



# **Seminário Governança Corporativa – Pequena e Média Empresa (ACRJ/IBGC)**

Diversos Aspectos de Governança Corporativa  
na Média Empresa

Aspectos gerais: a empresa, a família

Rio de Janeiro, 23/9/2014.



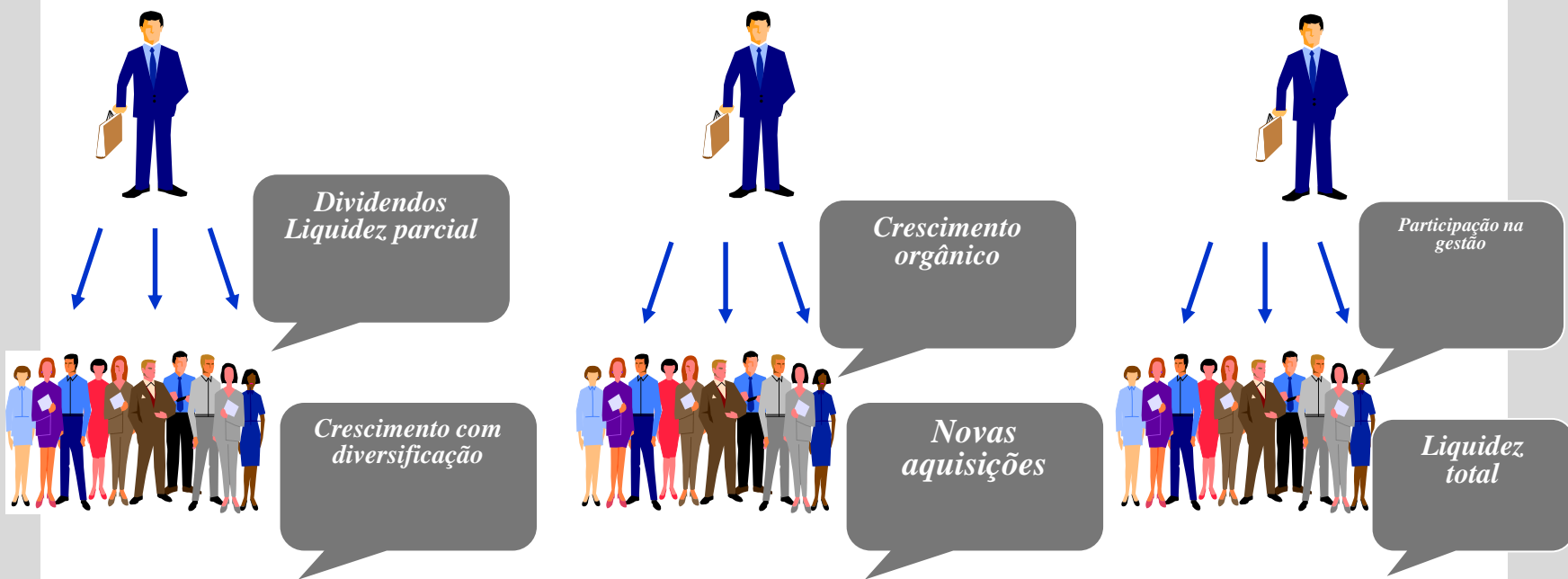
# Principais razões para criar modelos formalizados de governança:

- ✓ **Profissionalização;**
- ✓ **Separação entre patrimônio e negócio;**
- ✓ Fusões, aquisições, alianças e parcerias;
- ✓ Reorganização societária;
- ✓ Participação de investidores institucionais no capital;
- ✓ **Processo sucessório;**
- ✓ Abertura de capital.

Pesquisa: Fundação Dom Cabral



# EMPRESA "A"





# EMPRESA "A"

## Acordo de Acionistas



*Holding com  
acordo de  
acionistas*



*Holding com  
acordo de  
acionistas*

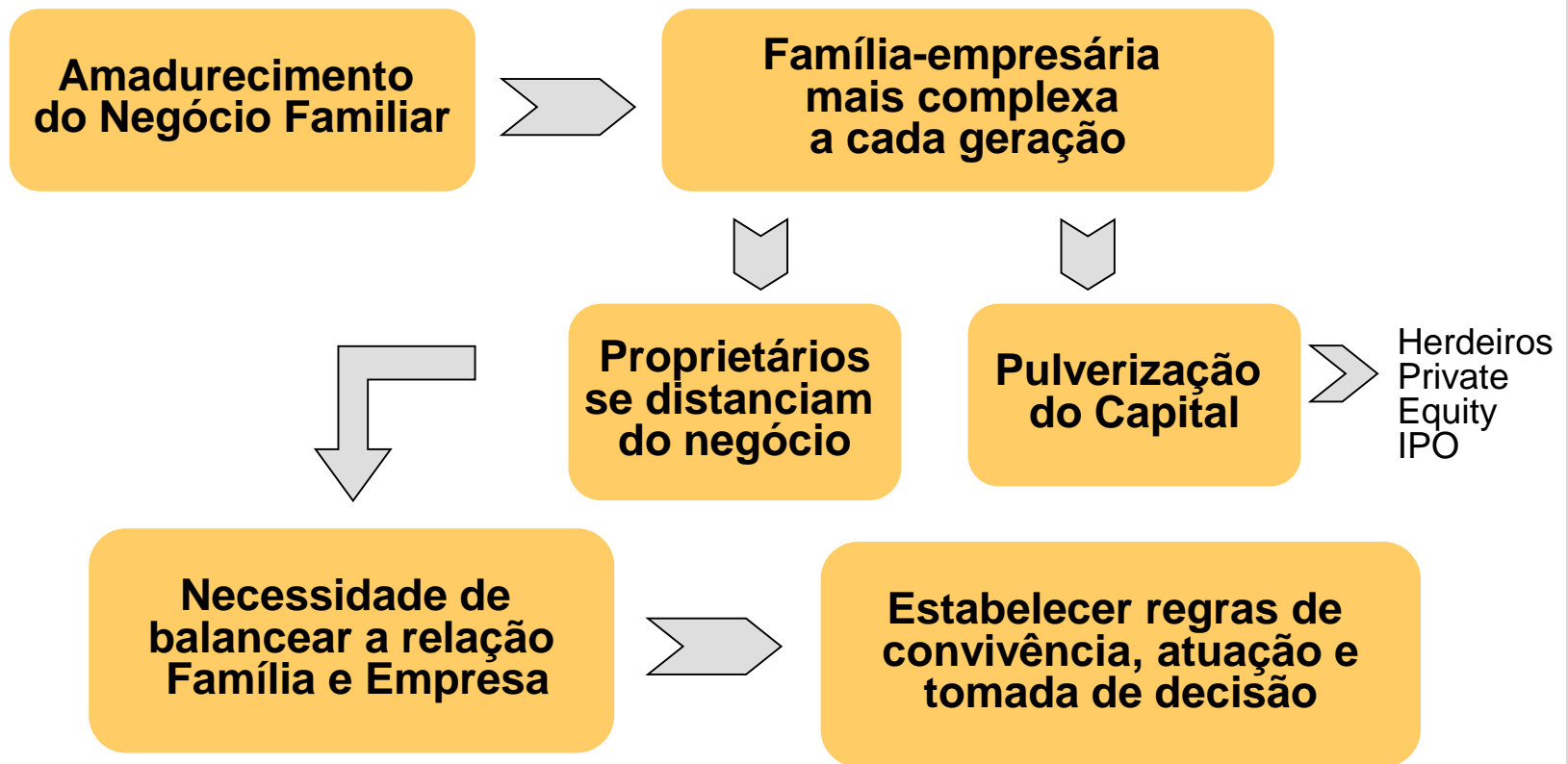


*Holding com  
acordo de  
acionistas*





# Fatores que são determinantes na Governança Corporativa em Empresas Familiares





# Motivações para a Governança Corporativa

Assegurar a sustentabilidade da empresa:

- Perpetuar a maneira de fazer negócio;
- Atrair e reter gestores para garantir a implementação da estratégia.
- Alavancar o valor da empresa.

Alcançar melhores resultados operacionais:

- Melhorar o processo de tomada de decisão.
- Performance acima da média  
(Competências organizacionais e operacionais)

Responder a pressões externas do mercado (concorrência, bancos, clientes, fornecedores).



# Motivações para a Governança Corporativa

Acessar novas fontes de capital ou reduzir o custo de capital:

- Explorar novas fontes de financiamento;
- Caminho seguro para atrair novos investidores e reter os existentes.

Equilibrar interesses divergentes entre acionistas:

- Liquidez: a saída apreciada pelo mercado.

Resolver assuntos de governança em empresas familiares.



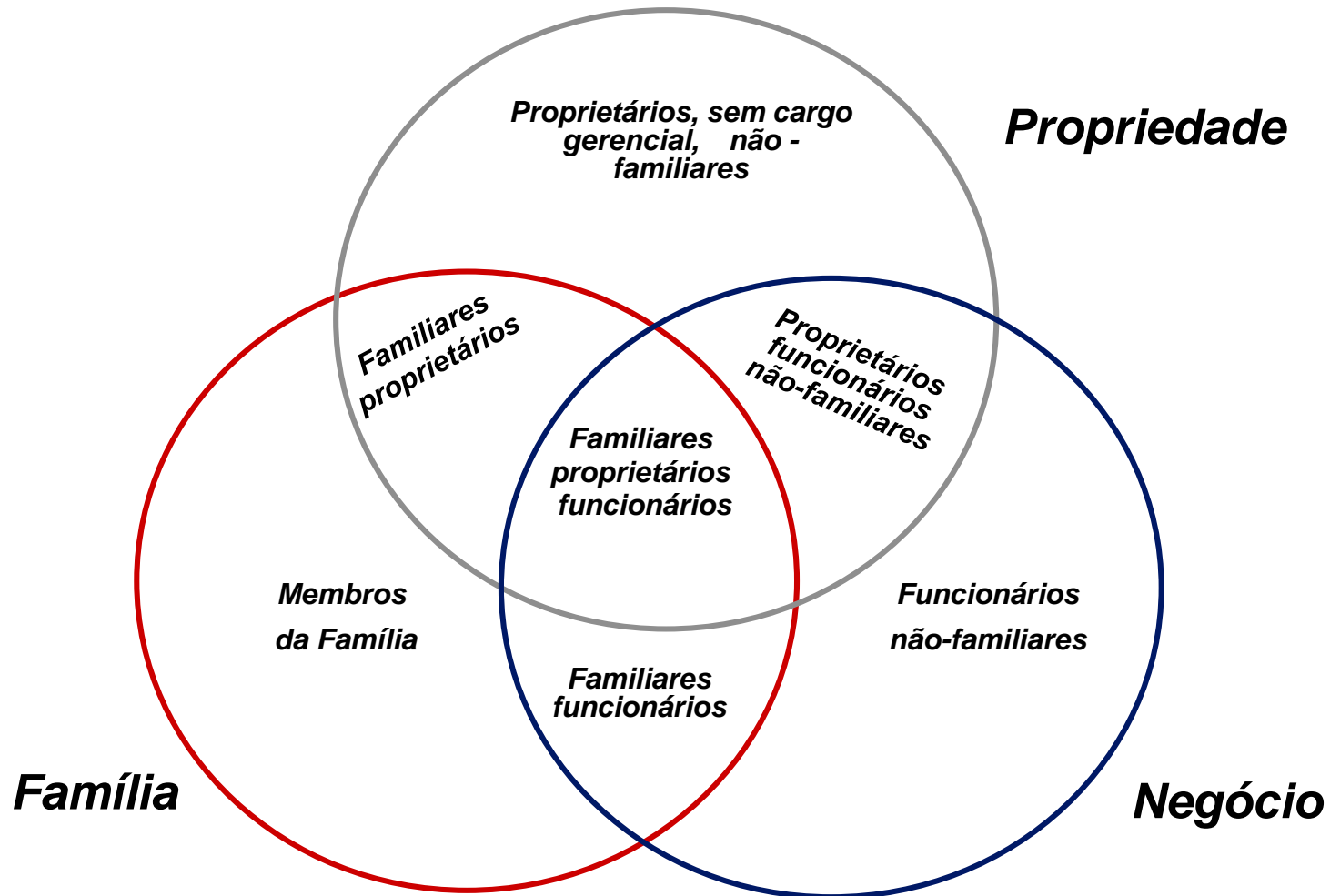
# **Governança Corporativa em empresas familiares**

**Os piores desafios nem sempre são os  
que vem de fora**



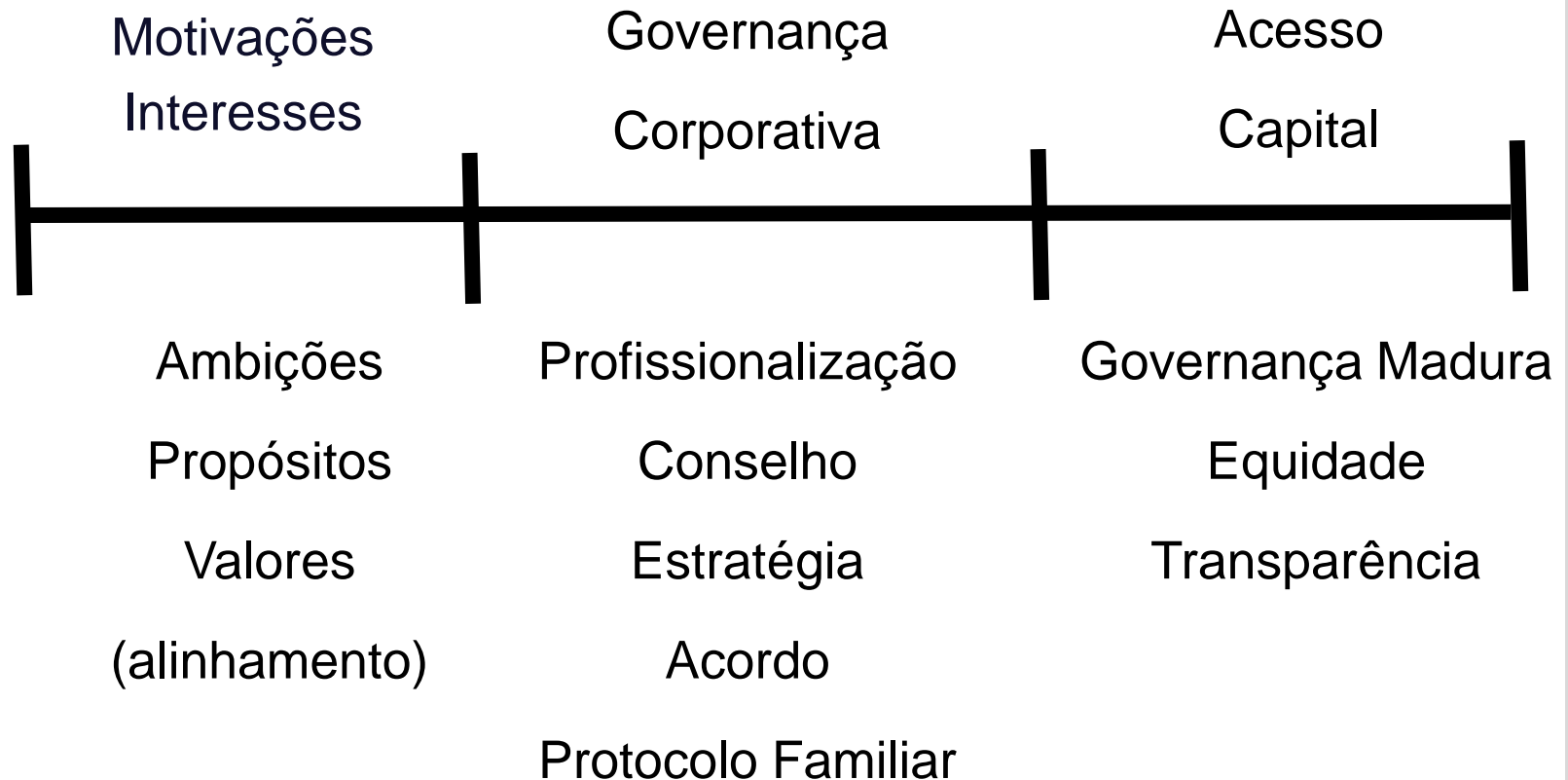


# Empresas com controle familiar compartilhado





# Pontos Focais de Inteligência de Governança





## Caso 1:

- *Empresa criada por 2 irmãos, hoje na faixa de 40 anos, com filhos pequenos*
- *dois negócios distintos, cada um toma conta do seu “quadrado”*
- *Impera a harmonia, com confiança, mas a diferença de performance gera questionamentos*
- *Sócios sentem falta de uma opinião externa, um “árbitro” e mentor*
- *Solução: criação de um conselho consultivo, mas com “cara” de conselho de administração*
- *Educar*



## Caso 2:

- *Empresa gerida pela 2ª geração, com 2 irmãos na alta direção, o CEO e um VP, sendo que o CEO é centralizador (mais de 60 anos)*
- *Visão do CEO: prestar contas para as irmãs que pouco entendem da gestão atrapalha*
- *CEO quer planejar sucessão, mas tem dificuldade em “largar o osso”*
- *Transações acionárias passadas deixaram um gosto amargo na boca de todos*
- *Desafio: criar um conselho de administração, planejar a sucessão e revisar o acordo de acionistas*



Praticar a Boa Governança  
Corporativa está muito mais  
ligada a mudanças de atitude  
do que apenas a regras e  
normas.



**[www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)**

**Mesa Corporate Governance**  
**Rua Amauri, 286 – 6º. andar**  
**Tel.: 55 11 3165 2828**  
**CEP – 01448 000**  
**São Paulo - SP**