação de contas, mediante a maior e melhor divulgação de informações de forma geral.

Nota-se que nos últimos anos houve um aumento significativo no número de empresas aderentes a esses segmentos especiais de listagem da BM&FBOVESPA.

Em 2001, a BM&FBOVESPA criou o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada - IGC, índice utilizado para medir o valor das ações de empresas listadas nos segmentos diferenciados criados pela BM&FBOVESPA.

Do período compreendido entre dezembro de 2001 a julho de 2007, o IGC valorizou 411%, percentual, uma valorização muito superior à valorização da Ibovespa (228%) no mesmo período.

Do ponto de vista prático, a adesão das empresas a tais segmentos diferenciados se dá por meio da celebração de um contrato pela BM&FBOVESPA, as companhias aderentes, bem como seus controladores e administradores, que ratificam as regras previstas e listadas acima. Em decorrência da assinatura deste contrato, em muitos casos se faz necessária a adequação do Estatuto Social da companhia adquirente, mediante a aprovação, pela Assembleia Geral da companhia, das modificações no respectivo estatuto social.

Eventual descumprimento do regulamento pela companhia pode acarretar, mediante notificação nesse sentido pela BM&FBOVESPA e, depois de superado eventual prazo de cura, o cancelamento de seu registro nos respectivo segmento ao qual aderiu, bem como à aplicação de multa ou suspensão de negociação de suas ações no mercado.

Importante ressaltar que uma série de recomendações constantes dos segmentos especiais de listagem da BM&FBOVESPA decorre da aplicação de boas práticas relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas. Ademais, o pioneirismo da BM&FBOVESPA em relação à exigência de algumas práticas traz uma ideia das possíveis alterações que ocorrerão na LSA em futuro próximo, haja vista que a autorregulamentação ao redor do mundo, tem antecipado algumas recomendações que, posteriormente, foram abarcadas pela legislação dos países.

Para informações gerais sobre as exigências dos diferentes segmentos, vide a Figura 11.

CAPÍTULO 3 – DESAFIOS PARA A APLICAÇÃO DE TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS EM EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

3.1. Resistência à sua aplicação

Um dos maiores desafios para a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas em empresas familiares brasileiras é a resistência à sua aplicação pela própria família. Vários são os fatores que contribuem para essa resistência, conforme apontados a seguir.

O primeiro deles é a questão cultural. Nesse contexto, ressaltam-se questões como os valores e princípios da família controladora/administradora da respectiva empresa, pois, em determinadas situações, tais valores acabam por ser conflitantes com os valores trazidos pela modernização da gestão, mediante a implantação dos princípios de transparência e prestação de contas.

Muitas vezes a própria convicção e características pessoais dos membros da família, na qualidade de sócios ou mesmo gestores, influencia na implementação de tais princípios. Exemplos disso são os membros da família avessos às mudanças de forma geral, em qualquer campo e sob qualquer pretexto, seja por uma convicção pessoal, seja por uma questão de ego. Há ainda aqueles membros centralizadores, por natureza, com relação à condução dos negócios e tomada de decisões, os quais, quando da implantação de boas práticas de governança corporativa relacionados à transparência e prestação de contas (aos demais sócios e *stakeholders* de forma geral) pressupõem uma descentralização do poder, fato este que, não necessariamente, ocorre e, ainda que ocorra, não representa, obrigatoriamente, um retrocesso na forma e condução dos negócios da empresa familiar.

A tradição (costume) da família em relação à condução dos negócios também é um fator a ser considerado, haja vista a sua influência significativa na tomada de decisões na empresa familiar, como ressaltado anteriormente. Em diversas situações, há verdadeira resistência por parte dos gestores/controladores em adotar novas formas e processos para a gestão da empresa, ainda que a sua adoção signifique uma melhora significativa nos

procedimentos operacionais e administrativos, sob o pretexto de que a forma e os processos utilizados até então pelo seu fundador e/ou administradores de forma geral têm sido bem sucedidos (síndrome do “time que está ganhando não se mexe”).

Curado aborda o tema ao afirmar que a aplicação de princípios de governança corporativa em empresas familiares pressupõe a adoção de um novo modelo mental, gerando ainda um ajuste na cultura da organização, conforme trecho transcrito abaixo:

As efetivas mudanças empresariais se iniciam pela melhoria da gestão. Ganhos de qualidade em gestão criam espaço para os avanços em governança corporativa, sem os quais a empresa não se moderniza. **E modernizar a governança corporativa envolve muito mais do que criar e fazer funcionar um conselho de administração. Significa adotar um novo modelo mental, que, quase por paradoxo, produzirá efeitos no modo de gerir a empresa, além de um ajuste na cultura da organização,** podendo influenciar diferentes camadas da estrutura (grifos nossos)⁹⁰.

O despreparo para a condução desses novos processos, bem como a insegurança dos gestores e administradores (principalmente os membros da família) no sentido de serem substituídos por profissionais do mercado, capacitados e experientes nessas novas ferramentas, também contribuem para acentuar essa resistência na implementação de nova forma e processos de gestão decorrentes da aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas, conforme abordado abaixo.

Paralelamente, a adoção de novas formas e processos de gestão muitas vezes acarretam custos para a sua implementação, como melhor abordado abaixo o que, em muitos casos, é usado como pretexto para justificar a resistência na implantação de mudanças na gestão e condução dos negócios.

1.2. Necessidade de profissionalização da administração

A necessidade de profissionalização da administração é outro desafio a ser superado pelas empresas familiares para a implantação de boas práticas de governança corporativa relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas.

⁹⁰ CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010. p. 55.

Apesar de existirem empresas familiares onde: (i) todos os gestores são provenientes da família; (ii) apenas parte dos gestores é proveniente da família, ou ainda (iii) todos os gestores são provenientes do mercado, a necessidade de uma administração profissional é fundamental, não apenas para a implantação dos princípios de transparência e prestação de contas, mas para a sua fiscalização e condução ao longo do dia a dia da empresa.

Durante anos, a simples relação sanguínea entre os administradores e a família proprietária da empresa familiar no Brasil era suficiente para garantir um cargo gerencial ou executivo, inúmeros benefícios, salários elevados, não necessariamente condizentes com a capacidade profissional e técnica do respectivo administrador. Porém, com o passar do tempo, aumento da concorrência nos mais diversos segmentos, participação de *players* estrangeiros, além do aumento da profissionalização de outras empresas, principalmente concorrentes, fez com que os custos não justificassem a manutenção de tais administradores em seus cargos.

Passou-se, então, a questionar a estrutura engessada, arcaica e deturpada de organização e estrutura das empresas familiares, as quais utilizavam a sua estrutura para sustentar muitos membros da família controladora, sob o pretexto de atuarem como profissionais em sua estrutura organizacional. Assim, diversos elementos contribuíram para uma revisão desta estrutura.

Como bem ressaltado por Nebauer e Lank cada vez mais empresas familiares admitem que o requisito mínimo para fazer parte da gestão de uma empresa, ainda que seja um membro da família, é a competência⁹¹.

Frugis ratifica que a profissionalização da gestão afasta, da tomada de decisões, fatores como a emoção e a personalidade, inerentes às relações do grupo familiar e muitas vezes presentes em empresas familiares administradas por membros da família controladora⁹².

Dessa forma, tem-se verificado duas principais alternativas: a capacitação de seus administradores e/ou a contratação de profissionais de mercado, com conhecimento e experiência comprovados.

⁹¹NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G.; WARD, John L. **The family business: its governance for sustainability**. New York: Routledge, 1998. p. 113.

⁹²FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007. p. 130-131.

Nesse contexto, caso haja membros da família na gestão de uma forma geral sem atributos mínimos (seja na qualidade de membros do conselho de administração e/ou executivos), torna-se necessária a capacitação desses membros, de forma que estes possam lidar com as questões decorrentes de seu cargo, dentre elas a implantação dos princípios foco desta monografia.

Para tanto, observa-se que são necessários conhecimentos mínimos da legislação societária Código Civil Brasileiro, LSA e outros diplomas, de forma que os administradores possam, ao menos, ter conhecimento das obrigações legais e providências necessárias e/ou previstas na legislação pátria.

Dentre os diversos dispositivos legais, menção especial deve ser feita para aqueles que abarcam os deveres, responsabilidades e limitações dos administradores, como os deveres de diligência, lealdade e de informar, previstos nos artigos 153⁹³, 155⁹⁴ e 157 da LSA⁹⁵,

⁹³ “Art. 153. O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios.”

⁹⁴ “Art. 155. O administrador deve servir com lealdade à companhia e manter reserva sobre os seus negócios, sendo-lhe vedado:

I - usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a companhia, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo;

II - omitir-se no exercício ou proteção de direitos da companhia ou, visando à obtenção de vantagens, para si ou para outrem, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da companhia;

III - adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário à companhia, ou que esta tencione adquirir.

§ 1º Cumpre, ademais, ao administrador de companhia aberta, guardar sigilo sobre qualquer informação que ainda não tenha sido divulgada para conhecimento do mercado, obtida em razão do cargo e capaz de influir de modo ponderável na cotação de valores mobiliários, sendo-lhe vedado valer-se da informação para obter, para si ou para outrem, vantagem mediante compra ou venda de valores mobiliários.

§ 2º O administrador deve zelar para que a violação do disposto no § 1º não possa ocorrer através de subordinados ou terceiros de sua confiança.

§ 3º A pessoa prejudicada em compra e venda de valores mobiliários, contratada com infração do disposto nos §§ 1º e 2º, tem direito de haver do infrator indenização por perdas e danos, a menos que ao contratar já conhecesse a informação.

§ 4º É vedada a utilização de informação relevante ainda não divulgada, por qualquer pessoa que a ela tenha tido acesso, com a finalidade de auferir vantagem, para si ou para outrem, no mercado de valores mobiliários”.

⁹⁵ “Art. 157. O administrador de companhia aberta deve declarar, ao firmar o termo de posse, o número de ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações, de emissão da companhia e de sociedades controladas ou do mesmo grupo, de que seja titular.

§ 1º O administrador de companhia aberta é obrigado a revelar à assembléia-geral ordinária, a pedido de acionistas que representem 5% (cinco por cento) ou mais do capital social:

- a) o número dos valores mobiliários de emissão da companhia ou de sociedades controladas, ou do mesmo grupo, que tiver adquirido ou alienado, diretamente ou através de outras pessoas, no exercício anterior;
- b) as opções de compra de ações que tiver contratado ou exercido no exercício anterior;
- c) os benefícios ou vantagens, indiretas ou complementares, que tenha recebido ou esteja recebendo da companhia e de sociedades coligadas, controladas ou do mesmo grupo;

respectivamente, as práticas vedadas aos administradores, conforme o artigo 154 da LSA⁹⁶ e as responsabilidades dos administradores, disposto no artigo 158 da LSA⁹⁷.

Além dos dispositivos acima, os administradores devem ter conhecimento de normas relativas ao direito societário e comercial, como aquelas normalmente contidas no contrato ou Estatuto Social (dispositivos relacionados ao aumento ou redução de capital social, por exemplo) e princípios contratuais, como o da boa fé objetiva, previsto nos artigos 113⁹⁸ e 422 do Código Civil Brasileiro⁹⁹.

d) as condições dos contratos de trabalho que tenham sido firmados pela companhia com os diretores e empregados de alto nível;

e) quaisquer atos ou fatos relevantes nas atividades da companhia.

§ 2º Os esclarecimentos prestados pelo administrador poderão, a pedido de qualquer acionista, ser reduzidos a escrito, autenticados pela mesa da assembléia, e fornecidos por cópia aos solicitantes.

§ 3º A revelação dos atos ou fatos de que trata este artigo só poderá ser utilizada no legítimo interesse da companhia ou do acionista, respondendo os solicitantes pelos abusos que praticarem.

§ 4º Os administradores da companhia aberta são obrigados a comunicar imediatamente à bolsa de valores e a divulgar pela imprensa qualquer deliberação da assembléia-geral ou dos órgãos de administração da companhia, ou fato relevante ocorrido nos seus negócios, que possa influir, de modo ponderável, na decisão dos investidores do mercado de vender ou comprar valores mobiliários emitidos pela companhia.

§ 5º Os administradores poderão recusar-se a prestar a informação (§ 1º, alínea e), ou deixar de divulgá-la (§ 4º), se entenderem que sua revelação porá em risco interesse legítimo da companhia, cabendo à Comissão de Valores Mobiliários, a pedido dos administradores, de qualquer acionista, ou por iniciativa própria, decidir sobre a prestação de informação e responsabilizar os administradores, se for o caso.

§ 6º Os administradores da companhia aberta deverão informar imediatamente, nos termos e na forma determinados pela Comissão de Valores Mobiliários, a esta e às bolsas de valores ou entidades do mercado de balcão organizado nas quais os valores mobiliários de emissão da companhia estejam admitidos à negociação, as modificações em suas posições acionárias na companhia."

⁹⁶ Vide nota 92.

⁹⁷ "Art. 158. O administrador não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão; responde, porém, civilmente, pelos prejuízos que causar, quando proceder:

I - dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo;

II - com violação da lei ou do estatuto.

§ 1º O administrador não é responsável por atos ilícitos de outros administradores, salvo se com eles for conivente, se negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática. Exime-se de responsabilidade o administrador dissidente que faça consignar sua divergência em ata de reunião do órgão de administração ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito ao órgão da administração, no conselho fiscal, se em funcionamento, ou à assembléia-geral.

§ 2º Os administradores são solidariamente responsáveis pelos prejuízos causados em virtude do não cumprimento dos deveres impostos por lei para assegurar o funcionamento normal da companhia, ainda que, pelo estatuto, tais deveres não caibam a todos eles.

§ 3º Nas companhias abertas, a responsabilidade de que trata o § 2º ficará restrita, ressalvado o disposto no § 4º, aos administradores que, por disposição do estatuto, tenham atribuição específica de dar cumprimento àqueles deveres.

§ 4º O administrador que, tendo conhecimento do não cumprimento desses deveres por seu predecessor, ou pelo administrador competente nos termos do § 3º, deixar de comunicar o fato a assembléia-geral, tornar-se-á por ele solidariamente responsável.

§ 5º Responderá solidariamente com o administrador quem, com o fim de obter vantagem para si ou para outrem, concorrer para a prática de ato com violação da lei ou do estatuto".

⁹⁸ "Art. 113. Os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé e os usos do lugar de sua celebração".

⁹⁹ "Art. 422. Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé."

Ademais, conhecimentos e noções de governança corporativa, de forma que estes tenham conhecimento de seus princípios, aplicações e demais características é fundamental para a sua implantação e manutenção nas diversas camadas da empresa, de forma que os conceitos de governança estejam imbuídos na cabeça de todos os envolvidos, de forma que estes estejam enraizados e passem a fazer parte da cultura da empresa, agregando valor a mesma e facilitando a convivência harmoniosa e a conscientização dos diversos envolvidos (sócios, principalmente a família controladora, funcionários da própria empresa, auditores internos e externos, entre outros) acerca dos benefícios da adoção de tais princípios.

Contudo, como já visto acima, tendo em vista as características de parte da administração e dos próprios gestores das empresas familiares, os conhecimentos necessários não são algo amplamente disseminado nesse tipo de empresa, tampouco fazem parte da capacitação dos seus administradores, principalmente nas empresas familiares na primeira e segunda gerações. Nesse sentido, a realização de cursos, como cursos de MBA, desenvolvimento de seminários e palestras e participações em eventos em geral para debate do tema são medidas recomendadas para que a cultura da governança corporativa seja disseminada entre os proprietários, gestores e funcionários de uma empresa familiar, conforme destacado mais abaixo, ainda que isso signifique uma mudança brusca na rotina e o fim de algumas tradições dessa empresa.

Especificamente com relação ao conselho de administração, a sua formação com membros experientes e acostumados com os procedimentos decorrentes da implantação dos princípios de transparência e prestação de contas (seja por meio da elaboração de relatórios periódicos, seja pela disponibilização de informações aos sócios e demais *stakeholders* de forma tempestiva, clara e pautada no princípio da equidade) é uma característica fundamental para a aplicação e manutenção de tais princípios em uma determinada empresa, ainda mais se considerarmos que o conselho de administração é considerado o mecanismo mais importante para a implementação desses princípios tão importantes.

Conclui-se, portanto, que a profissionalização da administração, seja pela capacitação e treinamento de seus atuais administradores, seja por meio da contratação de profissionais de mercado é um obstáculo importante para a institucionalização de boas práticas relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas.

3.3. Informalidade

Uma característica muito peculiar de determinadas empresas familiares é a informalidade na condução dos negócios de forma geral.

Segundo Matos “as empresas familiares caracterizam-se pela informalidade na comunicação e, ao mesmo tempo, pela falta de organização no fluxo de informações funcionais e operacionais¹⁰⁰”.

A informalidade no gerenciamento das informações é extremamente prejudicial às empresas, uma vez que gera desencontro de informações, tendo em vista as diversas fontes não oficiais, aumentando a chance de incongruências nas diferentes informações divulgadas pelas diversas fontes e, portanto, gerando insegurança no mercado em geral e na própria estrutura interna da empresa, seja nos seus funcionários, sócios e gestores.

A manutenção da informalidade não gera só prejuízos com relação à credibilidade das informações disponibilizadas, mas também gera grandes prejuízos à imagem da empresa de forma geral, afinal, a existência de diversos canais de comunicação não oficiais e/ou institucionais traz a imagem de uma empresa desorganizada e despreocupada com relação à divulgação propriamente de suas informações ao mercado, bem como com relação à qualidade das informações divulgadas.

Como resultado, a empresa que é pautada na informalidade distancia a sua imagem como empresa organizada e preocupada com a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas, fazendo com que o mercado olhe com desconfiança para os seus processos e, em última instância, podendo gerar resistência e questionamentos com relação à realização de investimentos nesta.

Paralelamente, a falta de organização no fluxo de informações também acarreta inúmeros problemas para uma empresa. Além do risco de desencontro de informações, como anteriormente destacado, a falta de organização gera problemas de ordem interna e externa,

¹⁰⁰ MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação estratégica para empresas familiares. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5859/comunicacao-estrategica-para-empresas-familiares.html#>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

como a ausência de integração entre as diversas áreas da empresa e, por conseguinte, gerando atrasos e possibilidade maior de erros, afetando a qualidade e os resultados da empresa, bem como questionamentos e insatisfação por parte de clientes, fornecedores, e o mercado em geral com relação ao fluxo de informações, sejam elas de caráter operacional, financeiro, e etc. e, gerando ainda, em muitos casos, reclamações, problemas de relacionamento, improdutividade e eventuais rupturas na relação com fornecedores, clientes e outros *stakeholders*.

Bodstein aponta os problemas decorrentes da informalidade nas empresas familiares ao afirmar que:

[...] O excesso de informalidade - que deveria facilitar a movimentação das pessoas e agilizar os processos internos - acaba por criar uma estrutura instável em que se verifica a conhecida situação de "*muito cacique prá pouco índio*", ou a autoridade se concentrando sobre alguém que não consegue atuar sem desautorizar todos os demais, virando um "saco de gato" que ninguém entende. Dessa forma a instabilidade vai se instalando e criando tal clima de insegurança que ao final de algum tempo atingirá proporções dificilmente reversíveis. Inserir conceito¹⁰¹.

Dessa forma, um dos caminhos a serem percorridos para a implantação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares é a extinção da informalidade e da falta de organização de forma geral, por meio da profissionalização de processos e procedimentos, principalmente em relação à comunicação com os *stakeholders*.

Matos ratifica tal entendimento ao afirmar que:

No caso da empresa familiar, o processo de profissionalização se consolidará pelo reconhecimento da função estratégica da comunicação como instrumento de gestão corporativa, de integração do corpo funcional e de fidelização dos clientes externos. As lideranças que se identificam à cultura do diálogo conseguem alcançar a superação de desafios e metas, pela concretização de um ambiente organizacional de coesão e corresponsabilização por resultados. E,

¹⁰¹ BODESTEIN, Luiz Roberto. Sistematização de processos em empresas familiares. Disponível em: <http://www.luizrobertobodstein.com.br/art41_SistematizacaoProcessos.htm>. Acesso em: 01 jun. 2012.

ainda, pela capacidade de ouvir e compreender as reais necessidades dos clientes e as tendências do mercado¹⁰².

Ainda segundo Matos, a comunicação e o diálogo como componentes básicos de uma gestão profissionalizada viabilizam a sustentação dos princípios de governança corporativa, bem como a tornam competitiva, melhorando sua interface e relação com os *stakeholders*, como destacado abaixo:

A vantagem competitiva da organização está diretamente relacionada à estratégia de comunicação com seus *stakeholders*, - cuja tradução quer dizer "parte interessada" -. Ou seja, à forma como ela se relaciona com seus clientes internos e externos - pessoa física, jurídica ou institucional -, públicos que, de alguma maneira, são influenciados pelas ações da organização ou que, reciprocamente, exercem tal influência. Estes grupos ou indivíduos são o público interessado, que deve ser considerado como um elemento essencial na estratégia de negócios¹⁰³.

Neste contexto, Matos conclui que:

É desse ambiente de organização e abertura para a comunicação que a companhia consegue consolidar a cultura da qualidade e produtividade no trabalho. Partindo dessa premissa, a empresa familiar entrará em um ciclo virtuoso de evolução cultural. Isso poderá culminar com a explicitação dos seus princípios e valores em uma efetiva política de comunicação, abrangendo o seu relacionamento com diversos públicos estratégicos.¹⁰⁴

3.4. Custos inerentes à sua implementação

A resistência com relação à aplicação de princípios de governança corporativa, notadamente os princípios de transparência e prestação de contas, decorre, em muitos casos, principalmente dos custos inerentes à sua implementação.

Muitos gestores e/ou controladores de empresas familiares questionam a adoção de medidas que visam implementar tais princípios em suas respectivas empresas, pois os custos

¹⁰²MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação estratégica para empresas familiares. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5859/comunicacao-estrategica-para-empresas-familiares.html#>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

inerentes à sua implementação não são algo já contumaz e enraizado nas empresas de uma forma geral. Nesse sentido, é importante lembrarmos que o estudo da governança corporativa e sua aplicação na condução dos negócios de empresas de forma geral teve seu início apenas na década de 1990, sendo que em muitas empresas familiares, a aplicação desses princípios iniciou-se em data posterior ou mesmo nem foi iniciado, haja vista as suas características, mercado de atuação e forma de captação de recursos.

Apesar dos benefícios decorrentes da aplicação dos princípios de transparência e prestação e contas, ressalta-se que, em muitos casos, a relação emocional dos gestores/controladores nas empresas familiares, bem como a sua formação profissional fazem com que a implantação de sistemas, processos e procedimentos que gerem custos sejam sempre muito questionáveis, ainda mais se tais custos não gerarem novas receitas de forma latente, objetiva e imediata. Em outras palavras, caso a implantação de ferramentas que impliquem na aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares não gere receitas de forma imediata e tangível, seus gestores/controladores podem se desencorajar a implementá-las, haja vista que seu desejo de fazer o negócio prosperar (em virtude de seu apego com a empresa), bem como a ideia de que o aumento dos lucros depende apenas da redução de custos (em virtude de sua formação profissional) são fatores influenciadores de sua decisão.

Alheios à questão da resistência para a aplicação de boas práticas relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas, destaca-se a seguir os principais custos decorrentes da aplicação de referidas boas práticas. Neste contexto, os ensinamentos de Silveira podem ser utilizados, que, apesar de atrelar tais custos à aplicação de boas práticas em uma determinada empresa estatal, entende-se que tais custos podem ser estendidos para quaisquer empresas, inclusive as empresas de caráter familiar:

- (i) Custos de auditoria interna e externa;
- (ii) Custos decorrentes do maior foco em controles internos;
- (iii) Custos para a elaboração de relatórios mais detalhados e frequentes;
- (iv) Custos para estruturação e manutenção da área de relacionamento com investidores;
- (v) Custos para a conversão de demonstrações financeiras a outros princípios contábeis;

- (vi) Custos com o treinamento dos agentes envolvidos no aprimoramento da governança; e
- (vii) Custos decorrentes do aumento da remuneração dos administradores, em função da maior atividade dos órgãos e da entrada de conselheiros independentes¹⁰⁵.

Passa-se agora a analisar, ainda que de forma sumária, cada um dos custos listados acima. Mister destacar, contudo, que os custos acima podem ser aplicados ou não -a determinadas empresas familiares, dependendo de suas características e peculiaridades (empresas de capital aberto e listadas em bolsa, inclusive as de *cross-listing*¹⁰⁶, ou empresas de capital fechado, com ou sem investimentos estrangeiros, por exemplo).

3.4.1. Custos de auditoria interna e externa

Um dos processos mais atrelados às boas práticas de governança, principalmente àquelas decorrentes da aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas é o processo de auditoria, o qual pode ser implementado internamente e/ou externamente.

Internamente, como abordado mais a frente, providências como a criação de um comitê de auditoria e de mecanismos de controle interno são procedimentos que visam otimizar processos, fiscalizar a atuação de gestores, avaliar as o desempenho das diversas áreas, sob a expectativa de agregar valor, longevidade, além de majorar os resultados e lucros da empresa.

Externamente, a contratação de uma empresa de auditoria independente possibilita a fiscalização e avaliação de processos, procedimentos e da atuação dos diferentes profissionais da empresa, ratificando, inclusive, o trabalho do comitê de auditoria e dos profissionais responsáveis pelas ferramentas de controle.

Contudo, a adoção de tais medidas, seja em caráter interno e/ou externo, geram custos, pois a implantação de tais medidas gira em torno da contração de sistemas e ferramentas de controle, eventual contratação de novos profissionais, capacitados para manusear tais

¹⁰⁵ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 330.

¹⁰⁶ Companhias com papéis listados em duas ou mais bolsas de valores no mundo. Ex: BM&FBOVESPA e NYSE.

ferramentas e/ou com experiência na condução de processos necessários para tanto, além da contratação da empresa de auditoria externa, a qual, quanto mais renomeada, maior será o custo para a sua contratação.

3.4.2. Custos decorrentes do maior foco em controles internos

Como ressaltado acima, um foco maior em controles internos gera custos decorrentes da implantação de processos e ferramentas para tanto, podendo ainda gerar custos relativos à contratação de profissionais capacitados para a implantação, manutenção e manuseio de tais processos e ferramentas.

3.4.3. Custos para a elaboração de relatórios mais detalhados e frequentes

Conforme as empresas familiares caminham no sentido de intensificar sua relação com investidores estrangeiros, captação da economia popular por meio da abertura de seu capital, maior é a exigência de prestação de contas, disponibilização de dados, bem como maior a exigência do mercado com relação à qualidade e tecnicidade e periodicidade da informação a ser disponibilizada.

Nesse sentido, visando atender às exigências de mercado e da própria legislação brasileira em determinadas situações, as empresas familiares que desejarem implementar boas práticas de governança corporativa ligadas aos princípios de transparência e prestação de contas precisarão investir em novos profissionais e/ou na capacitação de seus funcionários ou mesmo na contratação de empresas especializadas capazes de elaborar periodicamente relatórios e outros documentos exigidos pelo mercado e pela lei, conforme o caso, os quais, via de regra, devem conter cada vez mais informações e detalhes, muitos deles de ordem técnica, o que gera custos e despesas de forma geral.

3.4.4. Custos para estruturação e manutenção da área de relacionamento com investidores

Para empresas com capital aberto e com papéis sendo negociados em bolsa de valores, há de se ressaltar a necessidade de uma estrutura voltada ao relacionamento com seus investidores.

Tais investimentos consistem na criação de mecanismos e ferramentas voltadas para o atendimento dos investidores, disponibilização de informações por diversas fontes oficiais e institucionalizadas, entre outras, o que gera custos para a sua implementação e manutenção.

Adicionalmente, muitas vezes a contratação de um profissional especializado para atuar como Diretor de relacionamento com investidores, o qual, *a priori*, tem capacidade e experiência suficientes para desempenhar tal função, pode gerar custos adicionais, afinal, um profissional dessa natureza, normalmente, tem uma remuneração elevada e diferenciada.

Ademais, a indicação de um profissional não capacitado pode gerar inúmeros prejuízos para uma empresa listada, tendo em vista que omissões ou a adoção de medidas em desacordo com regulamentos e normas aplicáveis à disponibilização de informações ao mercado, notadamente aos seus investidores, podem acarretar sanções administrativas e pecuniárias à empresa, além de possíveis sanções de ordem pessoal e criminal ao diretor de relacionamento com investidores.

3.4.5. Custos para a conversão de demonstrações financeiras a outros princípios contábeis

As empresas familiares brasileiras com investidores estrangeiros ou mesmo listadas em bolsas no exterior, como a NYSE, incorrem em custos para a adequação de suas demonstrações financeiras de BR GAAP¹⁰⁷ para US GAAP¹⁰⁸, IFRS¹⁰⁹ ou outros princípios contábeis, dependendo do local de negociação de seus papéis ou mesmo da nacionalidade de seu investidor estrangeiro. Tais custos giram em torno da contratação de profissionais capacitados para tanto ou ainda a terceirização desses procedimentos para empresas especializadas. De uma forma ou de outra, tal conversão sempre gerará custos para a empresa que necessitar implementá-la.

¹⁰⁷ Princípios geralmente aceitos no Brasil (“Brazil’s Generally Accepted Accounting Principles”).

¹⁰⁸ Princípios contábeis geralmente aceitos nos EUA (“United States’ Generally Accepted Accounting Principles”).

¹⁰⁹ Normas internacionais de relatórios financeiros (“International Financial Reporting Standards”).

3.4.6. Custos com o treinamento dos agentes envolvidos no aprimoramento da governança

Como destacado nos outros custos acima, a aplicação de boas práticas gera custos também no que compete ao treinamento de profissionais que estarão envolvidos no aprimoramento da governança corporativa. Isso se dá em razão da necessidade de treinamento de tais profissionais para se adequar, fiscalizar e conduzir os procedimentos de controle interno, o relacionamento com outros *stakeholders*, entre outras atribuições. Em muitos casos, a opção por contratar profissionais do mercado ao invés de treinar profissionais já inseridos na estrutura organizacional da empresa é adotada pelas empresas familiares.

3.4.7. Custos decorrentes do aumento da remuneração dos administradores

Partindo-se da premissa que a adoção dos princípios de transparência e prestação de contas pelas empresas familiares tem como consequência uma maior profissionalização da gestão dos negócios, torna-se necessário criar mecanismos que garantam a aplicação e manutenção de tais princípios.

Como já apontado anteriormente, talvez o mais importante mecanismo seja a criação de um conselho de administração, o qual deve ter papel ativo na gestão da empresa. Por essa razão, a criação de um órgão como esse pressupõe o aumento de custos no que concerne à remuneração dos administradores se comparado com empresas com uma estrutura mais enxuta.

Se considerado ainda que a contratação de conselheiros independentes gera custos maiores ainda, haja vista a sua importância, capacitação e atuação, como de fato é recomendado por muitos códigos de governança corporativa, os custos para a implantação de um conselho de administração capaz, competente e com membros independentes gera custos consideráveis para determinada empresa.

Dessa forma, conclui-se que quanto maior a profissionalização dos administradores e mais complexa a estrutura organizacional maior serão os custos inerentes à sua manutenção, independentemente dos resultados práticos observados em decorrência de tal profissionalização e estrutura.

Além daqueles custos listados e analisados ao longo deste capítulo, entende-se que existem outros custos que correm em paralelo aos custos acima, mas que, conforme a profissionalização das empresas familiares, tornam-se cada vez mais importantes e presentes na realidade de tais empresas.

O primeiro deles é o custo decorrente da adequação de empresas familiares às leis, regulamentos societários e até mesmo processos de controle interno, tendo em vista as mudanças no ordenamento jurídico societário brasileiro e na governança corporativa de outras empresas.

Verificado isso em diversos processos, notadamente quando da realização de operações de fusão e aquisição de empresas familiares por fundos de investimento ou investidores estrangeiros e, em decorrência disso, a necessidade de transformação de tipo societário de tais empresas familiares (no sentido de se tornarem sociedades por ações para acomodar controles internos e legais de tais fundos e investidores). A partir desse momento, a empresa em questão passa a ter a obrigatoriedade de publicar suas assembleias gerais, fato este que gera altos custos, principalmente em virtude da publicação de tais documentos no Diário Oficial, haja vista seu caráter de monopólio.

Ainda na linha dos custos decorrentes da profissionalização das empresas familiares, ressaltamos os custos decorrentes da contratação de assessores/consultores externos, muito em função do despreparo dos profissionais das próprias empresas (em setores como contabilidade e jurídico, por exemplo), exigindo, assim, que a respectiva empresa passe a se socorrer de profissionais terceirizados, os quais possuem conhecimento e experiência suficientes, de forma a atender às necessidades da empresa, advindas da legislação aplicável, ou mesmo, de controles e procedimentos internos adotados.

CAPÍTULO 4 – SUGESTÕES E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

4.1. Sugestões específicas

4.1.1. Resistência à sua implantação

Como ressaltado no capítulo anterior, a resistência dos gestores/controladores à implantação de boas práticas relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas em empresas familiares decorre de inúmeros fatores, dentre eles questões de ordem cultural, tradição (costumes) já enraizados na empresa, convicção e características pessoais e psicológicas de determinado gestor.

A maioria dos fatores mencionados possui característica semelhante, qual seja, o aspecto psicológico em torno dos mesmos. Dessa forma, é papel da empresa, de seus gestores e controladores observarem e identificarem alternativas para superar tais aspectos e, dessa forma, permitir que a implantação de boas práticas atreladas aos princípios de transparência e prestação de contas passe a fazer parte da cultura da respectiva empresa familiar e da própria família que conduz o negócio.

Para tal finalidade, sugestões e alternativas são citadas por inúmeros estudiosos.

Moreira Jr. sugere, em seu modelo para a implementação da governança nas empresas familiares que haja um trabalho de conscientização dos membros da família acerca da importância da elaboração do protocolo familiar, identificando ainda possíveis conflitos, sob a justificativa de que tal trabalho agregará valor e longevidade à empresa em questão. Ainda segundo o autor, o trabalho de conscientização passa pela contratação de um mentor, com conhecimento de administração, especializado em negócios familiares e com independência profissional, o qual deverá, antes de qualquer providência, explicar detalhadamente o trabalho a ser desenvolvido, as dificuldades do processo, seus benefícios e consequências de sua não aplicação¹¹⁰.

¹¹⁰ MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2011. p. 79.

Em ato contínuo, a realização de uma palestra a todos os membros da família envolvidos com a empresa deve ser realizada buscando explicar a necessidade de adoção do protocolo familiar, o qual deverá ser elaborado principalmente pelos herdeiros e sucessores da respectiva empresa familiar. De forma concomitante, a realização de entrevistas privadas com cada sócio e seus respectivos cônjuges deve ser realizada de forma a se identificar as necessidades de cada um, suas perspectivas, conflitos, as relações de poder e outras informações úteis para a implantação do protocolo familiar¹¹¹.

No mesmo sentido, Nebauer e Lank¹¹² citam o trabalho desenvolvido por R. Skynner, presidente do Instituto Britânico de Terapia Familiar, o qual resumiu as características das famílias incomumente saudáveis. Dentre os elementos apontados, está a “preparação para mudanças”. Tal preparação para mudanças consiste no fato de as famílias saudáveis ensinarem seus membros a considerar mudanças como algo natural e esperado. Assim, a preparação para mudanças é maior e a habilidade para lidar até mesmo com a morte de ente queridos é maior do que na maioria das famílias.

Dessa forma, verifica-se por meio da caracterização de R. Skynner que a disseminação de uma cultura voltada para a aceitação de mudanças em famílias detentoras/controladoras de suas respectivas empresas familiares é de suma importância para o afastamento de eventuais resistências às mudanças de forma geral e, por conseguinte, à implantação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares.

Outra medida importante é o trabalho de profissionais de áreas distintas das áreas de Administração e Direito, como a Psicologia, de forma que esses profissionais desenvolvam com os controladores/gestores pertencentes à família proprietária uma nova cultura familiar e institucional, principalmente no sentido de desenvolver qualidades necessárias para a gestão de empresas que passam sobre períodos de transição, como propensão a mudanças e gestão de pessoas.

Em suma, tendo por base o exposto acima, recomenda-se um constante trabalho de conscientização, seja por meio de palestras, reuniões, ou mesmo pela disseminação de valores

¹¹¹ MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2011. p. 79.

¹¹² NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G.; WARD, John L. **The family business**: its governance for sustainability. New York: Routledge, 1998. p. 113. p. 73.

nas famílias controladoras/gestoras de empresas familiares, se possível com a presença de profissionais de diversas áreas.

4.1.2. Necessidade de profissionalização da administração

Como já ressaltado, independentemente da estrutura organizacional da administração das empresas familiares de forma geral (com a presença de executivos profissionais do mercado ou apenas com a presença de membros da família controladora), a necessidade de profissionalização da administração é algo imprescindível para, não só a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas, mas, principalmente para a sua manutenção e aprimoramento nas empresas familiares.

Essa necessidade de profissionalização da administração é ratificada por Moreira Jr. que, considerando a necessidade de crescimento, adaptação e interação das empresas familiares no mercado, afirma que a profissionalização desponta como elemento essencial à satisfação de tais anseios, que só se desenvolvem a partir da transição de um método de gerenciamento primário para uma abordagem profissional e especializada, baseada em técnicas estratégicas de administração¹¹³.

Nesse sentido Frugis alega que o processo de profissionalização em uma empresa familiar visa implementar, naquela organização, práticas administrativas mais modernas e racionais, exercidas por administradores qualificados e profissionalizados. Nessa perspectiva, deve-se buscar um equilíbrio entre membros familiares e não familiares, de modo que o recrutamento de administradores profissionais, ao lado dos executivos familiares, propicie uma postura administrativa menos doméstica e mais aberta a novas técnicas, em detrimento dos métodos intuitivos que geralmente caracterizam uma administração não profissionalizada¹¹⁴.

¹¹³ MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2011. p. 16-17.

¹¹⁴ FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007. p. 130-131.

Tal profissionalização passa ainda pelo treinamento e capacitação dos administradores, no caso de membros da família proprietária, ou ainda pela contratação de profissionais de mercado, com experiência e capacitação reconhecidas, de forma que estes possam lidar com as questões decorrentes de seus cargos, dentre elas a implantação e manutenção de processos e ferramentas para implementar os princípios de transparência e prestação de contas.

Como abordado na problemática da profissionalização, tal capacitação passa por conhecimentos mínimos da legislação societária, conhecimentos e noções de governança corporativa, técnicas de negociação e ensinamentos de administração de empresas.

Nesse contexto, abordam-se, a título exemplificativo, alguns dos conhecimentos societários necessários, notadamente aqueles aplicáveis aos administradores.

Primeiramente, os administradores de forma geral (diretores e conselheiros) têm o dever de bem administrá-la. Pode parecer óbvio, mas, de fato, essa é sua função principal. Dessa forma, o administrador deve defender sempre os interesses da empresa, ainda que indicado e eleito por um sócio específico. Além de sua função primordial, os administradores possuem outros deveres e obrigações, os quais estão contemplados na legislação societária brasileira, mais precisamente na LSA.

Um dos mais importantes deveres é o chamado dever de lealdade. Contemplado no artigo 155 da LSA¹¹⁵, referido dever consiste, basicamente, na obrigação do administrador em ser leal à companhia, defendendo os interesses desta, não devendo se aproveitar de seu cargo para obter vantagem para si próprio ou para terceiro.

Lazzareschi Neto relaciona ainda ao dever da lealdade outros aspectos como a boa-fé, honestidade e sigilo, conforme segue:

Dentro do dever de lealdade está inserida a obrigação de o administrador agir com boa-fé e para fins legítimos, devendo atuar sempre honestamente no exercício de suas atribuições e no desempenho dos deveres de seu cargo [...]. O dever de sigilo envolve

¹¹⁵ Vide nota 94.

duas obrigações: a de o administrador manter reserva sobre os negócios da companhia e a de reprimir o *insider trading*, aplicável esta última obrigação às companhias abertas. O dever de manter reserva diz respeito às informações sigilosas da companhia; tal obrigação não está em conflito com o dever de informar previsto no artigo 157¹¹⁶.

Outro dever contemplado em lei (Artigo 157 da LSA¹¹⁷) é o dever de informar. Apesar de sua relação intrínseca com as companhias abertas, tendo em vista que referido artigo só faz menção a esse tipo de companhia, considera-se referido dever aplicável a todas as empresas e seus respectivos administradores, haja vista todo o exposto na presente monografia.

Borba defende o dever de informar ao consignar que o dever de sigilo não conflita com o dever de informar, pois o primeiro evita o vazamento de informações para determinadas pessoas, o que acarretaria risco de grave dano à companhia, enquanto que o segundo permite a difusão das notícias para todos, de forma a evitar prejuízos a investidores desavisados, mediante a divulgação de informações relevantes e pertinentes¹¹⁸.

Assim, é de se ressaltar, conforme visto acima, a grande quantidade de conhecimento e informações que devem ser assimiladas pelos administradores e, assumindo que concentrar todos esses conhecimentos em um mesmo profissional é extremamente difícil, a alternativa de formar um conselho de administração com membros com diferentes formações, experientes e acostumados com os procedimentos decorrentes da implantação dos princípios de transparência e prestação de contas é uma alternativa viável e recomendável, permitindo assim que os temas envolvendo a gestão do negócio sejam analisados sob diferentes prismas, gerando assim decisões qualificadas e possivelmente bem amparadas.

Sugere-se como alternativa para a capacitação dos administradores, gestores e sócios da empresa familiar a criação de uma política institucional de incentivos e um plano de capacitação de profissionais da empresa (inclusive os administradores), de forma que regras

¹¹⁶ LAZZARESCHI NETO, Alfredo Sérgio. **Lei das sociedades por ações anotada**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 354.

¹¹⁷ Vide nota 74.

¹¹⁸ BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito Societário**. 12. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2010. p. 413-414.

claras e transparentes sejam institucionalizadas, além de disseminar internamente a ideia de valorização da capacitação profissional de todos os níveis e camadas da estrutura organizacional da empresa, incentivando funcionários de outros níveis a vislumbrarem projetos pessoais de capacitação, como cursos de pós graduação.

Curado ratifica a necessidade de se capacitar os tomadores de decisão ao afirmar que:

É desejável também que os acionistas, conselheiros, e executivos sejam treinados para vivenciar a experiência de conselheiros de administração. Se necessário, deve-se recorrer a um facilitador ou mediador externo ou interno¹¹⁹.

Adicionalmente, Curado observa que, como ressaltado acima, a composição do conselho deve ser feita de forma equilibrada em relação ao conhecimento e experiência de seus membros, sendo necessário que tais membros tenham conhecimento (i) da cultura e valores da empresa; (ii) do negócio; (iii) do mercado em que a empresa atua; (iv) das finanças e controles; e (v) da avaliação de riscos, além de outros conhecimentos como postura estratégica, empreendedorismo e conhecimentos de técnicas de negociação¹²⁰.

Por considerar muito difícil a concentração de todos os conhecimentos mencionados acima em um único gestor (conselheiro), Curado ratifica a necessidade de se compor o conselho por profissionais (gestores) que em conjunto possuam as características citadas¹²¹.

Nebauer e Lank apresentam informações importantes para determinar a escolha de membros de conselho de administração para empresas familiares, informações estas que julgamos ser aplicáveis também na contratação de executivos e gestores, dependendo da estrutura organizacional da empresa familiar¹²².

Segundo os autores, primeiramente é necessário determinar quais são aqueles que não devem ser conselheiros. Os “inabilitados” consistem em:

- (i) Consultores profissionais - normalmente possuem conflitos de interesse;

¹¹⁹ CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010. p. 65.

¹²⁰ Ibid, p. 66.

¹²¹ Ibid, p. 66.

¹²² NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G.; WARD, John L. **The family business: its governance for sustainability**. New York: Routledge, 1998. p. 114.

- (ii) Amigos pessoais muito próximos - tendo em vista que, apesar de serem de confiança da família, provavelmente não seriam conselheiros rígidos na sua atuação, sob pena de ruir a relação pessoal com a família detentora do capital;
- (iii) Administradores aposentados – apesar de não ser uma regra, muitos se tornam obsoletos após a sua aposentadoria;
- (iv) Indivíduos participantes de um grande número de conselhos – uma vez que o risco desses não disponibilizarem de tempo suficiente para se dedicarem à empresa é muito grande, tendo em vista os inúmeros compromissos; e
- (v) Concorrentes – por razões óbvias¹²³.

Após eliminar os elementos que se enquadram nas hipóteses acima, Nebauer e Lank¹²⁴ passam a analisar aqueles que poderiam ser boas escolhas para ocupar uma cadeira no conselho de uma empresa familiar. De forma objetiva, o candidato mais óbvio seria um sócio/gestor de outras empresas familiares, as quais, preferencialmente já tenham passado pela fase que a empresa que procura um conselheiro está passando. Outros propícios candidatos são os chefes de divisão de grandes empresas listadas em bolsa, pois, apesar da pouca idade, estes possuem grande conhecimento, sendo mais fácil de serem atraídos em comparação com os membros da camada superior da administração dessas grandes empresas. Por fim, em situações normais, as empresas familiares devem procurar conselheiros com conhecimento generalista em detrimento de conselheiros com conhecimentos extremamente específicos, pois tais conhecimentos genéricos podem ser usados em uma gama de situações¹²⁵.

Frugis destaca ainda que a necessidade de profissionalização da empresa familiar permite que as atividades em geral sejam conduzidas de acordo com critérios técnicos e racionais, evitando-se, assim, que a tomada de decisões seja influenciada por fatores como a emoção e a pessoalidade, fatores inerentes às relações do grupo familiar. Ademais, alega que mediante essa profissionalização, a continuidade das atividades da empresa familiar deixa de ficar totalmente à mercê dos sucessores da família controladora e passa a depender mais de

¹²³ NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G.; WARD, John L. **The family business: its governance for sustainability**. New York: Routledge, 1998. p. 114.

¹²⁴ Ibid, p. 117.

¹²⁵ Ibid, p. 117.

gestores profissionais, bem como de estruturas, e processos implementados em decorrência dessa gestão profissionalizada¹²⁶.

Verifica-se, assim, que existem diversas medidas para superar a barreira da profissionalização da administração, a qual pressupõe a adoção de práticas administrativas mais modernas e racionais, exercidas por administradores qualificados e profissionalizados, o que em muitos casos depende da capacitação tais administradores (especialmente membros da família controladora), a contratação de profissionais de mercado, entre outras medidas, como a criação de uma política de incentivos e um plano de capacitação de profissionais institucional, por meio da criação de regras claras, objetivando além da própria capacitação e treinamento de administradores e gestores, a disseminação da imagem de valorização da capacitação profissional nos diversos níveis da estrutura organizacional de uma determinada empresa familiar.

4.1.3. Informalidade

A informalidade e falta de organização nas informações são outras importantes barreiras a serem superadas em direção à aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas.

Como já ressaltado, os malefícios da informalidade no gerenciamento das informações, bem como a falta de organização no fluxo de informações são latentes e perceptíveis, uma vez que, em linhas gerais, geram desencontro de informações, insegurança no mercado em geral e na própria estrutura interna da empresa, prejuízos com relação à credibilidade das informações, prejuízos à imagem da empresa, maior possibilidade de erros, entre outros.

Considerando a relevância e o grande número de problemas decorrentes dessa informalidade e falta de organização no fluxo de informações, tal tema tem sido amplamente discutido por profissionais de diversas áreas (Recursos Humanos, Direito, Administração e etc.). Como consequência, diversas alternativas e ferramentas têm sido apresentadas visando

¹²⁶ FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007. p. 130-131.

sanar tais problemas e, assim, tornar a comunicação e o fluxo de informações algo organizado, institucionalizado, profissional e confiável.

Nesse sentido, a criação de uma infraestrutura de informações adequada, com a presença de canais de comunicação institucionais bem definidos, englobando ainda a criação de normas e procedimentos relativos à divulgação de tais informações (interna e externamente) parece-nos quase que uma obrigação para as empresas familiares que desejam extinguir a informalidade e a ausência de organização no fluxo de informações, bem como majorar a qualidade das informações a serem disponibilizadas aos diferentes *stakeholders*.

Tal entendimento é ratificado por Curado ao alegar que:

É preciso existir (ou ser criada) uma adequada infraestrutura de informação. Um bom sistema de informações dá conforto aos acionistas investidores e aos conselheiros sobre o andamento das operações. Além disso, as informações gerenciais precisam ser confiáveis, oportunas e úteis¹²⁷.

De forma a viabilizar a implantação da infraestrutura necessária para a extinção da informalidade e da desorganização no fluxo de informações, as empresas familiares precisarão, primeiramente, definir quais processos e ferramentas deverão ser utilizados para tanto. Tais processos e ferramentas podem gerar custos decorrentes da contratação de prestadores de serviços ou mesmo de novos profissionais para a sua estrutura organizacional, sem mencionar a adaptação ou instalação de sistemas de informação.

Bodstein ratifica tal necessidade alegando que:

Empresas funcionam como organismos vivos e o são, realmente. Só que cada um de seus órgãos tem sua "lógica" de funcionamento, possui características de sistema com atividades interdependentes mas, ao mesmo tempo, próprias, que precisam ser respeitadas para trabalhar a contento e alimentar o cérebro com tudo o que ele precisa para garantir o funcionamento do todo.

A diferença entre o sistema empresarial e o físico é que, neste último, todos os órgãos já nascem programados para funcionar integrados ao conjunto, enquanto que na empresa eles precisam ser preparados para

¹²⁷ CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010. p. 65.

fazê-lo. Em termos práticos, os donos precisam sistematizar todo o funcionamento da organização, ou seja, introduzir planejamento desde a concepção do negócio até as ações mais rotineiras do seu dia a dia. Com planejamento estabelece-se metodologia, que é a base de todo o funcionamento da estrutura. Enquanto o planejamento indica o caminho, a metodologia garante o seu cumprimento, não podendo, portanto, estarem desassociados¹²⁸.

Obviamente que, dependendo das características da respectiva empresa familiar, a infraestrutura será mais complexa, principalmente por abarcar diferentes destinatários para a disponibilização das informações. Em outras palavras, quanto maior o número de envolvidos nas diversas atividades da empresa, maior deverá ser a abrangência e capacidade de tal infraestrutura.

Do ponto de vista prático, medidas importantes para a concepção de tal infraestrutura, como (i) a criação de sistemas de gerenciamento de informações, administrados por profissionais capacitados; (ii) o treinamento dos empregados e demais profissionais da empresa, de forma que estes saibam manusear e conviver com o sistema a ser implementado, de forma a otimizar as suas funções e resultados; (iii) a criação de canais institucionais de comunicação interna (no caso de funcionários, gestores e executivos), com a disponibilização de informações seguindo padrões pré-definidos, padrões estes conhecidos por todos os destinatários, como *sites*, intranet, ouvidorias, entre outros; e (iv) a criação de canais institucionais de comunicação externa (no caso de acionistas/sócios, fornecedores, clientes, auditores externos), como sites, malas diretas, ouvidorias, serviços de atendimento ao investidor, aos clientes e/ou aos fornecedores, conforme o caso, são algumas das medidas factíveis para garantir a disponibilização de informações de forma oficial, organizada, com qualidade e com destinatários bem definidos, o que, em última instância, garante uma melhor interface entre a empresa familiar e seus *stakeholders*.

Como exemplo, idealiza-se uma empresa familiar que disponha aos seus sócios/acionistas uma mala direta, seja por e-mail ou outros meios, contendo as informações financeiras e operacionais mais relevantes em caráter periódico; que crie um canal direto com seus clientes e/ou fornecedores, de forma a sanar dúvidas, atender pedidos, solicitar mercadorias, entre outras providências; que contrate uma empresa especializada para dispor

¹²⁸ BODESTEIN, Luiz Roberto. Sistematização de processos em empresas familiares. Disponível em: <http://www.luizrobertobodstein.com.br/art41_SistematizacaoProcessos.htm>. Acesso em: 01 jun. 2012.

um sistema de controle da produtividade, abrangendo ainda outras informações de cada uma das áreas (internas) dessa empresa, com controles específicos e a possibilidade de relatórios gerenciais periódicos, passíveis de serem discutidos em reuniões de gestores periódicas; que desenvolva um canal permanente de comunicação interno com os seus funcionários, de forma que estes apresentem sugestões para implementar modificações e melhorias nos processos internos da empresa.

Portanto, verifica-se que a criação de uma infraestrutura de informação, observadas as características e sugestões acima, bem como as particularidades da empresa a que se destinará é fundamental para a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas na empresa familiar que implementá-la, eliminando assim a informalidade e a desorganização do fluxo dessas informações e, em contrapartida, trazendo maior formalidade, organização e qualidade ao fluxo de informações de uma forma geral.

4.1.4. Custos inerentes à sua implementação

Ao longo da presente monografia verificou-se que a adoção de medidas e ferramentas que garantam a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares gera custos dos mais variados, desde aqueles inerentes à realização de auditorias internas e externas, até os custos para a elaboração de relatórios periódicos mais detalhados, técnicos e complexos, haja vista a necessidade de capacitação dos profissionais responsáveis pela sua elaboração e/ou a contratação de novos profissionais com capacidade para tanto.

Muitos desses custos são relativos e de difícil constatação, razão pela qual fica prejudicada a comparação dos benefícios trazidos pela aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas em uma empresa familiar em detrimento dos custos para a sua implantação.

Tamanha é a dificuldade de se verificar essa relação custo/benefício, que não é muito comum verificarmos a realização de estudos sobre este tema tão específico. Um dos estudos nesse sentido foi realizado por Silveira¹²⁹, o qual procurou analisar se a aplicação de algumas

¹²⁹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa**: desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2005. p. 181.

boas práticas de governança melhoraram o desempenho e valor de determinadas empresas brasileiras em determinado período. Como resultado, Silveira constatou que:

[...] Não é exagero afirmar que as empresas que têm pessoas distintas ocupando os cargos de diretor executivo e presidente do conselho são mais valorizadas, embora não se possa afirmar com convicção que tenham desempenho superior. O tamanho do conselho apresenta uma relação certamente não linear com valor e desempenho, sendo mais forte com o desempenho, sugerindo que as empresas que com um número intermediário de conselheiros alcançam melhor desempenho financeiro. A independência do conselho, conforme definida operacionalmente, não parece importante¹³⁰.

Assim, apesar da alegação de que houve valorização e melhor desempenho nas empresas que foram objeto do estudo, não há uma análise no sentido de verificar se o saldo entre os custos para a implantação das boas práticas e a valorização/aumento do desempenho foi positivo ou não.

Independentemente disso, é sempre importante ressaltar que a adoção destas práticas favorece o aumento do valor da empresa, melhora o seu desempenho, permite o seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribui para a sua longevidade.

Partindo-se dessa premissa, entende-se que, apesar da ausência de números específicos, a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares traz benefícios de ordem operacional (melhora do desempenho), de ordem financeira (acesso ao capital a custos mais baixos), de ordem econômica (aumento do valor e longevidade da empresa) e, por isso, ainda que custos decorram de tal aplicação, o saldo final nos parece ser positivo.

4.2. Perspectivas

4.2.1. Cenário econômico

Após a análise dos desafios e sugestões para a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares brasileiras, faz-se necessário

¹³⁰ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005. p. 163.

avaliar quais são as perspectivas para que tais empresas busquem implementar boas práticas de forma a institucionalizar, cada vez mais, referidos princípios, tendo por base o cenário econômico brasileiro e outros aspectos influenciadores.

Da mesma forma, serão analisadas quais as possíveis futuras consequências para as empresas familiares que se dedicarem à tarefa de implementar boas práticas relacionadas à transparência e prestação de contas em comparação com as empresas familiares que optaram pela não adoção de tais medidas, conduzindo o seu negócio da mesma forma que vem sendo conduzido nos últimos anos.

Por razões claras, a comparação em questão partirá de algumas premissas básicas, especialmente no que concernem às características e processos adotados nas empresas familiares, observado, contudo, que tais premissas variam de empresa para empresa e, por isso, a comparação possui apenas caráter ilustrativo, sem embasamento científico tendo em vista a sua subjetividade.

Primeiramente, serão analisados os aspectos econômicos para verificar dentro de que contexto e em que tipo de ambiente as empresas familiares brasileiras estarão inseridas.

Atualmente a economia brasileira passa por um momento de crescimento e fortalecimento, pautada principalmente no consumo interno. Tal crescimento decorre principalmente de incentivos governamentais para o incremento do consumo, como redução das taxas de juros, acesso a novas linhas de crédito, redução de impostos, entre outros. A inserção de uma camada considerável de cidadãos nas classes D e E permitiu um aumento do consumo interno, por meio da inserção desses cidadãos no mercado consumidor.

Essa constatação é consagrada em relatório elaborado pelo Ministério da Fazenda, que afirma:

[...] o maior crescimento, com forte geração de empregos, associado à inclusão e os programas sociais, tem permitido a diminuição da pobreza, a criação de uma nova classe média e os estímulos aos investimentos. Desde 2002, cerca de 25 milhões de brasileiros puderam ascender para os estratos médios da pirâmide social. Em 2010, em que pese a crise internacional, a classe C abrigou 103 milhões de brasileiros e deverá continuar a expandir-se nos próximos

anos, com persistente redução das classes D e E. A desigualdade da renda continua a diminuir –como atesta a queda progressiva do coeficiente de Gini –, em resposta às políticas de valorização do salário mínimo e de transferência de renda, financiadas pelo Governo Federal. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2009 confirmam a trajetória de redução da pobreza no Brasil e indicam a consolidação do crescimento sustentável e inclusivo¹³¹.

Felix aponta que, atualmente, o Brasil se tornou o principal foco de atenção dos investidores, em razão dos crescentes investimentos no País e do bom desempenho da Economia verificado nos últimos anos¹³².

Números ilustram tal fato. Conforme matéria veiculada no Jornal Hoje, a economia brasileira cresceu 2,7% em 2011, sendo que todos os setores da economia cresceram, com destaque para a agropecuária (3,9%), porém em virtude de outros fatores, como a valorização do real em relação ao dólar, as importações (9,7%) cresceram mais que o dobro em relação às exportações (4,5%)¹³³.

Em paralelo, eventos como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, programados para 2014 e 2016, respectivamente, trazem uma ótima perspectiva para investimentos a serem realizados pelas iniciativas pública e privada, principalmente em áreas como Turismo e Infraestrutura.

Tal posição é ratificada por Felix, *in verbis*:

[...] os eventos esportivos mundiais, como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, devem trazer para o Brasil investimentos na casa de R\$ 47 bilhões só em infraestrutura nos próximos anos. E há outros setores beneficiados na esteira – construção, transporte, logística, comércio e serviços financeiros¹³⁴.

¹³¹MINISTÉRIO DA FAZENDA. Economia brasileira em perspectiva. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/docs/perspectiva-economia-brasileira/edicoes/Economia-Brasileira-Em-Perpectiva-Especial-10.pdf>. Acesso em: 03 maio 2012.

¹³²FELIX, Carlos Eduardo Rosa. Perspectivas econômicas apontam o Brasil como grande oportunidade para investimentos em ações. Disponível em: < <http://www.amcham.com.br/regionais/amcham-curitiba/noticias/2012/perspectivas-economicas-apontam-o-brasil-como-grande-oportunidade-para-investimentos-em-acoas>>. Acesso em: 03 maio 2012.

¹³³JORNAL HOJE. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2012/03/economia-brasileira-cresceu-27.html>>. Acesso em: 03 maio 2012.

¹³⁴FELIX, Carlos Eduardo Rosa. Perspectivas econômicas apontam o Brasil como grande oportunidade para investimentos em ações. Disponível em: < <http://www.amcham.com.br/regionais/amcham>

Na mesma linha, Santos *et al* afirmam que:

[...] tais eventos poderão ser encarados como elementos motivadores e dinamizadores de transformações que implicarão e incitarão uma completa modificação da infraestrutura do país como um todo, desde a hotelaria, passando pelos modais de transporte, e melhoria da qualidade de serviços (incluindo transporte, saneamento, comunicação, educação, segurança), envolvendo toda a superestrutura brasileira com implicações em políticas públicas, instituições regulamentadoras, etc.¹³⁵.

De forma complementar, as recentes crises econômicas nos Estados Unidos e na Europa, bem como o constante crescimento dos países emergentes, especialmente os países do BRICS, têm gerado uma descentralização dos investimentos de grandes empresas multinacionais, as quais visam ingressar e/ou fortalecer sua presença nesses mercados, mediante a constituição de empresas, ou mesmo por meio de aquisições estratégicas.

Estas informações podem ser verificadas em reportagem da BBC Brasil, a qual afirma:

A crise na Europa e a instabilidade política em países do Oriente Médio e do norte da África não reduziram o otimismo dos investidores com países em desenvolvimento, como o Brasil, no médio prazo, de acordo com o relatório divulgado pelo Banco Mundial. Segundo a terceira edição da pesquisa World Investment and Political Risk (Investimento Mundial e Risco Político, em tradução livre), o Brasil aparece em terceiro lugar entre os países em desenvolvimento nos quais empresas multinacionais estão investindo. [...] De acordo com o relatório, as crises recentes e a consequente revisão para baixo das perspectivas de crescimento mundial provocaram um aumento das preocupações dos investidores no curto prazo, mas não chegaram a mudar os planos de investimento das empresas na maioria dos casos. Mais da metade dos entrevistados disse esperar aumentar os investimentos em países em desenvolvimento nos próximos 12 meses. No médio prazo, o clima é de ainda mais confiança: 75% dos executivos consultados pretendem

curitiba/noticias/2012/perspectivas-economicas-apontam-o-brasil-como-grande-oportunidade-para-investimentos-em-aco-es>. Acesso em: 03 maio 2012.

¹³⁵ SANTOS, Rodrigo Amado dos; SOUZA, Norma de Sitta. **Copa do Mundo e Olimpíadas no Brasil: perspectivas de crescimento e desenvolvimento do turismo brasileiro.** Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/turismo16/artigos/TU916102.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2002.

ampliar seus investimentos em países em desenvolvimento nos próximos três anos¹³⁶.

Indo mais além, a disseminação da cultura de investimento no mercado de ações no Brasil, investimento tão conhecido para a captação da poupança popular nos Estados Unidos, mas relativamente desconhecido para o grande público brasileiro, é outro aspecto importante para levarmos em consideração durante a nossa análise.

Demonstrações no cenário econômico acerca das vantagens decorrentes da implementação de boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares podem ser verificadas em estudos realizados pelo IBGC constante da obra “Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil”. Conforme ressalta Silveira, as ações das quinze companhias de controle familiar listadas em bolsa e analisadas pelo IBGC apresentaram melhores resultados financeiros do que a média das empresas listadas na BM&FBOVESPA na ocasião, evidenciando uma relação positiva de custo-benefício entre os investimentos realizados em governança corporativa e seu desempenho operacional e de mercado¹³⁷.

Verifica-se, dessa forma, que o cenário econômico brasileiro está propício para o desenvolvimento da atividade econômica de forma geral, com forte participação de investidores estrangeiros, de fundos de investimento, em virtude da descentralização e investimentos mencionada e a realização de grandes eventos no país, bem como do crescimento da participação da população brasileira no mercado de ações, o que traz, para as empresas familiares, a necessidade de se adequar às exigências do mercado no que concerne à aplicação de boas práticas de governança corporativa, sob pena de insucesso na captação de novos negócios e investimentos, além da perda de competitividade em relação *players* estrangeiros com boas práticas de governança já institucionalizadas. Ademais, como destacado, as empresas familiares que investiram em governança corporativa, tiveram resultados financeiros melhores do que a média das empresas em geral listadas na BM&FBOVESPA, demonstrando, assim, que o mercado valoriza as empresas que possuem níveis elevados de governança.

¹³⁶ BBC BRASIL. Apesar de crise, Banco Mundial aponta otimismo com Brasil. Disponível em: <http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201112080939_BBB_80582185>. Acesso em: 03 maio 2012.

¹³⁷ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005. p. 308.

4.2.2. Necessidade de adequação à legislação brasileira e às exigências de mercado

Como visto anteriormente a existência de normas na legislação brasileira contemplando os princípios de transparência e prestação de contas exige que as empresas familiares se adequem a essa legislação, sob pena de estarem sujeitas a sanções, questionamentos por parte dos *stakeholders*, entre outras consequências.

Essa adequação passa, em muitos casos, pela superação dos mesmos desafios para a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas, como os custos inerentes à adoção de providências e instauração de processos necessários para essa adequação, presença da informalidade e a própria resistência de sócios/gestores.

Não obstante a necessidade de adequação das empresas familiares à legislação societária, estas vêm experimentando outro desafio: a necessidade de adequação às exigências feitas pelo mercado em geral.

Muitos *stakeholders* quando de sua interface com determinada empresa familiar buscam aplicar os seus controles e procedimentos (os quais decorrem em diferentes casos da aplicação de princípios de governança em sua estrutura organizacional e na condução de seus negócios), como no exemplo citado da instituição financeira quando esta disponibiliza recursos para a expansão dos negócios de uma empresa familiar, mediante a realização de uma auditoria.

A economia moderna se caracteriza, cada vez mais, pelo dinamismo na troca de informações, no âmbito de um mercado em constante aceleração, que exige das empresas maior flexibilidade de velocidade na execução de suas atividades. Trata-se de um fenômeno revolucionário, que estimula a criação de ciclos de aceleração, tornando o tempo um importantíssimo fator de produção.

Nessa perspectiva, Frugis ressalta que as pequenas e médias empresas familiares despontam como símbolos deste dinamismo econômico, constituindo verdadeiros centros de emprego e de inovação. Assim, não obstante vários problemas possam ser apontados, a rapidez e a facilidade com que se dá a tomada de decisões nas empresas familiares fazem com

que suas atividades se coadunem cada vez mais com as novas necessidades deste mercado em evolução¹³⁸.

Nas palavras do mesmo autor, “as empresas familiares que sobrevivem são as que se preocupam em se atualizar ao longo do tempo e sempre de adequar às novas exigências do mercado, além de também manterem a motivação inicial do fundador entre seus sucessores”¹³⁹.

Dessa forma, apesar de serem verificados diversos normativos incorporando os princípios de transparência e prestação de contas, notamos uma forte presença da autorregulação decorrente das exigências do mercado em geral, razão pela qual se entende que, futuramente, as empresas familiares não deverão se limitar aos requisitos mínimos exigidos pela legislação, mas sim, procurar aplicar boas práticas que se adequem às características e peculiaridades de sua empresa, sob pena de que os objetivos principais de toda empresa, familiares ou não, não sejam alcançados, quais sejam, otimização de processos, maior profissionalismo, melhora do seu desempenho, maior rentabilidade e melhores resultados, bem como melhora da imagem e da interface com os seus *stakeholders*.

4.2.3. Recomendações

Em virtude do cenário econômico favorável e das exigências do mercado, as empresas familiares que desejarem aproveitar o bom momento econômico e o grande fluxo de investimentos no Brasil poderão implementar boas práticas de governança (principalmente aquelas relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas), mediante a aplicação das sugestões apresentadas anteriormente para a superação dos desafios específicos verificados na prática, bem como a aplicação das recomendações verificadas nos diferentes códigos de governança corporativa, mais especificamente os códigos da CVM e do IBGC.

Nesse contexto, as Figuras 12, 13, 14 e 15 e 16 contêm exemplos de recomendações constantes em tais códigos, divididas conforme seu escopo e atreladas aos dois princípios abordados nesta monografia: transparência e prestação de contas, as quais serão analisadas a seguir.

¹³⁸ FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007. p. 17-18.

¹³⁹ Ibid, p. 17-18.

Organizações familiares

Primeiramente analisaremos as recomendações relacionadas às organizações familiares. Provavelmente estas recomendações sejam as mais importantes dentre aquelas aplicáveis às empresas familiares e analisadas na presente monografia, afinal, tais recomendações tem como objetivo principal superar os desafios já conhecidos e amplamente abordados para as empresas familiares no seu dia a dia.

A primeira delas diz respeito à criação do chamado Conselho de Família, que consiste em um grupo formado, mormente, pelos membros da família controladora e que tem como principal atribuição a discussão de assuntos familiares, de alguma forma relacionados com a empresa, de maneira a alinhar as expectativas de seus componentes em relação aos negócios e à própria empresa.

Como apontado na Figura 12, entre as principais práticas do Conselho de Família estão: definir os limites entre os interesses familiares e os 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 a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Silveira esclarece que para o bom funcionamento de um modelo de governança de empresas familiares é necessário que as diferentes esferas de poder tenham mecanismos e órgãos específicos para o debate na busca de soluções. Nesse sentido, este sugere que a estruturação de um órgão para cada vertente do poder, *i.e.*, conselho de família para a esfera da família, conselho de administração para a esfera da propriedade e diretoria executiva para a gestão¹⁴⁰.

¹⁴⁰ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 305.

Ainda segundo Silveira, as principais funções do conselho de família são: administrar o cotidiano das famílias empresariais, permitindo que temas familiares relacionados aos negócios sejam debatidos de forma organizada, atuando como um fórum de discussões e tendo a representatividade necessária dos membros da família junto ao conselho de administração, demais sócios e diretoria executiva; contribuir para a unidade do posicionamento familiar, alinhando as expectativas de cada um de seus membros; aperfeiçoar a comunicação entre os diferentes membros da família, reduzindo os ruídos de comunicação entre seus membros, sejam acionistas, gestores ou ambos; dissociar a agenda empresarial da agenda familiar e vice-versa; sugerir os membros da família que irão compor o conselho de administração; promover a educação e treinamento de familiares, bem como o planejamento sucessório da empresa; instituir políticas de emprego para membros da família que atuarão na gestão da empresa; resguardar a cultura e princípios da família; definir critérios para a proteção patrimonial de bens da família empresária; e mecanismos de proteção e alienação de participações societárias detidas por sócios membros da família, no caso de saída de um deles¹⁴¹.

Frugis, por sua vez, ratifica a função do conselho familiar e seus desdobramentos, ao afirmar que:

A função desse conselho não é gerir a empresa ou as empresas do grupo, mas apenas informar e tomar grandes decisões, além de indicar os representantes da família no conselho de administração. Esse é um dos grandes segredos da continuidade, sendo que a empresa que conseguir captar esse ponto estará a um passo de se consolidar com muito mais probabilidade de êxito, pois se evitam decisões errôneas ao se separarem as coisas¹⁴².

Moreira Jr. é outro autor que defende o conselho familiar, porém vai mais além ao afirmar que o trabalho da governança corporativa nas empresas familiares deve começar pela elaboração do protocolo familiar, prática mais comum nos países europeus e nos EUA. Ainda segundo o autor, o trabalho de elaboração do protocolo familiar deve ser conduzido por uma equipe formada por profissionais ligados à área comportamental, capitaneados por mentor ou

¹⁴¹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 306-307.

¹⁴² FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007. p. 146.

consultor com conhecimentos de administração, de preferência com conhecimentos e experiência em empresas familiares, bem como com capacidade de mediação para solucionar conflitos, afinal, tais conflitos permeiam os temas abordados no protocolo familiar¹⁴³.

Um dos aspectos a ser considerado no protocolo ou acordo familiar é sua natureza jurídica, afinal, não basta a elaboração de um acordo familiar sem que haja mecanismos para a sua implementação e execução.

Nesse sentido, deve-se analisar em um primeiro momento a sua natureza jurídica. Do ponto de vista prático, o acordo familiar possui características muito semelhantes ao acordo de acionistas, pois ambos versam sobre temas em comum, como alienação de participações societárias, restrições às mesmas, direito de preferência e diretrizes para a empresa. Além disso, ambos também possuem grande semelhança sob o ponto de vista formal, haja vista vez que são contratos celebrados entre as partes com direitos e obrigações recíprocas. Assim, pautado na analogia e observadas algumas peculiaridades, pode-se considerar que o acordo familiar tem a mesma natureza jurídica do acordo de acionistas, qual seja, possui natureza contratual.

Muniz confirma a natureza jurídica do acordo de acionistas ao afirmar:

O acordo de acionistas possui natureza contratual, sendo regido tanto pelas regras atinentes ao direito civil quanto ao direito societário. Ademais, o mesmo é firmado entre os acionistas de uma mesma companhia e tem por objeto: (i) a compra e venda de ações ou a preferência para adquiri-las; e (ii) o exercício do direito de voto ou do poder de controle. É considerado, ainda, como sendo um pacto parassocial para fins de formalizar a composição dos interesses individuais dos acionistas signatários¹⁴⁴.

Portanto, uma vez verificado que o acordo familiar possui a mesma natureza jurídica do acordo de acionistas, ainda que não haja qualquer regulamentação deste na legislação

¹⁴³ MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2011. p. 76.

¹⁴⁴ MUNIZ, Ian. **Fusões e aquisições**: aspectos fiscais e societários. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2011. p. 338.

societária brasileira, o acordo familiar está sujeito aos dispositivos legais aplicáveis aos contratos, como a boa-fé objetiva, função social e execução específica.

Relatórios

Uma das principais evidências da aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas em qualquer tipo de empresa é a constante disponibilização de informações aos *stakeholders*.

Recomenda-se que a divulgação de tais informações seja feita de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, sem distinção de tratamento entre destinatários de mesma natureza (v.g. sócios), respeitando-se outros princípios de governança corporativa como o da equidade.

A forma mais usual de instrumentalização dessa divulgação é a elaboração de relatórios periódicos, os quais devem informar sobre todos os aspectos da atividade empresarial, inclusive informações atinentes às operações com partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remuneração dos administradores, riscos do negócio, além das informações econômico-financeiras e outras eventualmente exigidas por lei.

Obviamente que, dependendo do público alvo do relatório (auditores ou acionistas), deverá haver no relatório maior ou menor ênfase e detalhamento de alguns aspectos de maior interesse e valia daquele determinado público alvo. Contudo, deve-se atentar para a forma de elaboração de tais relatórios, os quais, como regra, devem seguir eventuais estruturas determinadas pela lei, pelos órgãos de classe ou ainda pelo próprio mercado, sempre objetivando a clareza das informações e sua fácil compreensão pelos diferentes leitores.

Dentre os relatórios mais relevantes, destacam-se as demonstrações financeiras e o relatório da administração.

O primeiro, amplamente conhecido e proveniente da lei, aborda principalmente as informações financeiras e contábeis de determinada empresa e, deve seguir as regras de contabilidade aplicáveis, conforme o caso, como BR GAAP e US GAAP. Em sociedades por ações, especialmente aquelas listadas em bolsa de valores, a divulgação das demonstrações financeiras deve ocorrer na imprensa oficial, em jornal de grande circulação (conforme

previsto na Lei nº 6404/76), além da divulgação no site da CVM e em outros meios usuais, como os *websites* oficiais das empresas.

Já o segundo deve abordar a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado da empresa, indicando os principais fatores de risco a que está sujeita a companhia, internos e externos. Em muitos casos, juntamente com esses relatórios são disponibilizados ainda descritivos das atividades do Conselho de Administração e seus comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança da empresa.

Como destacado nos códigos do IBGC e da CVM, outra informação que deveria ser divulgada é a remuneração dos administradores. Tal recomendação gerou muita polêmica, principalmente em função da resistência dos próprios administradores em terem suas respectivas remunerações divulgadas, sob a alegação de que tal informação aumentaria o risco à segurança destes e de suas famílias.

Nesse contexto, uma alternativa encontrada por muitas empresas foi a divulgação da remuneração média da administração, com a indicação da maior e menor remuneração. Ainda assim, esse sistema foi alvo de críticas, afinal, a mais alta remuneração, em tese, seria a do Presidente do Conselho de Administração.

Outra recomendação plausível é a criação de mecanismos institucionais de divulgação de informações e comunicação com o mercado, como websites, canais de comunicação com acionistas, clientes e fornecedores, facilitando assim a interface com os diferentes *stakeholders*, afinal, como ressaltado por Matos a comunicação é um instrumento de gestão corporativa que viabiliza o diálogo e permite, assim, a integração de funcionários, clientes, sócios e demais envolvidos no dia a dia da empresa¹⁴⁵.

¹⁴⁵ MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação estratégica para empresas familiares. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5859/comunicacao-estrategica-para-empresas-familiares.html#>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

Auditoria

Dentre as recomendações relacionadas ao tema auditoria, duas das mais divulgadas são a necessidade da presença de auditores independentes, bem como de um comitê de auditoria nas empresas.

Com relação aos auditores independentes, é de suma importância a presença de empresas conceituadas no mercado, que atuem de forma independente e ética, pois a sua atuação é fundamental para garantir a procedência e a qualidade das informações da empresa fornecidas ao mercado de forma geral.

Nesse aspecto, a responsabilidade dos auditores independentes tem sido cada vez maior, haja vista os escândalos verificados no passado no Brasil e no mundo no que concerne à divulgação de informações ao mercado, como os casos da Satyam na Índia e do banco Pan Americano no Brasil, onde, inclusive, foram verificadas falhas dos auditores na verificação das informações. Desta feita, uma recomendação é a troca periódica dos auditores independentes, de forma que haja uma renovação dos profissionais e empresas responsáveis pela validação das informações, trazendo como resultado uma lisura maior ao processo.

Já o Comitê de auditoria seria um grupo composto por membros do conselho de administração com a função principal de supervisionar o relacionamento com o auditor externo e auxiliá-lo na condução de processos na empresa.

Contudo, quando de sua composição, deverão ser observadas algumas características de seus potenciais membros. Primeiramente, recomenda-se que os conselheiros que venham a fazer parte deste comitê tenham conhecimentos em fianças, facilitando, assim, a comunicação com os auditores, bem como a compreensão dos processos de auditoria a serem implementados.

Além da capacidade técnica de seus potenciais membros, o comitê deve ser composto, preferencialmente, por membros do conselho de administração indicados por diferentes sócios, de forma que sócios majoritários e minoritários estejam representados. Todavia, como já verificamos acima, mister ressaltarmos que a pulverização do capital das empresas familiares ocorre principalmente em estágios mais avançados, quando a empresa já está

caminhando em direção à sua terceira geração, por isso, o comitê pode vir a ser uma recomendação sem grande penetração na grande maioria das empresas familiares.

Alguns dos principais códigos se aprofundam ainda mais nesse tema e sugerem ainda a criação de uma auditoria interna, a qual estaria submetida ao comitê de auditoria e trabalharia no sentido de verificar riscos e informar ao comitê de auditoria, mediante relatórios periódicos e formais, uma avaliação dos controles internos da companhia.

Como consta na Figura 14, os códigos do IBGC e da CVM ressaltam a necessidade da manutenção da independência dos auditores, recomendando a proibição ou restrição, pelo conselho de administração, da contratação do auditor da companhia para outros serviços que eventualmente gerem um conflito de interesse. Quando permitir a contratação do auditor para outros serviços, o conselho de administração deve, no mínimo, estabelecer para quais outros serviços o auditor pode ser contratado, e que proporção máxima anual tais serviços prestados pelo auditor poderá representar em relação ao custo de auditoria.

Ainda nessa linha, quando da análise das demonstrações financeiras da companhia, o conselho fiscal e o comitê de auditoria devem ter a possibilidade de se reunirem regular e separadamente com os auditores sem a presença da diretoria, mantendo-se, dessa maneira, a independência da análise, a liberdade para apresentação de questionamentos, críticas e sugestões, sem mencionar a ausência de pressão por parte dos executivos da empresa, interessados diretamente em referida análise.

Assembleias Gerais

Um dos pontos mais relevantes dentre todas as recomendações refere-se às assembleias gerais ou reunião de sócios, conforme o caso, pois é nesse momento que os acionistas/sócios de qualquer empresa podem exercer o seu principal direito, *i.e.*, o direito de voto.

Para tanto, uma série de recomendações são apresentadas de forma a facilitar o exercício desse direito, uma vez que estas, como regra, objetivam afastar quaisquer empecilhos relacionados à presença e/ou ao exercício do direito de voto pelos acionistas/sócios.

Todavia, antes da realização de tais assembleias/reuniões, providências relevantes devem ser tomadas, as quais giram em torno dos mecanismos e documentos atrelados à convocação. Assim, algumas recomendações atreladas à convocação constam em diversos códigos, como o do IBGC e da CVM.

A primeira delas a ser citada ressalta que o edital de convocação deva conter uma descrição precisa dos assuntos a serem tratados. Tal recomendação objetiva dar transparência ao processo decisório, tendo em vista que os acionistas/sócios saberão de antemão quais os assuntos, de fato, serão tratados, podendo analisá-los com antecedência e, mais, assimilá-los antes da data de realização da assembleia/reunião.

Um exemplo claro de desrespeito a essa recomendação é a existência de frases como “e outros assuntos de interesse da sociedade” no edital de convocação, o que, por si só, já permite que qualquer assunto venha a ser discutido, afinal, o termo “interesse” possui uma grande carga subjetiva.

A segunda recomendação sugere que a convocação da Assembleia Geral/Reunião, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de acionistas/sócios possível, bem como oferecer tempo para que se preparem adequadamente para a deliberação. Mais uma vez, o princípio da transparência aparece para justificar tal recomendação. Além dele, a equidade tenta ser observada, pois o intuito dessa recomendação é garantir a presença do maior número possível de acionistas/sócios, sem qualquer distinção.

Outra recomendação relacionada à convocação de documentos diz respeito às companhias com programas de certificado de depósito de valores mobiliários no exterior, como ADRs, representativos de ações ordinárias ou de ações preferenciais que detenham direito de voto em determinadas matérias, devem convocar a assembleia com antecedência mínima de 40 dias.

Encontra-se ainda nesses códigos recomendações como a disponibilização da documentação aplicável e relativa aos temas que serão discutidos deve ser feita de forma preliminar e com certa antecedência à data de realização da assembleia/reunião.

De fato, tal recomendação já tem previsão legal, como no artigo 133 da LSA¹⁴⁶, porém sua aplicação pode e deve ser estendida para toda e qualquer assembleia/reunião.

Em muitas empresas familiares esse processo é realizado de forma precária, sem qualquer procedimento institucionalizado e pautado na completa informalidade. Em muitos casos, tendo em vista toda a carga emocional existente e a relação intrínseca com determinada família, as assembleias/reuniões de sócios ocorrem na “cozinha” do patriarca ou mesmo em um evento familiar qualquer. Em determinadas situações, tamanha é a dissidia dos controladores que até mesmo o documento societário resultado da reunião, deixa de ser elaborado, comprometendo a eficácia e extensão de seus efeitos para terceiros (em virtude da ausência de um documento formal a ser levado para registro na junta comercial competente, por exemplo).

Em seguida, encontram-se nesses códigos recomendações para a própria assembleia/reunião. Uma delas refere-se ao local, data e hora da sua realização. De forma a facilitar a presença dos interessados, notadamente os acionistas/sócios, esses eventos devem ocorrer em local, data e horário que não dificultem o acesso dos acionistas/sócios.

Nesse contexto, até mesmo a utilização de tecnologias como *webcast* e transmissão on-line são recomendadas, sempre no sentido de permitir o acesso às informações e à própria

¹⁴⁶ “Art. 133. Os administradores devem comunicar, até 1 (um) mês antes da data marcada para a realização da assembleia-geral ordinária, por anúncios publicados na forma prevista no artigo 124, que se acham à disposição dos acionistas:

I - o relatório da administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo;

II - a cópia das demonstrações financeiras;

III - o parecer dos auditores independentes, se houver.

IV - o parecer do conselho fiscal, inclusive votos dissidentes, se houver; e

V - demais documentos pertinentes a assuntos incluídos na ordem do dia.

§ 1º Os anúncios indicarão o local ou locais onde os acionistas poderão obter cópias desses documentos.

§ 2º A companhia remeterá cópia desses documentos aos acionistas que o pedirem por escrito, nas condições previstas no § 3º do artigo 124.

§ 3º Os documentos referidos neste artigo, à exceção dos constantes dos incisos IV e V, serão publicados até 5 (cinco) dias, pelo menos, antes da data marcada para a realização da assembleia-geral.

§ 4º A assembleia-geral que reunir a totalidade dos acionistas poderá considerar sanada a falta de publicação dos anúncios ou a inobservância dos prazos referidos neste artigo; mas é obrigatória a publicação dos documentos antes da realização da assembleia.

§ 5º A publicação dos anúncios é dispensada quando os documentos a que se refere este artigo são publicados até 1 (um) mês antes da data marcada para a realização da assembleia-geral ordinária.”

assembleia/reunião, em nítida observância da transparência tão difundida e debatida na presente monografia.

Adicionalmente, verifica-se a existência de recomendações relacionadas à representação dos acionistas/sócios que porventura não possam estar presentes na assembleia, física ou virtualmente. Uma merecedora de destaque é a recomendação que dispõe sobre a regulamentação no estatuto/contrato social das regras de representação dos acionistas, de forma que esses possam atender a tais exigências, caso queiram ser representados por outros acionistas/procuradores.

Tamanha é a importância dessa representação, que a LSA em seu artigo 126, §1º¹⁴⁷ estabelece que o acionista pode ser representado na Assembleia geral por procurador constituído a menos de um ano, acionista ou não, e também por advogados advogado.

Concluindo, as recomendações acima possuem caráter apenas exemplificativo e não exaustivo. Como analisado acima, todas as recomendações possuem como pano de fundo, os princípios de transparência e prestação de contas, os quais devem ser absorvidos pelas empresas familiares, facilitando, assim, não só a sua aplicação, mas também a sugestão e implantação de outras recomendações e processos que, de forma geral, permitam a profissionalização da gestão, a melhora da interface entre a empresa e os seus *stakeholders*, o que, como visto anteriormente, gera valor para essa empresa, aumentando a sua lucratividade, valor de mercado e longevidade.

¹⁴⁷“Art. 126. As pessoas presentes à assembléia deverão provar a sua qualidade de acionista, observadas as seguintes normas:

(...)

§ 1º O acionista pode ser representado na assembléia-geral por procurador constituído há menos de 1 (um) ano, que seja acionista, administrador da companhia ou advogado; na companhia aberta, o procurador pode, ainda, ser instituição financeira, cabendo ao administrador de fundos de investimento representar os condôminos.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos diferentes aspectos relativos ao tema da presente monografia, chega-se às seguintes considerações finais.

Primeiramente, fica evidente a grande representatividade das empresas familiares no cenário mundial e, principalmente, no cenário brasileiro. Independentemente de seu tamanho, campo de atuação e estrutura de capital, elas possuem particularidades inerentes à sua natureza, quais sejam sua origem e história vinculadas a uma ou mais famílias que usualmente detêm seu controle acionário, participando seus membros da administração, na qualidade de executivos, gestores ou mesmo conselheiros.

Verifica-se, ainda, que importantes características das empresas familiares, como os laços afetivos e familiares, a forte relação emocional dos seus proprietários para com o negócio, além da influência da tradição e dos costumes da família proprietária nos valores e princípios da própria empresa, interferem na tomada de decisões relacionadas à condução dos seus negócios, trazendo vantagens e desvantagens para referida empresa.

Constata-se, ademais, que a governança corporativa é mais que um conceito, pois representa um sistema pelo qual as organizações são geridas e administradas, de forma a acomodar os interesses de proprietários, administradores, entre outros *stakeholders*.

Por sua vez, as boas práticas de governança corporativa transformam princípios em recomendações e, posteriormente as recomendações em providências, as quais agregam valor à empresa, de forma a aprimorar seu desempenho e resultados, reduzir o seu custo de capital, bem como garantir a sua preservação e longevidade.

A governança corporativa se baseia em quatro princípios fundamentais, *i.e.*, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e, vem sendo cada vez mais debatida em virtude dos seus benefícios e resultados observados, tendo se tornado um dos temas mais relevantes e atuais do Direito Societário e de outras áreas do conhecimento humano, tais como a Administração de Empresas.

Identificou-se também que existem diferentes modelos e mecanismos para a aplicação dos princípios e respectivas boas práticas de governança corporativa, sendo certo que muitos dos princípios e boas práticas recomendados em alguns dos principais códigos têm sido, oportunamente, incorporados à legislação de alguns países, dentre eles o Brasil.

Apesar da relevância do tema e de seus potenciais benefícios, nota-se que a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas nas empresas familiares sofre forte resistência de seus proprietários e gestores, tendo em vista os custos inerentes para tanto, bem como a necessidade de adoção de uma série de medidas que objetivam, entre outros, extinguir a informalidade e a falta de organização no fluxo de informações e profissionalizar a administração, as quais muitas vezes vão contra as tradições e costumes, tanto da empresa como da família controladora.

Inúmeras são as recomendações para atingir tais objetivos, como a conscientização dos proprietários e gestores acerca da importância do tema, a criação de canais de comunicação institucionais, facilitando a comunicação e interface com os diferentes *stakeholders*, a implantação de processos e ferramentas que otimizem aspectos operacionais, melhorando o desempenho da empresa, a capacitação, treinamento e contratação de velhos e novos profissionais, de forma a profissionalizar a administração e otimizar processos, entre outras.

Sob o ponto de vista prático, recomenda-se a adoção de algumas medidas julgadas primordiais para o sucesso da implementação da transparência e prestação de contas em uma empresa familiar, independentemente do seu tamanho, estrutura societária, ramo de atuação e localização.

A primeira delas é a criação do conselho de família, no qual, como visto anteriormente, os temas da empresa sob a ótica da família controladora são discutidos, visando harmonizar os interesses de seus diferentes membros, fortalecendo assim a opinião da família como uma unidade.

A criação desse conselho, segregando as discussões de ordem familiar do conselho de administração e da diretoria executiva, será uma importante contribuição no sentido de profissionalizar tais órgãos nas empresas familiares, pois as discussões nestes se restringirão à condução dos negócios e temas meramente operacionais.

Ademais, a elaboração de um protocolo familiar pode ser uma interessante alternativa para reger as relações dos diferentes membros da família em relação à sua empresa. Tal protocolo pode fazer às vezes de um acordo de acionistas/quotistas, conforme o caso, estabelecendo regras para a alienação de participações societárias detidas por familiares, regras para votação preliminar de temas que serão submetidos à assembleia geral de forma que a família vote em bloco e, dessa forma, fortaleça a sua posição.

A segunda diz respeito à disponibilização de informações, uma vez que recomenda-se que estas sejam feitas de forma institucional, por meio de relatórios preparados e elaborados de forma clara e completa pela própria empresa, disponibilizados através de meios de comunicação específicos, criados e voltados para cada um dos seus destinatários (v.g. sócios, clientes, auditores).

A terceira tange a administração, pois é fortemente recomendável a sua profissionalização, independentemente de ser formada, parcial ou inteiramente, por membros da família controladora. Como anteriormente abordado, essa profissionalização pode ser alcançada por meio da adoção de métodos de gerenciamento profissional e especializado, mediante a aplicação de técnicas de administração, em detrimento de métodos primários de gerenciamento, bem como na capacitação dos seus administradores, uma vez que nos dias de hoje, todo e qualquer administrador deve ter noções de legislação aplicável ao seu negócio e, ainda mais, ao seu cargo, noções de governança corporativa, conhecimento de técnicas de negociação e conhecimentos de administração e gestão de empresas.

Outra recomendação que parece coerente é a mescla de profissionais de mercados e membros da família controladora, de forma a haver um equilíbrio entre seus membros, permitindo que as qualidades e características de cada um possam ser aproveitadas pela empresa.

No que concerne às assembleias gerais/reunião de sócios, a disponibilização prévia de documentos pertinentes às matérias que serão objeto de discussão, conforme o caso, e medidas que facilitem o acesso dos acionistas/sócios à própria assembleia/reunião de sócios, seja através de sua localização em local de fácil acesso, da disponibilização de meios eletrônicos para facilitar o processo de votação ou ainda da facilitação da representação de acionistas/sócios ausentes, mediante a outorga de procuração, são medidas recomendadas para

que se garanta a prestação de contas, a transparência e a equidade na condução desse processo tão importante sob o aspecto decisório de qualquer empresa.

Por fim, dentre as inúmeras recomendações, ressalta-se a necessidade constante de se auditar as informações disponibilizadas e a própria empresa. Nesse sentido, a presença de auditores externos, a criação de um comitê de auditoria e, até mesmo, a criação de um setor de auditoria interna, permitem que processos, informações e outros aspectos de ordem operacional sejam verificados e analisados, de maneira que o controle sobre estes seja constante e eventuais correções e ajustes sejam passíveis de serem feitos, sempre pautados no desejo de aprimorar e profissionalizar a administração e os aspectos operacionais de uma maneira geral.

Obviamente que o objetivo da presente monografia não é esgotar o tema, mas sim incentivar a sua discussão e troca de ideias entre os profissionais das mais diversas áreas, de maneira que a sua contribuição se traduza na apresentação de soluções e alternativas viáveis para a aplicação dos princípios de governança corporativa, especialmente dos princípios de transparência e prestação de contas, nas empresas familiares brasileiras.

No contexto econômico mundial, pode-se verificar que o BRICS continua sendo o destino de grande parte dos investimentos mundiais, ainda mais considerando a lenta recuperação dos países europeus e EUA. Isso, por si só, já traria uma grande perspectiva para o desenvolvimento de negócios no Brasil, principalmente aqueles decorrentes de investimento estrangeiro. Porém, a realização em território nacional de grandes eventos esportivos, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, traz uma perspectiva ainda maior para esse desenvolvimento, o que gerará empregos, aumentará o consumo e por isso aquecerá a economia brasileira nos próximos anos.

Finalmente, considerando o atual cenário econômico do Brasil e mundial, a realização de eventos esportivos de grande magnitude em um futuro próximo no Brasil, além do crescente investimento de fundos e *players* estrangeiros, os quais visam diversificar seus investimentos, notadamente no BRICS, a implantação de “boas práticas” relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas em empresas familiares brasileiras torna-se praticamente um requisito para a sua sobrevivência, seja pela diversificação das formas de captação de recursos, inclusive a possibilidade de realização de fusões e aquisições, seja pela

melhora de seu desempenho e, conseqüente aumento de sua competitividade, em um mercado cada vez mais profissional, diversificado e com a participação de diferentes *players* provenientes dos quatro cantos do mundo.

REFERÊNCIAS

BBC BRASIL. Apesar de crise, Banco Mundial aponta otimismo com Brasil. Disponível em: <http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201112080939_BBB_80582185>. Acesso em: 03 maio 2012.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDAO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 41, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 maio 2012.

BM&FBOVESPA. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=19569&idioma=pt-BR>>. Acesso em: 28 abr. 2012.

———. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/acoes/empresas/ExecutaAcaoConsultaInfoEmp.asp?CodCVM=19550&ViewDoc=0>>. Acesso em: 28 abr. 2012.

———. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_segmentos-de-listagem.asp> Acesso em: 20 maio 2012.

BODESTEIN, Luiz Roberto. Sistematização de processos em empresas familiares. Disponível em: <http://www.luizrobertobodstein.com.br/art41_SistematizacaoProcessos.htm>. Acesso em: 01 jun. 2012.

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

CARMO, Lie Uema do. Instrumento para fortalecer o retorno dos acionistas. **Revista BOVESPA**, jul./set. 2006. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/99/Tendencias01.shtml>>. Acesso em: 21 maio 2012.

CHIODARO, Renato. Novo mercado e governança corporativa. **Revista de direito bancário do mercado de capitais e da arbitragem**. Ano 5, n. 16, abr./jun., 2002. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas**. São Paulo: Saint Paul, 2010.

CVM – Cartilha de recomendações da CVM sobre governança corporativa. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, Biblioteca Harvard, abr.1976.

FELIX, Carlos Eduardo Rosa. Perspectivas econômicas apontam o Brasil como grande oportunidade para investimentos em ações. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/regionais/amcham-curitiba/noticias/2012/perspectivas-economicas-apontam-o-brasil-como-grande-oportunidade-para-investimentos-em-acoes>>. Acesso em: 03 maio 2012.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC; Fapesp, 2007.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1977.

GOL. Histórico. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/pt-br/investidores/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

HOUAISS, Antonio; VILAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

———. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4. ed. Disponível em: <www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>. Acesso em: 15 abr. 2012.

JORNAL HOJE. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2012/03/economia-brasileira-cresceu-27.html>>. Acesso em: 03 maio 2012.

LAZZARESCHI NETO, Alfredo Sérgio. **Lei das sociedades por ações anotada**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LEACH, P. **Family business**. London: Stoy Hayward, 1994.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOBO, Jorge. Princípios de governança corporativa. **Revista de Direito Mercantil**. v.142, p.141-154. São Paulo: Malheiros, abril/junho 2006.

MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação estratégica para empresas familiares. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5859/comunicacao-estrategica-para-empresas-familiares.html#>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Economia brasileira em perspectiva. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/docs/perspectiva-economia-brasileira/edicoes/Economia-Brasileira-Em-Perpectiva-Especial-10.pdf>. Acesso em: 03 maio 2012.

MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar**: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2011.

MUNIZ, Ian. **Fusões e aquisições**: aspectos fiscais e societários. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2011.

NATURA. A empresa. Disponível em: <<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=1>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G.; WARD, John L. **The family business**: its governance for sustainability. New York: Routledge, 1998.

OCDE. Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>> Acesso em: 03 maio 2012.

ONU. A ONU e o meio ambiente. Disponível em <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>>. Acesso em: 03 maio 2012.

PARENTE, Norma. Governança corporativa. **Revista de direito bancário do mercado de capitais e da arbitragem**. Ano 5, n. 15, jan./mar. 2002. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2002.

PEISER, Richard B.; WOOTEN, Leland M. Life-cycle in small family businesses. **Business Horizons**, p.58-65, 1983.

PROSPERARE. Grandes empresas familiares brasileiras: uma análise da publicação VALOR 1000. 2006. Disponível em: <http://www.prosperebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf>. Acesso em: 03 maio 2012.

SANTOS, Rodrigo Amado dos; SOUZA, Norma de Sitta. **Copa do Mundo e Olimpíadas no Brasil**: perspectivas de crescimento e desenvolvimento do turismo brasileiro. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/turismo16/artigos/TU916102.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2012.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. No Brasil, 90% das empresas são familiares. 03/10/2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 01 dez. 2011.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Governança corporativa**: desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2005.

APÊNDICE A - FIGURAS

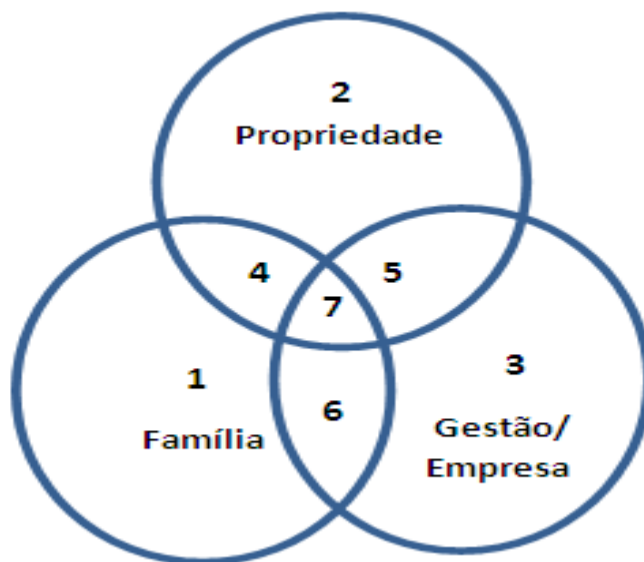


Figura 1 – Modelo dos três círculos nas empresas familiares

Fonte: GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1977. p. 6.

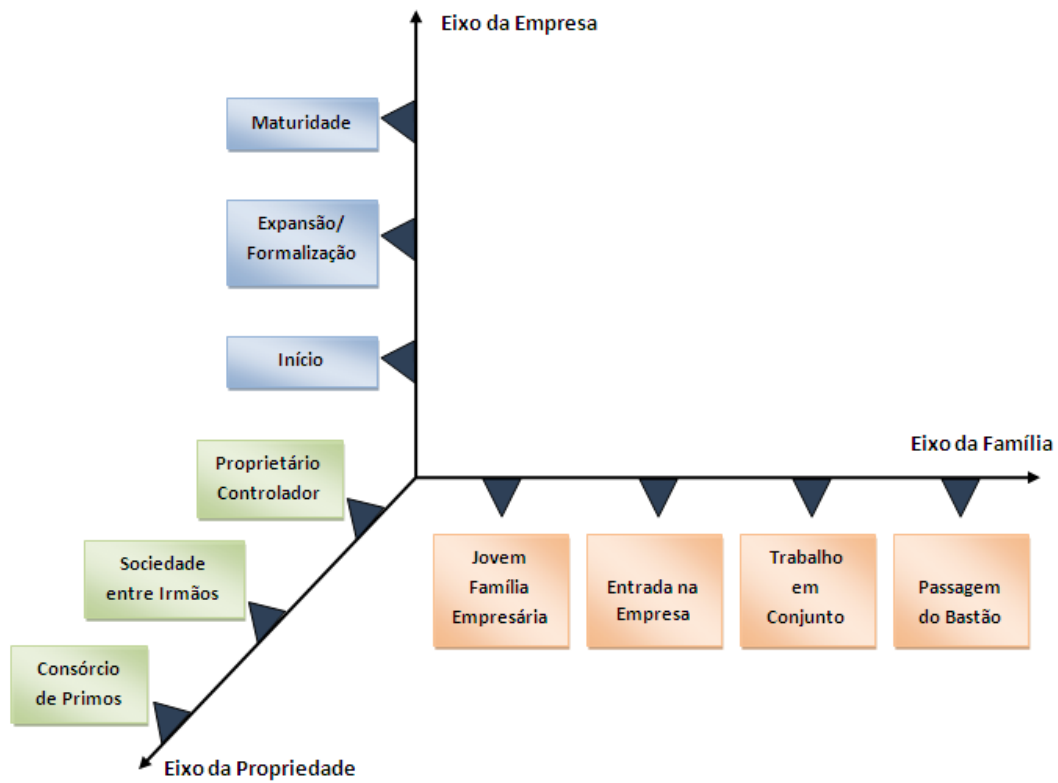


Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar

Fonte: GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1977. p. 6.

Estágio de desenvolvimento da propriedade	Características	Desafios-chave
Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> • Controle consolidado em uma pessoa ou casal • Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalizar a empresa • Equilibrar o controle unitário (tomada de decisão centralizada numa única pessoa) com a entrada de outros tomadores de decisão
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> • Dois ou mais irmãos com controle acionário significativo • Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários • Definir o papel dos acionistas não executivos da família • Reter o capital para a capitalização e investimentos, mesmo com demanda de acionistas não executivos por dividendos • Controlar a geração de facções nos ramos da família
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos familiares acionistas • Presença de acionistas familiares gestores e não gestores 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas (propriedade mais pulverizada) • Criar um mercado de capitais para a empresa familiar (compra e venda de ações de familiares)

Figura 3 – Características e desafios-chave do eixo da propriedade

Fonte: IBGC (2008, p. 28).

Estágio de desenvolvimento da propriedade	Características	Desafios-chave
Jovem família empresária	<ul style="list-style-type: none"> • Geração adulta abaixo dos 40 anos • Filhos (se houver) abaixo de 18 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões iniciais em relação ao equilíbrio necessário entre trabalho e família • Educar os filhos
Entrada na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais antiga entre 35 e 55 anos • Geração mais jovem entre 20 e 30 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Separar e individualizar a geração mais nova (avaliar individualmente os novos membros da família) • Facilitar um bom processo para as decisões sobre carreira dos jovens
Trabalho em conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais antiga entre 50 e 65 anos • Geração mais jovem entre 20 e 45 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cooperação e comunicação entre gerações que atuam juntas na empresa • Encorajar a administração positiva de conflitos entre os familiares • Administrar as duas ou três gerações da família que trabalham em conjunto
Passagem do bastão	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais antiga com 60 anos ou mais 	<ul style="list-style-type: none"> • Afastar a geração mais velha da empresa • Transferir a liderança da família de uma geração para outra

Figura 4 – Características e desafios-chave do eixo da família

Fonte: IBGC (2008, p. 29).

Estágio de desenvolvimento da propriedade	Características	Desafios-chave
Início	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional informal, com o proprietário gestor no centro • Um produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência (entrada no mercado, financiamento, etc.) • Análise racional vs. sonhos (planos iniciais em relação ao negócio vs. decisões difíceis a serem tomadas para sua sobrevivência)
Expansão/formalização	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura cada vez mais funcional • Vários produtos ou linhas de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução do papel do proprietário gestor e profissionalização da empresa (outros tomadores de decisão) • Realização de um planejamento estratégico • Definição de sistemas e políticas organizacionais
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional estável • Base de clientes estável, com crescimento modesto • Estrutura divisional dirigida por equipe de executivos • Rotinas organizacionais bem estabelecidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo foco estratégico • Comprometimento dos gestores e acionistas • Reinvestimento

Figura 5 – Características e desafios-chave do eixo da empresa/gestão

Fonte: IBGC (2008, p. 30).

Nome	%ON	%PN	%Total
Fundo de Investimento em Participações Volluto	100,00	22,21	61,63
Constantino de Oliveira Junior	0,00	1,49	0,74
Ricardo Constantino	0,00	0,01	0,00
Joaquim Constantino Neto	0,00	0,00	0,00
Henrique Constantino	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	59,41	29,30
Ações em Tesouraria	0,00	0,34	0,17
Wellington Management Company	0,00	5,04	2,49
Fidelity Investments	0,00	5,27	2,60
Delta Airlines. Inc.	0,00	6,22	3,07
Outros	0,00	0,00	0,00
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	0,00	100,00

Figura 6 – Quadro acionário da Gol

Fonte: BM&FBOVESPA. Disponível em : < <http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=19569&idioma=pt-BR>>. Acesso em: 28 abr. 2012.

Nome	%ON	%PN	%Total
Lisis Participações S.A.	22,25	0,00	22,25
Utopia Participações S.A.	21,23	0,00	21,23
Passos Participações S.A	5,24	0,00	5,24
Antonio Luiz Da Cunha Seabra	0,84	0,00	0,84
Guilherme Peirão Leal	0,80	0,00	0,80
Pedro Luiz Barreiros Passos	0,20	0,00	0,20
Anizio Pinotti	0,20	0,00	0,20
Ronuel Macedo de Mattos	0,14	0,00	0,14
Lazard Asset Management Llc	5,00	0,00	5,00
Anp Participações S.A.	5,24	0,00	5,24
Rm Futura Participações S.A.	3,69	0,00	3,69
Outros	34,46	0,00	34,46
Ações Tesouraria	0,70	0,00	0,70
Total	100,00	0,00	100,00

Figura 7 – Quadro acionário da Natura

Fonte: BM&FBOVESPA. Disponível em : <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/acoes/empresas/ExecutaAcaoConsultaInfoEmp.asp?CodCVM=19550&ViewDoc=0>>. Acesso em: 28 abr. 2012.

Empresa	Setor	Receita Líquida 2004 (R\$ bilhões)	Sede	Família Principal
Ipiranga	Comércio Atacadista	15,8	RJ	Gouveia Vieira
Gerdau				
Açominas	Siderurgia	10,0	MG	Gerdau
CSN	Siderurgia	8,1	RJ	Steinbruch
	Comércio			
Casas Bahia	Varejista	6,9	SP	Klein
Sadia	Alimentos	6,1	SC	Fontana
TAM	Transporte e Logística	4,4	SP	Rolim
Rede Globo	Comunicação e Gráfica	3,8	RJ	Marinho
Odebrecht	Construção e Engenharia	3,2	RJ	Odebrecht
Ipiranga				
Distribuidora	Comércio Atacadista	2,9	RS	Gouveia Vieira
Klabin	Papel e Celulose	2,7	SP	Klabin

Figura 8 – As 10 maiores empresas familiares, por receita líquida em 2004

Fonte: PROSPERARE (2006).

No.	Código de governança	Ano	Observação
1	Cadbury Report	1992	Foco na composição e no funcionamento do conselho de administração, auditorias e relatórios financeiros
2	Greenbury Report	1995	Foco na remuneração dos conselheiros e no comitê de remuneração do conselho
3	Hampel Report	1998	Consolidação e atualização dos códigos anteriores. Primeiro código a reconhecer a governança corporativa como forma de assegurar a prestação de contas e a rentabilidade do negócio
4	Original Combined Code	1998	<i>Hampel Report</i> após consulta pública, alterações e incorporação às regras listagem da bolsa de Londres (LSE). Adoção do princípio do “pratique ou explique” (<i>comply or explain</i>)
5	Turnbill Report	1999	Foco nos controles internos, como forma de assegurar relatórios financeiros de qualidade
6	Higgs Report	2003	Foco na revisão do papel e da efetividade dos conselheiros externos
7	Smith Report	2003	Foco no papel e nas atividades do comitê de auditoria, incluindo papel de auditoria independente
8	Tyson Report	2003	Foco no recrutamento e treinamento dos conselheiros externos
9	New Combined Code	2003	Primeira atualização do principal código britânico. Inclui recomendações dos relatórios <i>Turnbull</i> , <i>Higgs</i> e <i>Smith</i> .
10	Nova versão <i>New Combined Code</i>	2008	Segunda atualização do principal código britânico. Apresenta novas seções de participação dos acionistas nas assembleias por meio de procurações, além de permitir ao presidente do conselho ser membro do comitê de auditoria ou de remuneração, desde que seja independente
11	Walker Review of Corporate Governance of UK Banking Industry	2009	Foco em instituições financeiras, particularmente na gestão de riscos por parte dos conselhos, composição e funcionamento dos comitês e participação dos investidores institucionais

Figura 9 – Evolução dos códigos de governança do Reino Unido

Fonte: Silveira (2010, p. 148-149).

ANO	MARCO DE GOVERNANÇA
1995	Fundação do IBCA (Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração)
1997	Reforma da LSA (Lei nº 9.457/1997) – retirada do direito de <i>tag along</i> a fim de facilitar o processo de privatização
1998	Criação dos primeiros fundos de investimento ativistas do país, como parte de um programa de fomento do BNDESPar
1999	Reforma do IBCA, passando a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); Lançamento da 1ª versão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC
2000	Lançamento dos níveis diferenciados de listagem da Bovespa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado; realização da primeira mesa-redonda Latino-Americana de Governança Corporativa, idealizada pelo IFC e OCDE
2001	Nova reforma da LSA (Lei nº 10.303/2001) – retorno parcial do <i>tag along</i> e novos direitos para acionistas minoritários
2002	CCR Rodovias e Sabesp tornam-se as primeiras companhias a ingressar no Novo Mercado da Bovespa
2004	Retomada dos IPOs na bolsa de valores. Ingresso de cinco novas companhias no Novo Mercado ao longo do ano
2005	Lojas Renner se tornam a primeira <i>corporation</i> brasileira, com ações totalmente dispersas em bolsa e ausência de controle definido
2006	Primeira tentativa de aquisição hostil no país (tentativa de compra da Perdigão pela Sadia)
2004-2007	Onda de IPOs no período leva 113 novas empresas para a bolsa de valores. Novo Mercado chega a 100 companhias no início de 2008
2008	Problemas de governança com companhias recém-listadas em bolsa, com destaque para o caso Agreco. Perdas bilionárias em operações com derivativos por companhias tradicionais como Aracruz e Sadia reforçam as dúvidas sobre as práticas de governança das companhias brasileiras

Figura 10 – Marcos de governança corporativa no Brasil

Fonte: Silveira (2010, p. 180).

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BOVESPA MAIS	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (<i>free float</i>)	No mínimo 25% de <i>free float</i>			25% de <i>free float</i> até o 7º ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	Não há regra
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária			Não há regra	
Vedação a disposições estatutárias (a partir de 10/05/2011)	Limitação de voto inferior a 5% do capital, <i>quorum</i> qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra		
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação)		
Vedação à acumulação de cargos (a partir de 10/05/2011)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra	
Obrigação do Conselho de Administração (a partir de 10/05/2011)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra		
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o inglês		Conforme legislação		
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Obrigatório			Facultativo	
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta			Não há regra	
Concessão de <i>Tag Along</i>	100% para ações ON	100% para ações ON e PN 100% para ações ON e 80% para PN	80% para ações ON (conforme legislação)	100% para ações ON	80% para ações ON (conforme legislação)
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento		Conforme legislação	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento	Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório		Facultativo	Obrigatório	Facultativo

Figura 11 – Comparativos dos segmentos de listagem da BM&FBOVESPA

Fonte: BM&FBOVESPA <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_segmentos-de-listagem.asp> Acesso em: 20 maio 2012.

ESCOPO	RECOMENDAÇÕES
ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	<p>Organizações familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação a organização. Entre as principais praticas 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 a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.</p>

Figura 12 – Recomendações para organizações familiares

Fonte: adaptado de IBGC (2012) e CVM (2012).

ESCOPO	RECOMENDAÇÕES
RELATÓRIOS	<p>Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a organização deve divulgar, ao menos em seu <i>website</i>, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, 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, riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei. Esses relatórios devem conter ainda relatos sobre as atividades do Conselho e seus comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.</p> <p>A remuneração dos diretores deve ser divulgada individualmente ou, ao menos, em bloco separado do montante relativo ao Conselho de Administração. Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos diretores, a organização deve justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente. Deve ainda destacar, pelo menos, a média dos valores pagos, além do menor e do maior valor com as respectivas justificativas para essa disparidade.</p> <p>Trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado, indicando os principais fatores de risco a que está sujeita a companhia, internos e externos.</p> <p>As organizações devem reconhecer as tendências internacionais e as exigências da sociedade. Por isto, devem preparar os relatórios periódicos 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 Governança Corporativa. Esta postura permite a comparabilidade de relatórios, de modo que investidores e a sociedade em geral possam conhecer os compromissos. Exemplo: diretrizes para elaboração de relatórios da <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i></p>

Figura 13 – Recomendações para elaboração de relatórios

Fonte: adaptado de IBGC (2012) e CVM (2012).

ESCOPO	RECOMENDAÇÕES
AUDITORIA	<p>Um comitê de auditoria, composto por membros do conselho de administração com experiência em finanças e incluindo pelo menos um conselheiro que represente os minoritários, deve supervisionar o relacionamento com o auditor.</p> <p>Como parte da análise das demonstrações da companhia, o conselho fiscal e o comitê de auditoria devem se reunir regular e separadamente com os auditores sem a presença da diretoria.</p> <p>O conselho de administração deve proibir ou restringir a contratação do auditor da companhia para outros serviços que possam dar origem a conflitos de interesse. Quando permitir a contratação do auditor para outros serviços, o conselho de administração deve, no mínimo, estabelecer para quais outros serviços o auditor pode ser contratado, e que proporção máxima anual tais serviços prestados pelo auditor poderá representar em relação ao custo de auditoria.</p>

Figura 14 – Recomendações para auditoria

Fonte: adaptado de IBGC (2012) e CVM (2012).

ESCOPO	RECOMENDAÇÕES
ASSEMBLEIAS GERAIS	As assembleias gerais devem ser realizadas em data e hora que não dificultem o acesso dos acionistas e com auxílio de instrumentos que facilitem o acesso dos sócios a assembleia tais como <i>webcast</i> , transmissão on-line e etc.
	O edital de convocação de assembleias gerais deve conter descrição precisa dos assuntos a serem tratados.
	O conselho deve incluir na pauta matérias relevantes e oportunas sugeridas por acionistas minoritários, independentemente do percentual exigido por lei para convocação de assembleias geral de acionistas.
	Quando os assuntos objeto da pauta forem complexos, a companhia deve convocar a assembleia com antecedência mínima de 30 dias.
	Companhias com programas de certificado de depósito de valores mobiliários no exterior, como <i>ADR-American Depositary Receipt</i> e <i>GDRGlobal Depositary Receipt</i> (aqui definidos como “DR”), representativos de ações ordinárias ou de ações preferenciais que detenham direito de voto em determinadas matérias, devem convocar a assembleia com antecedência mínima de 40 dias.
	O estatuto deve regular com clareza as exigências necessárias para voto e representação de acionistas em assembleias, tendo como objetivo facilitar a participação e votação.
	A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior numero de sócios possível e a oferecer tempo para que se preparem adequadamente para a deliberação.
	A pauta da Assembleia Geral e a documentação pertinente, com o maior detalhamento possível, devem estar disponibilizadas, na data da primeira convocação, para que os sócios possam posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados. A pauta não deve incluir o item “outros assuntos”, para evitar que temas importantes não sejam revelados com a necessária antecedência.
	Recomenda-se que as empresas, principalmente as com estruturas societárias mais pulverizadas, elaborem manuais visando facilitar e estimular a participação dos seus sócios nas assembleias.

Figura 15 – Recomendações para assembleias gerais

Fonte: adaptado de IBGC (2012) e CVM (2012).

ESCOPO	RECOMENDAÇÕES
CONSELHO FISCAL	<p>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, e a informações de sociedades controladas ou coligadas, desde que não viole o sigilo imposto por lei.</p> <p>A capacidade de fiscalização do conselheiro fiscal deve ser a mais ampla possível, em virtude inclusive das responsabilidades que a lei lhe impõe, em caso de má conduta. Desde que possam influenciar os números fiscalizados, todos os documentos e informações sobre os quais não recaia dever legal de sigilo devem ser disponibilizados.</p>

Figura 16 – Recomendações para o conselho fiscal

Fonte: adaptado de IBGC (2012) e CVM (2012).