

**AS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADAS AO
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES**

**BEST CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES APPLIED TO THE BOARD OF
ADMINISTRATION IN THE FAMILY BUSINESS**

Marcus Vinicius Moreira Zittei

Doutorando em ciências contábeis e administração, mestre em ciências contábeis

Professor do Centro Universitário FECAP

marcuszittei@zittei.com.br

Katia de Freitas Batista

Professor do Centro Universitário FECAP

kfbatista@gmail.com

Leonardo Fabris Lugoboni

Doutorando em administração na FEA-USP

Professor do Centro Universitário FECAP

leo_fabris@hotmail.com

RESUMO

Estudo dos efeitos sobre a aplicação das melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares. A origem da abordagem partindo dos executores desse sistema, os reflexos que o conselho de administração retorna em forma de resultado a esses executores. A análise empírica do negócio independente da segmentação desde que esteja sobre o controle familiar. Um esclarecimento dos conflitos de agência na administração familiar e porque são superiores a uma organização profissionalizada e independente. Os principais princípios de governança que norteiam as empresas a adquirirem uma boa imagem perante o mercado. A conscientização e aplicação das normas de melhores práticas são em demasia simples, pode-se tornar árdua a definição de metas sobre essas normas em função da gestão que atribui autonomia ou não ao conselho de administração. Na prática as vantagens competitivas de implantar as melhores práticas de governança ficam muito mais claras, em um processo de licitação, na avaliação por parte de investidores, e na abertura de capital entre outros aspectos importantes para empresa. São demonstrados as variáveis no processo de implantação das melhores práticas de governança corporativa nas empresas Gerdau S.A. e Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.

Palavras-chave: Conselho de Administração. Governança. Familiar. Conflitos de agência.

ABSTRACT

Study the effects on the implementation of best practices governance corporate in businesses family. The origin of the approach building on the executors of this system, the reflections that the board returns in the form of a result of these performers. The empirical analysis of Business Independent segmentation since it is about family control. A clarification of conflicts agency in family management and because they are more than one organization professionally and independently. The key governance principles that guide companies to acquire a good image in the market. The awareness and enforcement of best practices are simply too much, it can become difficult to set targets on these standards in the management function that assigns autonomy or not the board. In practice the competitive advantages of deploying the best practices of governance are much clearer in a bidding process, the assessment by investors, and the opening of capital among other important aspects for the company. Stated variables in the process of implementation of best corporate governance practices in companies Gerdau S.A. and Gol Linhas Aereas Inteligentes S.A.

Key-words: Board of Directors. Governance. Family. Agency Conflicts

1. INTRODUÇÃO

A entidade é reflexo das principais tomadas de decisões por executivos, conselheiros e acionistas. No caso, de empresa familiar existe um complicador maior, a enorme concentração de poder nas mãos de pequenos grupos de pessoas, pode-se gerar riscos, oportunidades e desafios.

Em empresas familiares de capital aberto, existe o risco de os acionistas controladores colocarem a família em primeiro lugar, em detrimento da entidade, e os seus demais investidores.

As questões de governança aplicam-se o mesmo teor para empresas familiares de capital fechado. O que acontece nas entidades abertas, sua estrutura tenderá adquirir um volume cada vez maior e, pulverizando-se as ações ao longo das gerações.

Quando a entidade se propõe a se listar na Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa existe níveis de governança corporativa que deve ser comprovado, e quanto melhor o resultado da avaliação da entidade será o enquadramento do nível desta no novo mercado.

No cenário mundial há inúmeras razões favoráveis para que haja o conselho administrativo sobre o controle desse sistema, portanto torna-se um diferencial perante o mercado quando há aplicação da governança corporativa pela gestão desse conselho (SILVEIRA, 2010, p. 258).

Os princípios de governança corporativa norteiam a organização a implantar transparência nas informações, conformidade e veracidade.

Para tanto, o conselho de administração precisa acompanhar a empresa como um todo, e principalmente os órgãos que influenciam diretamente na governança são: o conselho da família, o conselho de superior, a gestão executiva, o conselho consultivo, o conselho fiscal, a auditoria independente, e o conselho de sócios.

“Durante a fase de implantação das práticas de governança corporativa é normal surgirem dúvidas, assembleias, reuniões das áreas envolvidas, o que serão de suma importância para o desenvolvimento e progresso do processo de governança na entidade.” (SILVEIRA, 2010, p. 258)

As áreas de suporte à administração são os representantes desse sistema. Portanto, precisa existir correlação entre si, exemplo, buscar o equilíbrio entre o resultado que o acionista espera obter e o que a empresa pode distribuir de lucros.

Esse estudo das melhores práticas de governança corporativa abordará os principais impactos positivos e negativos na implantação dessa norma, a figura principal do conselho de administração que é o principal condutor desse sistema e as peculiaridades de uma empresa familiar.

Este artigo tem por objetivos pesquisar sobre a governança corporativa implantadas em empresas familiares através do Conselho de Administração.

Como objetivo geral analisar o conselho de administração e a aplicação das principais práticas de governança corporativa em empresas familiares.

Para auxiliar o desenvolvimento do trabalho apresentasse como objetivos específicos:

- Descrever os princípios da governança corporativa atribuídos ao conselho de administração numa empresa familiar;
- Demonstrar as vantagens do conselho de administração à aplicação da governança corporativa numa empresa familiar.
- Analisar os conflitos de agência atribuídos ao conselho de administração em empresas familiares em função de situações em que as decisões maximizam o retorno aos sócios e as que maximizam os interesses dos gestores executivos;

A implantação das melhores práticas de governança corporativa traz muitas vantagens competitivas às empresas. “O processo de implantação é sintetizado: pelos propósitos, poder, processos e práticas” (ANDRADE, 2006, p. 143).

“Os Propósitos são conciliações dos interesses dos proprietários. O Poder é a estrutura de poder legitimamente definida pelos proprietários é que leva maior clareza na separação de funções dos conselhos corporativos e da direção executiva.” (ANDRADE, 2006, p. 145)

“Os Processos de auditoria começam pela constituição dos conselhos de administração. As boas Práticas de governança estabelecem no interior de cada um dos processos e seu foco é a gestão de conflitos de agência.” (ANDRADE, 2006, p. 145)

Para tanto, através da governança corporativa houve a necessidade de criação do órgão de conselho administrativo para acompanhar esse processo e delegar.

Como o conselho de administração pode contribuir para implantação das melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares?

Este artigo tem como objetivo explorar o tema relevante e atual no contexto acadêmico e empresarial. Atualmente, o estudo tem gerado maior impacto em função de um mínimo exigível de melhores práticas de governança aplicadas para se enquadrar nos níveis do novo mercado.

É importante ressaltar que alguns fatores que provocam as empresas familiares a aplicarem as normas de governança corporativa em suas atividades são a valorização da empresa perante o mercado, segurança ao investidor, cumprir as exigências da Comissão de Valores Mobiliários entre outros fatores.

Abordagem das principais características das empresas familiares e a análise do conselho de administração em função da implantação e manutenção das normas de governança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado avalia a empresa familiar com mais critério e quando há interesse de um investidor ele contrata auditoria para fazer avaliação patrimonial e obter o resultado mais provável da situação financeira da empresa. O conselho de administração foi criado para acompanhar a aplicação das boas práticas de governança corporativa nas empresas. Esse órgão é imprescindível em sociedades anônimas e principalmente de grande porte.

São atributos do conselho de administração atender os Princípios de governança, Princípios da Entidade e aprovação da diretoria e conseqüentemente avaliação do desempenho no relatório da administração. “Numa empresa a separação do patrimônio dos sócios do patrimônio jurídico é fundamental para garantir a perpetuidade da entidade. E isso, é acompanhado e avaliado pelo conselho de administração junto às demais áreas da empresa.” (Silveira, 2010; pg. 298)

Portanto, toda empresa familiar tem um ciclo de vida, desde a sua criação ao seu desenvolvimento e maturação. Para evitar que a companhia fique estagnada, utiliza-se das ferramentas de governança corporativa como um fator preponderante para perpetuidade da empresa no mercado e o ideal que o processo tenha início no conselho de administração e conseqüentemente influenciarão as demais áreas da organização.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

No mercado empresas familiares representativas são aquelas que a família detém o maior controle das ações ordinárias com direito a voto e são considerados controladores, por possuir influência na tomada de decisões. “De acordo com a divisão societária deter maior parte das ações em comparação aos demais acionistas e investidores quer dizer que essa empresa está sobre o controle de uma mesma família”. (Silveira, 2010; pg. 298)

A análise de empresas familiares varia também de acordo com o ambiente que está inserida, em países desenvolvidos são consideradas empresas familiares aquelas que detêm 10% ou mais das ações um percentual baixo para realidade brasileira. As empresas familiares têm características específicas, por seus relacionamentos conflituosos entre executivos, conselheiros e acionistas, e ainda surge um complicador maior: “A família, a predominância de fortes envolvimento afetivos entre membros da alta gestão e a concentração de responsabilidades sobre um pequeno grupo de pessoas.” (Silveira, 2010; pg. 299)

O cenário de empresas familiares possui também características favoráveis quanto a administração o resultado de um comprometimento eficaz dos executivos familiares para com a empresa, maior agilidade no processo decisório, e maior interesse dos controladores em construir

um negócio para gerações futuras visando a continuidade do negócio como fonte de renda aos herdeiros.

Algumas das características desfavoráveis são a falta de manter o profissionalismo nas questões empresariais, distribuições de dividendos aos acionistas familiares em primeiro lugar, confundir o patrimônio da empresa como se fosse da família. “A inobservância da missão da empresa e não representar o mesmo aos participantes que são os funcionários contratados pela empresa.” (IBGC, 2007 pg.24)

“Na maioria dos casos, os familiares enfrentam um grande desafio escolher: “Realizar um esforço para manter o negócio sob o controle familiar mantê-lo num tamanho proporcional à disponibilidade dos seus recursos e às demandas por liquidez própria, significa um crescimento comprometido.” (BERNHOEFT, 2003,p. 9).

Conforme IBGC, 2007 o resultado das empresas familiares ao longo do tempo dependerá de sua preparação para lidar com os relacionamentos e naturais conflitos que ocorrerão nas três esferas da propriedade, família e gestão.

[figura 1]

IBGC (2007, p.27) apresenta modelo na Figura 1 que “com base no modelo tridimensional de desenvolvimento, as empresas familiares passarão por estágios diferentes em cada um de seus subsistemas. Os estágios as levarão a desafios também diferentes ao longo de suas vidas.” (IBGC, 2007, p. 27)

Características e desafios-chave da propriedade variam em função da quantidade de acionistas, familiares. “Características e desafios-chave da família variam conforme a faixa etária. Características e desafios-chave do eixo da empresa/gestão variam de acordo com a estrutura empresarial”. (SILVEIRA, 2010, p. 302)

2.1.1 TEORIA DA AGÊNCIA

A teoria da agência é muito importante na governança corporativa é a prevenção de conflitos de interesses antes que o mesmo aconteça. Com a pulverização do capital o controle da organização passa a ser exercido por executivos não proprietários ou detentores de um número pequeno de ações dando início ao problema de como garantir que o comportamento dos gestores

esteja alinhado com a maximização do valor para o conjunto dos acionistas. (BEDICKS, 2009, p.25)

Na teoria da agência os contratos regem a relação entre principal e agente, em que certos poderes de decisão são delegados ao agente no ato da prestação de serviços ao principal. “Ao considerar que as partes buscam a maximização de sua satisfação pessoal, caso o agente não haja interesse no principal, instalando um conflito de agência, este se cerca de garantias para evitar prejuízo a seus interesses”. (BEDICKS, 2009, p.25)

Dentro desse prisma de conflitos de interesses, um sistema de governança corporativa emerge justamente para procurar resolver o problema de agência, oriundo da separação da propriedade e do controle das corporações. “Práticas, como adoção de um conselho de administração com pessoas diferentes ocupando cargo de presidente do conselho e de diretor presidente da empresa, oferecem uma solução parcial economicamente eficiente para minimizar esse problema”. (BEDICKS, 2009, p.27)

2.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O papel do conselho de administração é fundamental entre os acionistas e a gestão da empresa. “O órgão tem como grande missão procurar maximizar o valor de longo prazo da empresa, assegurando, assim, aumento sustentável do patrimônio de todos os acionistas”. (Silveira, 2010, p. 258)

O conselho de administração tem autonomia para a tomada de decisões estratégicas, em função do conhecimento e controle do processo administrativo, incluindo políticas e trabalhos de auditoria, avaliação de resultado, definição de remuneração e contratação dos principais executivos, isto é, previsto no estatuto da empresa.

O órgão de administração interliga as demais áreas a realidade da empresa, é importante a criação desse órgão mesmo em companhias fechadas por apresentar independências nas tomadas de decisões e ainda pelo fator que esse órgão não recebe influência pelo resultado da empresa.

Há possibilidade das deliberações dos conselhos sejam mais estratégicas de controle de apoio aos administradores. As reuniões dos conselhos serão provavelmente mais profissionalizadas. Os níveis de responsabilidade tendem a ser claramente definidos. “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”. (Lei 6.404/76, art. 153)

O dever de prestação de contas será uma exigência do mercado e dos acionistas. “As relações entre o conselho e a administração necessitam ser profissionalizadas com papéis e atribuições distintas”. (BORNHOLDT, 2005, p. 77-78)

Os conselheiros são contratados pela vasta experiência e não podem ter vínculo empregatício com a empresa, então são remunerados como autônomos a um valor pré-estabelecido em contratos de Holdings, portanto, são profissionais independentes que emitem sua opinião em favor da empresa.

A lei das Sociedades Anônimas também dispõe sobre o funcionamento e a composição do conselho de administração. O conselho de administração é um órgão como deliberação colegiada de seus membros. Segundo o artigo 142, da Lei das Sociedades por Ações o conselho deve ser composto por no mínimo três membros, sendo no máximo 1/3 composto por diretores da companhia. Devem ser eleitos nas assembleias gerais, tendo o acionista controlador a prerrogativa de eleger a maioria de seus membros.” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1976).

Além de independente, um conselheiro precisa ser qualificado e ter interesse de acompanhar o resultado da companhia para atuar de forma mais efetiva. Embora o melhor dos cenários fosse manter a imparcialidade nas tomadas de decisões pelo conselho de administração infelizmente, na prática se torna um pouco diferente. Para isso, a CVM – Comissão de Valores Mobiliários fiscaliza esses órgãos, e as atribuições feitas à empresa. “O conselho de administração tem como função atuar como ligação entre Propriedade e Diretoria Executiva, no monitoramento de todo um conjunto de riscos de gestão e de conflitos e custos de agência”. (ANDRADE, 2006, p. 271)

Os conflitos de agência existem em função de alguns fatores predominantes do mercado em se atua. As empresas que possuem propriedade acionária dispersa, existem conflitos entre administradores e acionistas. As decisões dos administradores que não visassem à maximização do valor das ações.

Existe outra possibilidade da propriedade concentrada nas mãos de poucos acionistas majoritários nesse caso os acionistas minoritários podem ser prejudicados pelos interesses dos acionistas que tem o poder de decisão. “Nas melhores práticas de governança corporativa

indicaria aos administradores a proteger a entidade do interesse dos acionistas”. (ANDRADE, 2006, p. 89)

O que é mais indicado pelo sistema de governança corporativa é a separação da propriedade e da gestão e atribuir o funcionamento do Conselho de Administração.

O conselho de administração é crucial no papel de controle interno e no processo de implantação das políticas de governança corporativa. É necessário traçar um plano inicial, com elaboração de um plano geral que compreende estratégias de negócios e os modelos e políticas para as operações corporativas. “À medida que as operações se realizam também é de responsabilidade do conselho de administração o monitoramento”. (ANDRADE, 2006, p. 233)

A governança corporativa se estabelece pela interação da Propriedade-entidade, Conselho de Administração e Direção executiva. Esses órgãos servem como âncora às quais podem somar-se outras áreas relacionadas da empresa. “Cabe ao conselho a análise das estratégias e políticas propostas, dos princípios e propósitos corporativos quanto aos seus impactos no curto e longo prazo”. (ANDRADE, 2006, p. 257)

Quanto à eficácia do Conselho de Administração, destacam-se três aspectos: a assimetria de informações direção-conselho, o poder de barganha do executivo principal com os conselheiros e o efeito reverso produzido por bons resultados corporativos. Quanto mais o conselho de administração contribuir para o alto desempenho corporativo, mais se fortalece a liderança da Diretoria Executiva.

Cabe ao conselho de administração a instalação do Comitê de Auditoria e a contratação, por consequência a Auditoria Independente. “Os focos desses comitês são a definição de políticas e de riscos corporativos, passados para o conselho de administração e deste para Diretoria Executiva”. (ANDRADE, 2006, p. 272)

A segregação de funções do Conselho de Administração e do principal executivo é necessária. Existem vários tipos de perfis de conselho de administração para cada modelo de empresa, ativo, passivo, envolvido, consultor, operador. Porém, para fins de melhores práticas de governança corporativa o melhor papel do conselho de administração é aquele que atende a todos os requisitos de imparcialidade no seu parecer.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

As principais práticas de governança corporativa influenciarão de modo positivo na administração do conselho de administração. O termo governança corporativa surgiu com ênfase na literatura nos anos 1980, apesar de sua essência vir sendo discutida há séculos. “Na governança, o conselho de administração é considerado um órgão vital para a administração das empresas. Tem sido visto também como um órgão estabilizador das relações entre acionistas, executivos e familiares”. (BORNHOLDT, 2005, p. 110).

Com a criação e operacionalização de um conjunto de sistemas que visam implantar com que as decisões sejam tomadas de forma a aperfeiçoar o desempenho de controle familiar.

A governança corporativa numa empresa familiar traça metas a longo prazo, pois uma estrutura familiar tende a pulverizar-se ao longo do tempo. “À medida que passam as gerações, a empresa de controle familiar passa a ter acionistas da família com diferentes expectativas e papéis em relação a empresa”. (IBGC, 2010, p. 308)

Um aspecto importante é que raramente os fluxos de caixa disponíveis de uma empresa familiar crescerão na mesma proporção das empresas familiares, ou seja, as distribuições devem ser seguidas conforme estabelecidas nas atas da empresa, pois, antes de elaborar a ata deve ser feito um estudo e um planejamento de receitas e despesas para o período.

Pode ocorrer uma recessão na economia, e o que havia sido planejado com base em resultados futuros e não realizados, a empresa vai necessitar de investimentos em vez de distribuição de recursos.

A conscientização é feita pelo órgão do conselho de administração através da aplicação da governança corporativa, os procedimentos em casos que afetem o retorno ao investidor/acionista. A aplicação da governança corporativa adquire uma complexidade maior, em virtude da influência de questões familiares sobre a condução dos negócios. “As empresas familiares apresentam particularidades, tais como: relacionamento afetivo, vontades opostas, sucessão de lideranças e transição de gerações”. (IBGC, 2007, p. 23).

A aplicação da governança corporativa há desde uma empresa de pequeno porte, onde não há uma contabilidade apenas um fluxo de caixa que é utilizado pelo gestor para tomar as suas decisões e essas decisões é fundamental para continuidade do negócio.

O impasse é de que forma são tomadas as decisões numa empresa de controle familiar, com base em que? Às vezes, a empresa está numa situação rentável e uma decisão tomada errônea não afeta a empresa no momento, mas no futuro com certeza o que poderia ser uma válvula de escape não existe essa possibilidade onde a empresa recorre empréstimos, ou seja, utiliza-se de capital de terceiros.

É comum em empresas familiares haver muita preocupação quanto à posição com os investimentos, não se pode deixar um final de semana sem aplicar uma quantia, pois, a empresa perde milhões com rendimento em função do valor ser relevante e para isso precisa existir critério.

A governança corporativa contribui na regulamentação do processo interno da empresa, às vezes, o pior inimigo da empresa não é o concorrente são as atitudes tomadas pelos próprios acionistas. Na prática a divulgação de penalidades e mostrar o impacto que pode causar no bolso do acionista por meio de contratos e regulamentação com certeza, a postura dos acionistas existe uma probabilidade grande de mudar. (IBGC, 2007, p. 23)

O objetivo principal da governança corporativa em empresas familiares é regulamentar os procedimentos internos de acordo com a atividade da empresa, manter uma boa gestão e caracterizar a imparcialidade nas decisões tomadas. (IBGC, 2007, p. 23)

Com intuito de manter o patrimônio que é a empresa, e contribuir para gestão: reduzir os conflitos, correr menos riscos de fraudes e evitar decisões tomadas errôneas por falta de procedimentos internos. Visa à lucratividade do negócio e por consequência a continuidade da empresa no mercado. Reflexo disso, geração de empregos, oportunidades e rentabilidade.

Tudo isso em função das boas práticas de governança corporativas que nada mais é do que regulamentar e aplicar procedimentos há um determinado tipo de atividade com finalidade de evitar tomadas de decisões precipitadas ou com interesses incomuns ao da empresa.

A teoria de governança corporativa é perfeita, mas na prática encontramos dificuldades para aplicá-la. O principal interessado deve ser o acionista (cúpula) que antes da aplicação das melhores práticas de governança estava acostumado a tomar decisões precipitadas. (IBGC, 2007, p. 23)

O que modifica se o acionista se conscientiza da necessidade de aplicar as boas práticas de governança, ou melhor, tomar decisões que não vão impactar de forma negativa a lucratividade da empresa, a perpetuidade da empresa será garantida.

Os princípios de governança corporativa, quadro 1, que rege o conselho de administração são:

[quadro 1]

3. METODOLOGIA

Metodologia adotada com enfoque qualitativo na implantação do conselho de administração em empresas familiares, objetivo descritivo e procedimento e objeto de pesquisa bibliográfica sobre a análise da governança corporativa em empresas familiares com ações negociadas na Bovespa e sediadas em São Paulo. É uma pesquisa documental, pois se analisa documentos das empresas Gerdau S.A. e Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram feitas análises de duas empresas de origem familiar que implantaram as boas práticas de governança corporativa e os seus respectivos resultados obtidos no mercado. Gerdau é uma empresa com maturidade por sua estrutura bem definida e registrada na Bovespa no nível I do novo mercado. Gol Linhas Aéreas Inteligentes é uma empresa jovem somente com alguns princípios de governança aplicados em sua estrutura e registrada no nível II da Bovespa.

4.1 GERDAU S.A.

A Gerdau surgiu em 1901 com aquisição da Fábrica de Pregos Pontas de Paris, em Porto Alegre, adquirida por João Gerdau e seu filho Hugo. Em 1946, Curt Johannpeter, genro de Hugo Gerdau, assumiu a direção da companhia e direcionou a empresa numa importante missão de expansão dos negócios.

“A empresa Gerdau teve o mérito de ser comentada em um dos jornais de maior circulação como empresa familiar que serve de modelo para as demais por ser bem administrada,

desmentindo o mito de que empresas familiares não podem ser eficientes.” (O Estado de S. Paulo - Gerdau no topo do ranking da internacionalização, 2007).

Destacam-se alguns fatos que impactaram no processo de implantação das boas práticas de governança corporativa:

Em 1995, deu-se início ao processo de reforma societária, isto é simplificação da estrutura societária do grupo. Concluído em 1997, ficaram apenas a Gerdau S.A. e Metalúrgica Gerdau S.A. (Holding). Possuir uma estrutura factível é fundamental para as normas de governança.

Os controladores decidiram extinguir o direito que a família Gerdau tinha de auferir 10% do lucro antes da distribuição dos dividendos, causou um impacto positivo nos investidores.

As práticas de governança corporativa estão bem segmentadas por área. O conselho de administração possui um regime interno, e três conselheiros independentes que tem avaliação formal do seu desempenho.

De 1998 até 2005 a empresa obteve um crescimento anual médio de 38% de sua Receita Líquida, 41% no EBITDA e 49,8% do Lucro Líquido (IBGC, 2007, p.89)

As atividades do conselho de administração estão normatizadas em um regimento interno. O conselho possui sete membros, número considerado adequado às melhores práticas com três conselheiros independentes. Relacionados aos conflitos de agência a empresa possui um código de conduta elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração. A empresa não sofreu nenhuma condenação pela CVM nos últimos cinco anos.

A imersão de práticas de governança corporativa na Gerdau também está relacionada com o objetivo da institucionalização da empresa, de forma assegurar a perpetuidade. (IBGC, 2007, p. 88)

Entre os benefícios atrelados as boas práticas de governança corporativa ao Grupo, houve aumento da confiança sobre resultados futuros, benefícios no mercado de ações e de dívidas no longo prazo com finalidade de investimentos, e reconhecimento internacional.

“As principais motivações para adoção de práticas diferenciadas na Gerdau foi a busca por uma melhor percepção de valor das ações da empresa, aumento da competitividade do grupo no cenário internacional, aumento do potencial para captação de recursos, entre outras.” (IBGC, 2007, p.96)

As ações da Metalúrgica Gerdau S.A. e da Gerdau S.A., fazem parte do IBC – Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada e do IBOVESPA – Índice BM&FBOVESPA. Desde 2002 os acionistas minoritários detentores de ações ordinárias e preferenciais gozam do direito que lhes garante o recebimento de 100% do valor pago aos controladores em eventual alienação do controle da companhia.

A Lei das Sociedades Anônimas no Brasil assegura os pagamentos apenas aos acionistas minoritários detentores de ações ordinárias o valor pago ao controlador limitado a 80%.

A Gerdau foi vencedora do 14º Prêmio Anefac-Fipecafi-Serasa “Troféu Transparência referente as suas demonstrações contábeis de 2009. Foi a 11ª vez consecutiva que a Gerdau foi classificada entre as dez empresas que apresentaram as melhores demonstrações financeiras e a terceira vez que recebeu o prêmio principal”.

Para manter os analistas e investidores informados sobre o desempenho dos seus negócios a Gerdau possui canais de comunicação permanentes, realiza visitas em suas unidades, participa de conferências e faz apresentações em diversos mercados financeiros no mundo.

4.2 GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A.

No que tange a empresa familiar Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. as boas práticas de governança corporativa. Em 2004, foi criada a Gol com a família controladora e detentora de todas as ações ordinárias e a oferta pública restringindo-se apenas às preferenciais. Também tem suas ações negociadas na Bolsa de Nova York adere a Lei Sarbanes Oxley legislação americana responsável por controles internos.

“A Gol faz parte do Nível 2 da Bovespa, em cumprimento todos os requisitos para listagem nesse segmento de governança corporativa da bolsa, a empresa possui outras práticas adequadas sugeridas do IBCG.”(IBGC, 2007, p. 107)

A Gol Linhas Aéreas inteligentes é uma empresa jovem atuando em um setor com necessidade sistemática de aporte de recursos de terceiros. A implantação das práticas de governança corporativa aconteceu pela obrigatoriedade em função da sua necessidade de abertura de capital.

Em 2002, iniciou o projeto para preparar a empresa a receber as boas práticas de governança corporativa. Em 2003, foi realizado um *benchmark* de outras empresas e foram

elaborados os principais registros de governança corporativa na empresa, tais como: estatutos, regimes internos dos comitês e código de conduta e a inclusão de três conselheiros independentes. Um dos fatores consideráveis importantes desse projeto foi a criação do comitê de governança corporativa, para monitorar e recomendar o conselho de administração.

Houve benefícios internos e externos com relação as boas práticas de governança corporativa. No processo interno clareza nas etapas de trabalho, profissionalização da empresa, melhor segregação dos papéis de gestão e controle, melhorias do processo decisório da alta gestão. No processo externo, maior credibilidade, redução na volatilidade de suas ações e melhoria na captação de créditos de terceiros.

Conflitos de agência a empresa possui código de conduta elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração. O estatuto proíbe empréstimos em favor dos controladores e de outras partes relacionadas. A empresa não sofreu nenhuma condenação pela CVM nos últimos cinco anos.

O conselho de administração tem as suas atividades normatizadas em um regime interno, possui comitês instalados para avaliar temas específicos (auditoria, governança corporativa e nomeação, remuneração e gestão de riscos). Aspectos negativos nem todos os comitês são coordenados por conselheiros independentes, a companhia não divulga a forma de remuneração dos conselheiros e diretores. E a auditoria interna não se reporta diretamente ao conselho de administração.

Devido a não implantação de todos os princípios de governança corporativa, e a falta de manutenção nos processos de governança corporativa foi publicada em 2007 na Revista Razão Contábil “A família controladora da companhia aérea Gol, listada no nível 2 de Governança da Bovespa, considerava a hipótese de fechar o capital devido ao mau desempenho das ações no mercado”. (RAZÃO CONTÁBIL, 2007, Dezembro, Ano 4 – Nr. 44, p. 49)

No entanto, em 2010 fora publicado no Relatório de Administração que a empresa Gol recebeu importantes prêmios institucionais Melhores Práticas de Governança Corporativa pela 12ª edição do IR Global Rankings 2010 e Maior Evolução em Relações com Investidores pela IR Magazine Awards Brazil 2010.

O investidor que ter segurança que a empresa está cumprindo as suas obrigações e disposta a crescer no novo mercado. A aplicação das melhores práticas de governança corporativa só traz retornos positivos na perspectiva da empresa. Portanto, a empresa deve ser cuidadosa com os procedimentos internos e a informação que passa ao mercado que refletem diretamente no mercado de ações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conselho de administração já por sua obrigatoriedade é necessário nas empresas de Sociedade Anônimas e importante também para as empresas limitadas que tem objetivo de ampliar a sua capacidade de crescimento. O conselheiro é fundamental no processo de implantação pela sua *expertise* (inteligência), experiência e conhecimento do negócio que vão fazer com que se crie uma estrutura adaptada para cada perfil de empresa considerando os Princípios de Governança Corporativa e as exigências da Comissão de Valores Mobiliários.

A eficiência e eficácia do conselho de administração sobre a aplicação das melhores práticas de governança corporativa dependem da gestão do grupo familiar que gere. Devem-se traçar metas e objetivos para atender todas as normas de governança corporativa, elaborar um cronograma com as atividades a serem desenvolvidas e rigor no cumprimento das exigências de cada área, liberdade de emitir opiniões a favor da empresa e independência no exercício das suas atividades.

Contudo o conselho de administração é órgão vital para desempenho e gestão de tarefas correlacionadas com as demais áreas da empresa. E serve como conselheiro, consultor e representante dos investidores pela sua independência nos negócios da empresa, isto é, sua função é desenvolver o senso de melhores práticas de governança junto a administração da empresa, eliminar os conflitos de agências e receber o suporte das demais áreas da empresa sobre as atividades de controle interno e aplicação das normas. Acompanhar os resultados da empresa e alertar os administradores por futuros riscos devido a determinadas atitudes no presente. O conselho é a salvação do negócio pela sua independência e notoriedade no mercado, por isso agora mesmo contrate um conselheiro para sua empresa passar segurança ao mercado e quem sabe um dia abrir capital na Bolsa de Valores de São Paulo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. e ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.

BEDICKS, H. **Governança Corporativa e Dispersão de Capital: Múltiplos casos no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

BERNHOEFT, R. e GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder e sucessão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BM&FBOVESPA. Relatórios Financeiros [2010] Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/> Acesso em 09 Abr. 2011.

BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GALLO, M e BERNHOEFT, R. **Governança na Empresa Familiar: poder, gestão e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003

INSTITUTO BRASILEIRO GOVERNANÇA CORPORATIVA **Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

KABANSKY, D. et al **Workshop** (Nov. 2010). São Paulo: IBRADEMP (Instituto Brasileiro de Direito Empresarial), 2010. Workshop de Mercado de Capitais, e Governança Corporativa.

O ESTADO DE S. PAULO. Gerdau no topo do ranking da internacionalização [2007]. Disponível em: <http://opiniaoenoticia.com.br/economia/negocios/gerdau-e-lider-em-internacionalizacao/> Acesso em 13 Mar. 2011.

OLIVEIRA, C. MARCO. Governança Corporativa [2007]. Disponível em: <http://governancacorporativa.blogspot.com/2007/04/conflicto-de-agencia.html> Acesso em 13 Mar. 2011.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei n. 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre a Sociedade por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm Acesso em 30 nov. 2010.

REVISTA RAZÃO CONTÁBIL. São Paulo: **Mercado de Capitais**, Dezembro 2007- Mensal Ano 4 Nr. 44.

SILVEIRA, A. DI MICELI DA. **Governança Corporativa: Desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

SILVEIRA, A. DI MICELI DA. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

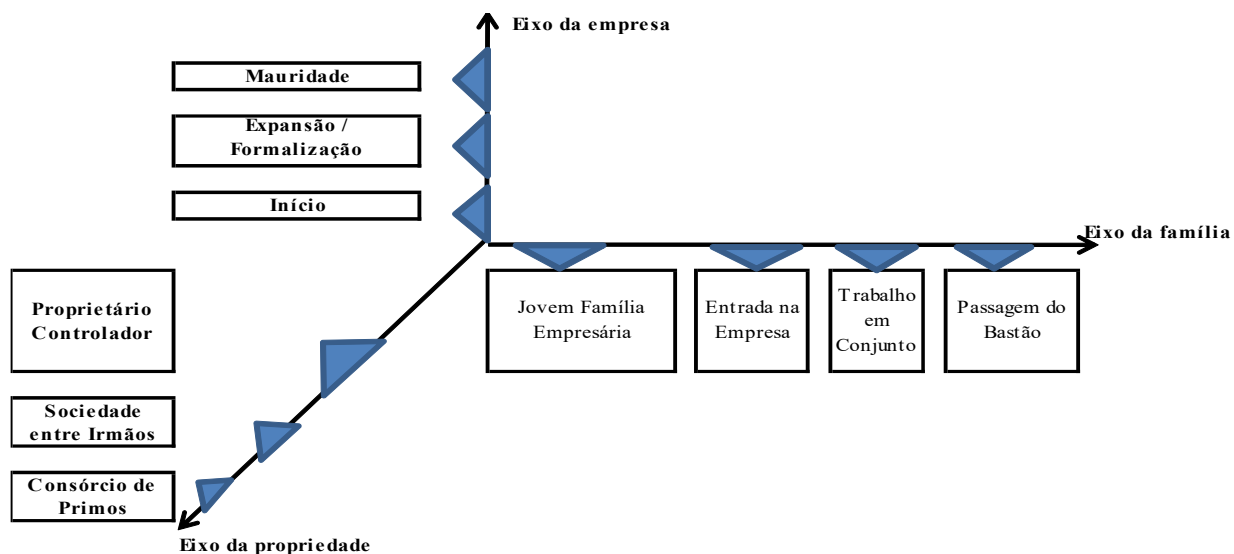


Figura 1- Figura Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar.

Fonte: Adaptado de Davis et al. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School. 1ª ed., 1997. APUD IBGC (2007, p. 26)

Principais Princípios de Governança Corporativa ao Conselho de Administração	
Missão	“Proteger e valorizar a entidade, otimizar o retorno a longo prazo e buscar o equilíbrio entre os interesses dos acionistas.” (SILVEIRA, 2010, p. 224)
Gerenciamento de Riscos Corporativos	“A exposição financeira a esses riscos e os procedimentos adotados para sua prevenção.” (SILVEIRA, 2010, p. 224)
Composição do conselho de Administração	“É recomendável que o conselho seja composto apenas por conselheiros externos e independentes.” (SILVEIRA, 2010, p. 225)
Qualificação do Conselheiro de Administração	“Os conselheiros devem possuir código de conduta, disponibilidade de tempo e motivação.” (SILVEIRA, 2010, p. 226)
Idade dos Conselheiros	“Deve-se prevalecer sua efetiva contribuição para o conselho.” (SILVEIRA, 2010, p.227)
Prazo do mandato	“Máximo de dois anos e leva-se em consideração a avaliação anual.” (SILVEIRA, 2010, p. 227)
Participação em outros conselhos e comitês	“O presidente do conselho poderá participar como conselheiro de no máximo, dois outros conselhos.” (SILVEIRA, 2010, p. 227)
Segregação das funções de presidente do conselho	“É recomendável segregação de funções.” (SILVEIRA, 2010, p. 228)
Papel do presidente do conselho de administração	“Assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um dos seus membros. Programar e presidir reuniões. Atribuir responsabilidades e prazos. Monitorar o processo de avaliação do conselho conforme os princípios da boa governança corporativa.” (SILVEIRA, 2010, p. 229)
Número de membros	“É recomendado no mínimo 5 e no máximo 11 conselheiros.” (SILVEIRA, 2010, p. 230)
Conselheiros Independentes	“Caracteriza-se por não ter vínculo com a organização, exceto participação não relevante no capital, não ter sido empregado ou diretor da organização há pelo menos três anos, não ser parente até segundo

	grau de algum executivo, receber somente honorários de conselheiros.” (SILVEIRA, 2010, p. 231)
Avaliação do Conselho e do Conselheiro	“Uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros deve ser feita anualmente.” (SILVEIRA, 2010, p. 231)
Conselhos Interconectados	“O conselheiro deve comunicar aos demais conselheiros sobre quaisquer outros conselhos (de administração, fiscal e/ ou consultivo).” (SILVEIRA, 2010, p. 232)
Regimento interno do conselho	“As atividades do conselho devem estar normatizadas em um regimento interno.” (SILVEIRA, 2010, p. 233)

Quadro 1 – **Principais Princípios de Governança Corporativas ao Conselho de Administração.**

Fonte: adaptado de SILVEIRA, 2010 APUD IBGC 4º VERSÃO, 2009.