

Cartilha

Governança Corporativa aplicada a empresas de pequeno e médio porte

Introdução

O Comitê Estratégico de Governança Corporativa da AMCHAM-MG designou Comissão para examinar, discutir e apresentar sugestões sobre como as pequenas e médias empresas podem adotar práticas e políticas de governança corporativa, considerando que essas empresas não têm estrutura para seguir, na íntegra, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 4ª Edição, IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

A Comissão realizou diversas reuniões para estudar e debater tais questões, mas, principalmente, estabeleceu uma estratégia simples: “buscar nas próprias empresas os casos e exemplos mais exitosos”, A Comissão conversou com o principal executivo, geralmente o CEO - Chief Executive Officer, das empresas relacionadas ao final.

Da mesma forma, a Comissão participou de diversos eventos promovidos pela AMCHAM e pelo IBGC – Capítulo MG, tratando do tema, também relacionados ao final. Ou seja, procurou-se identificar como as empresas iniciaram seus processos de modernização; quais as dificuldades encontradas; como se deu o relacionamento familiar; como foi planejado o processo sucessório e, finalmente, quais os resultados auferidos e como todo esse processo contribuiu para que essas empresas assegurassem sua perenidade numa visão de longo prazo.

As empresas visitadas se enquadram em um dos seguintes perfis:

- Empresas que nasceram pequenas/familiares e atingiram maturidade de Companhia listada em Bolsa;
- Empresas que nasceram pequenas/familiares e atingiram maturidade mas não abriram capital;
- Empresas que nasceram pequenas/familiares e ainda não atingiram maturidade organizacional;

O trabalho pretende apresentar subsídios e orientações básicas para as médias e pequenas empresas. Ou seja, empresas que, de modo geral, não se enquadram

integralmente nas regras e premissas apresentadas nas normas do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

No entanto, como introduções ao trabalho, serão apresentados os princípios básicos do IBGC, que servirão como referência futura no processo de crescimento e desenvolvimento de uma pequena e média empresa. Trata-se de um processo longo de aprimoramento contínuo de treinamento, que deve acompanhar uma empresa ao longo do seu desenvolvimento, crescimento e maturação, de forma continuada.

Conceito e Princípios de Governança Corporativa (IBGC)

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Os princípios básicos de Governança Corporativa são:

Transparência

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de governança¹ devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões.

¹ O termo agente de governança refere-se aos sócios, administradores (conselheiro de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores.

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Esses conceitos fundamentais podem e, recomenda-se, devem ser adotados, sem sombra de dúvida, por quaisquer empresas de pequeno e médio porte.

Ao longo desse trabalho, diversas vezes será enfatizado que governança é um processo longo e que deve ser ajustado à realidade de cada Companhia.

Uma empresa de pequeno e médio porte passará por processos de treinamento e aprendizado, mediante identificação de suas necessidades específicas. Muitas vezes pode-se identificar que determinado procedimento adotado numa empresa não é aplicável em outra, dado às peculiaridades do negócio e tendo em vista que a gestão da empresa envolve gente e questões familiares.

Funções Pétreas do CA:

Toda empresa que apresenta determinada organização possui o que se pode chamar “cabeça” e “corpo”.

Na “cabeça” podemos identificar a reunião dos sócios ou proprietários, a reunião de um Conselho e a Diretoria. No “corpo” identifica-se a estrutura operacional e de apoio.

No aspecto estratégico, cabe ao Conselho pensar no presente e no futuro da Empresa. Esse Conselho tem, portanto, a função estratégica de planejar o futuro e assegurar meios para que os planos sejam implementados. Numa visão legal, o Conselho é denominado Conselho de Administração - CA.

Cabe ressaltar um pouco mais a figura representada pelo Conselho de Administração, a quem compete definir as estratégias da empresa e liderar todo o processo de mudanças.

O Conselho é o guia e o termômetro da Companhia, munido de liderança e decisão política de efetuar mudanças, o grande efeito catalisador que fará que todos os stakeholders assimilem com profundidade a filosofia que se está colocando em prática.

As questões dos valores, código de conduta baseado na ética e integridade nos negócios somente terão adesão incondicional se o exemplo partir do maior líder da empresa que é o presidente do conselho. Assim pode-se entender, também, que ao

conselho e seu líder caberá a relevante missão de educar, incutir e sedimentar os conceitos em toda a Companhia.

A experiência coletada com as empresas visitadas pelo grupo de trabalho proporcionou os seguintes conceitos para definir funções do Conselho de Administração e da empresa denominada empresa cidadã:

- Definir os valores da Companhia;
- Permitir a perenização da Companhia;
- Definir a visão de longo prazo;
- Definir macro-estratégias;
- Definir níveis de alavancagem;
- Definir e cuidar para que o processo sucessório se dê de forma harmônica;
- Cuidar do “High Management” (CEO + Board);
- Aprovar o Planejamento Estratégico;
- Aprovar o Orçamento.

Empresa cidadã: na visão dos entrevistados uma empresa cidadã precisa ir além dos aspectos de governança corporativa, praticando valores tais como:

- Responsabilidade Social, Ambiental e Sustentabilidade;
- Código de Conduta baseado na Ética;
- Política clara de gestão de pessoas;
- Transparência.

Com maior ou menor intensidade, estes são conceitos que somente acrescentam valores para a Companhia e estão ao alcance de todos, independentemente de porte, faturamento, lucro, etc.

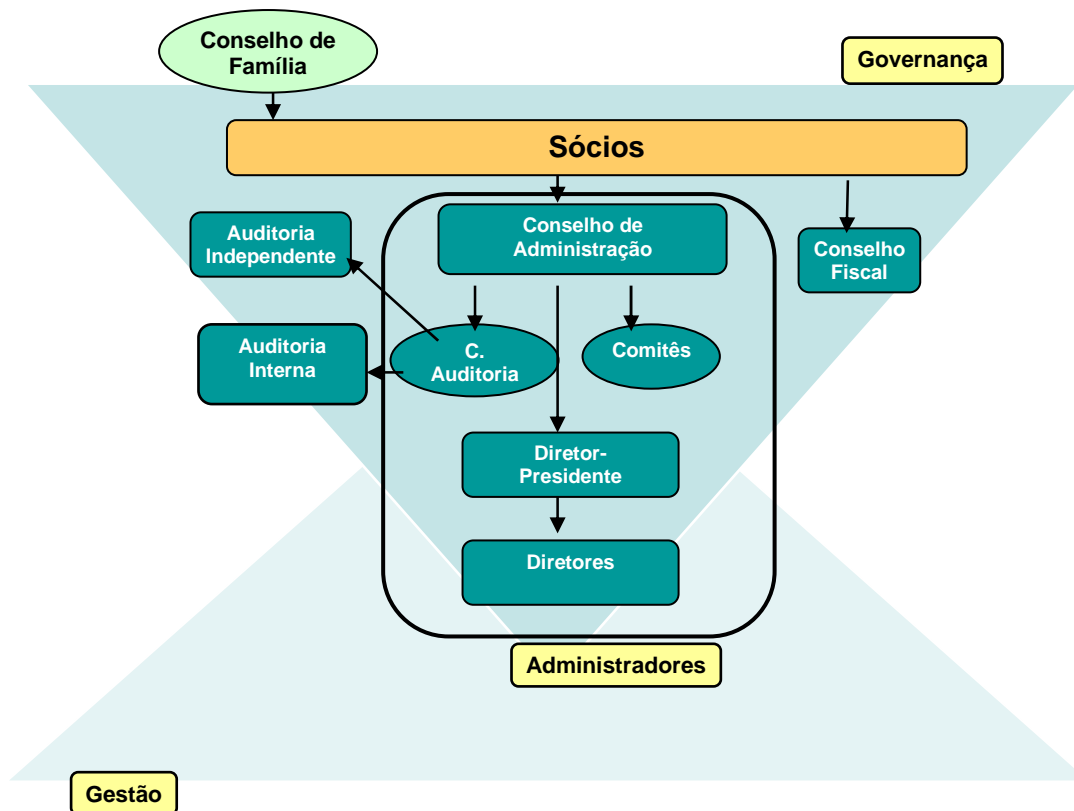
O Modelo Organizacional IBGC de Governança Corporativa

Na 4ª edição do Manual de Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC define um conceito / modelo ideal para a gestão superior da Companhia que adota boas práticas e políticas de governança corporativa.

O modelo enquadra-se às Empresas de maior porte com negócios mais complexos e de maior vulto. De modo geral, trata-se de um modelo mais ajustado às companhias de capital aberto e porte equivalente.

Mesmo assim, soluções e modelos deverão ser ajustados às necessidades operacionais de cada companhia envolvendo risco, questões ambientais, aspectos de tecnologia, mercado no qual se interage, número de acionistas, etc.

Sistema de Governança Corporativa – Modelo Geral



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança, 4ª Edição - IBGC

Práticas de Governança Corporativa na Pequena e Média Empresa

De modo geral a Comissão concluiu que toda empresa pode e deve adotar práticas e políticas de governança corporativa; que essas práticas, desde que adaptadas a seu tamanho e condições materiais, são todas úteis ao desenvolvimento e consolidação de uma boa governança na empresa.

Entretanto, diversas razões dificultam que as pequenas e médias empresas adotem de forma plena, as recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa propostas pelo IBGC.

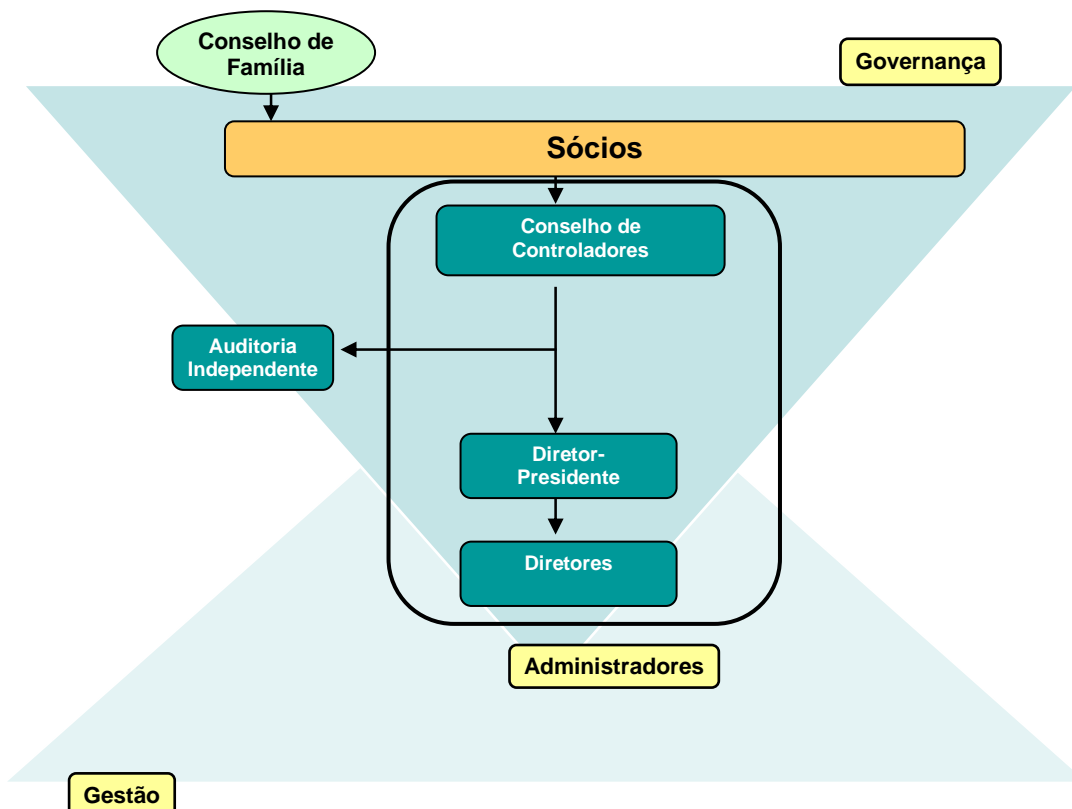
Observa-se, entretanto, que empresas que começaram “familiares”, pequenas, mas que “pensaram grande”, adotaram de alguma forma as recomendações da boa governança de maneira gradual e adaptadas às suas respectivas realidades, tornando-se a médio e longo prazo “empresas vencedoras” e de grande porte.

Desta forma, apresenta-se a seguir, duas propostas ou níveis para a implementação gradual de uma boa Governança Corporativa nas empresas pequenas e de médio porte, antes de atingir o modelo “pleno” de Governança Corporativa conforme recomendado pelo IBGC.

Ressalve-se que outras variações e adaptações poderiam ser formuladas, para cada caso, sempre com bom proveito.

1º Nível:

Este nível se aplicaria a empresa de pequeno porte, na qual não se justifica ainda a adoção de Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitês e Auditoria Interna e/ou Auditores Independentes. São organizações que poderiam adotar um Conselho de Controladores, ter um Balanço Patrimonial auditado, adotar orçamento e metas de produção, e que, por meio de Auditoria Externa, estariam em condições de “enxergar” riscos para o negócio além de implementar práticas de boas condutas e ética em seus negócios. Veja o diagrama “simplificado” a seguir:



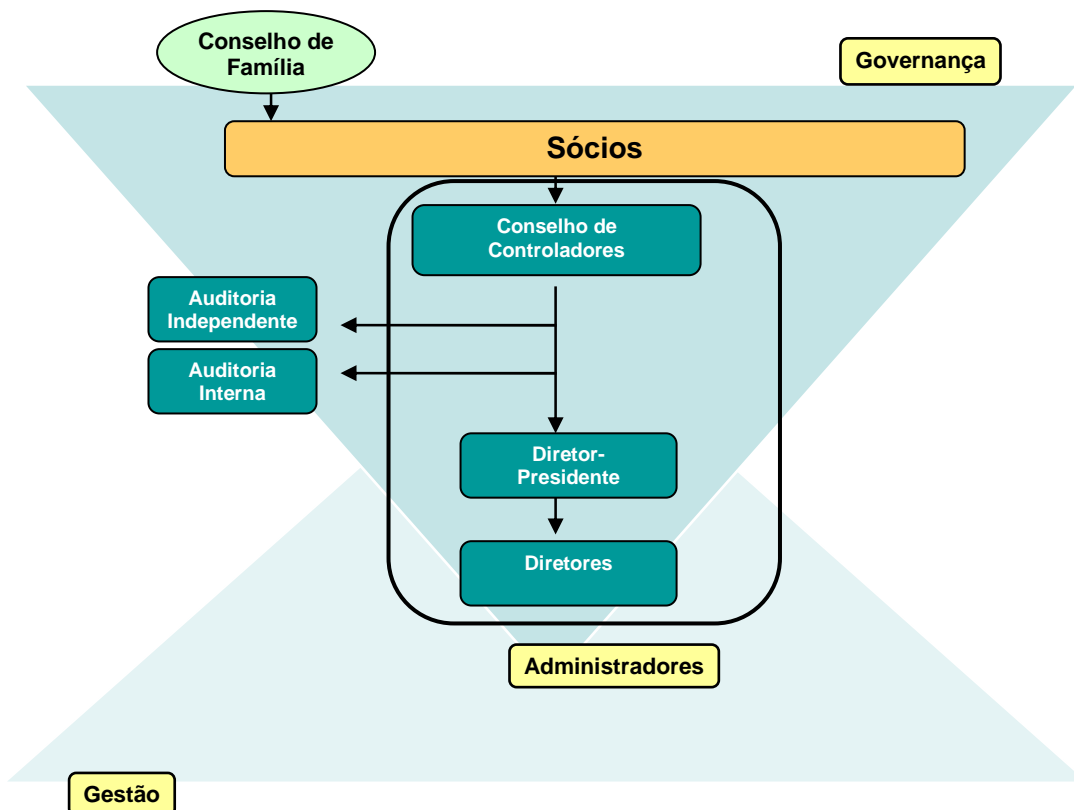
Deve ser observado o conceito introduzido de Conselho de Família, que tem como finalidade compatibilizar o interesse das famílias com os interesses da Empresa. Nem sempre os familiares poderão ou deverão trabalhar na Empresa. No entanto,

continuam sendo parte interessada já que a Empresa é um Patrimônio da Família. A experiência demonstra ser extremamente positiva à constituição do Conselho de Família.

De modo geral a pequena e média empresa tem a característica de empresa tipicamente familiar. A experiência tem demonstrado que conflitos entre os membros da família e os interesses da Empresa podem arruinar os negócios empresariais. Há necessidade de se cuidar da Governança Familiar e da Governança Corporativa, criando um ambiente positivo e progressista entre ambos.

2º Nível:

Neste segundo nível, acrescenta-se ao que se recomenda no 1º Nível, a sugestão de se contar com pelo menos 1 (um) Conselheiro Independente/Externo além da instalação da Auditoria Interna, aproximando-se, portanto, do modelo proposto pelo IBGC que seria o próximo Nível de Governança a ser adotado pela empresa quando entender necessário. Veja o diagrama a seguir:



O conceito do processo decisório aplica-se em geral a todas as empresas, sendo obviamente necessário ajustar ao porte da companhia quanto aos recursos

humanos e financeiros disponíveis, frente ao desempenho desejável. Numa determinada fase de vida de uma organização o conceito de Conselho e Diretoria se confundem. Quando a empresa ainda tem um porte pequeno, seus recursos humanos são relativamente escassos, dificultando a segmentação administrativa.

Conforme conceituado anteriormente, a Governança Corporativa pode ser vista como a “cabeça” da Companhia, de onde emana para toda a corporação a filosofia da empresa, seus conceitos de perenidade, seus valores, seus princípios éticos e morais.

Nesse caminho conceitual, saindo da informalidade para a adoção de práticas de governança corporativa, é necessário dispensar um esforço às questões familiares. Aos poucos devem ser implementados conceitos de gestão com o intuito de organizar e disciplinar o trato familiar e os negócios. Há que se cuidar para que questões familiares sejam afastadas das questões empresariais e estratégicas da sociedade.

Existe, ainda, uma relevante questão de fundo que precisa ser respondida e desmistificada: Pode um parente ser parte da gestão da empresa? Veremos como conclusão, que sim desde que suas competências se mostrem comprovadas para o cargo que ocupará. E isto deve ser deixado claro desde os primeiros anos de existência da pequena empresa, quando este problema ainda não se mostrara perceptível em sua desejada caminhada para se tornar grande.

Pesquisa Fiemg - BM&F Bovespa

Recente trabalho desenvolvido em conjunto pela Federação das Indústrias de Minas Gerais, BM&F Bovespa e Fundação Dom Cabral, com a finalidade de identificar empresas mineiras em fase favorável à abertura de capital e/ou acesso ao mercado de capitais, apresentou alguns números interessantes tais como:

- ✓ De 154 empresas contatadas 73 concordaram em participar da pesquisa;
- ✓ 44% das empresas têm faturamento menor que R\$ 100 MM; 24% têm faturamento entre R\$ 101 MM e R\$ 200 MM; 26% têm faturamento entre R\$201 MM e R\$ 500 MM e 6% têm faturamento superior a R\$ 500 MM;
- ✓ 73% das empresas são Sociedades Anônimas de Capital Fechado; 27% são empresas Ltda;
- ✓ 71% das empresas possuem auditoria independente;
- ✓ 41 anos é o tempo médio de existência das empresas pesquisadas;

- ✓ Em média, as empresas empregam entre 800 e 1000 empregados diretos;
- ✓ O estudo conclui que 70% da amostra pesquisada, 42 empresas, mostram-se potenciais para abertura de capital a médio prazo e em grande parte trabalham com planejamento estratégico, planejamento sucessório, possuem Conselho de Administração e algumas já possuem a pessoa do Conselheiro Independente/Externo.

As conclusões do trabalho apontam para um comportamento das Empresas no sentido de adotar práticas e posturas que dêem sustentação ao negócio. Mostram, ainda, que as pequenas e médias empresas já demonstram determinado amadurecimento e disposições em se organizar para competir, crescer e perenizar-se no mercado.

Pode-se esperar que um estímulo organizado ao setor produtivo, tenha como resposta a modernização das empresas mineiras (do universo pesquisado) com aumento de competitividade e maior inserção no mercado global.

Tópicos para se construir uma agenda de boas práticas e políticas de governança corporativa

Um assunto dessa relevância não se esgota elaborando-se uma lista de coisas e ou providências.

Na verdade, cada Empresa deve procurar o melhor para si mesma. Não há dúvida que algumas recomendações e ou sugestões são colhidas junto às boas e bem sucedidas experiências, mas, é necessário que cada empresa desenvolva sua própria estratégia, seu planejamento, sua missão e, sobretudo, junto a seus recursos humanos estabeleça e cresça seus valores de conduta baseados na ética.

Conforme já ressaltado, é necessário preparo, treinamento, liderança e determinação de fazer. Ressalte-se que um processo desta natureza requer, também, um sistema eficiente de comunicação e, sobretudo, um adequado monitoramento para aferir a eficácia da comunicação, a compreensão da mesma e, ainda, verificar a adesão nos diversos níveis.

Recomenda-se que uma determinada Empresa ao vislumbrar sua necessidade de crescimento deve treinar e aculturar seu corpo diretivo e colaboradores para os passos de crescimento. São caminhos longos, às vezes não muito baratos, mas que devem ser implementados de forma gradual, persistente e consistente:

Longo Prazo: toda empresa deve ter por principio sua perenização, impondo-se, assim, ter uma visão de longo prazo, um “onde quero ou onde queremos chegar”. Esta visão pode e deve ser revista de tempos em tempos na medida em que mudam cenários em geral, inclusive – e isto é muito importante ser considerado – o cenário familiar.

Inteligência Estratégica: o planejamento da empresa e seu conceito de visão, missão e valores deve ter em mente posturas e objetivos estratégicos para dar sustentação à sua visão de longo prazo, isto é, à sua perenização. Não é necessariamente obrigatório a empresa ter um departamento de planejamento estratégico mas sim ter a prática de adotar e executar o plano estratégico.

Sucessão: de forma habitual e recorrente o processo sucessório trava o desenvolvimento e o crescimento das empresas, e não raras vezes produz o desaparecimento de boas empresas. É essencial que essa questão seja clara, transparente e do conhecimento de toda a família, do mercado, fornecedores, sociedade, etc. (stakeholders). A questão sucessória deve ser tratada com parte integrante da visão estratégica de longo prazo. É preciso que haja total transparência e comunicação clara dos procedimentos, datas e, sobretudo, pessoas.

Gestão de Risco: no sentido mais amplo possível, torna-se imprescindível que a Companhia tenha um núcleo permanente de monitoramento dos riscos que podem comprometer sua perenidade (visão de longo prazo).

Visão e Valores: é necessário que toda a empresa conheça com clareza e precisão sua visão, valores e objetivos. A forma de alcançar tais objetivos deve ser vista e compreendida por todos como sendo o “DNA” da Companhia.

Código de Conduta baseada na Ética: supletivamente à visão e valores, o Código de Conduta baseado na Ética exprime o sentimento e o comprometimento da casa e os fundamentos que irão possibilitar ser uma empresa vencedora.

Meritocracia: a valorização das pessoas deve ser primeiramente no trato e no envolvimento com os princípios éticos e de conduta, além da visão e valores da Companhia. O comprometimento com todos esses resultados deve ser recompensado com um programa de metas e remuneração, visando a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazos.

Plano Estratégico: para saber “onde quer chegar” e “como ser uma empresa do futuro” é necessário que a companhia tenha um Plano Estratégico/Orçamento/Metas claros continuamente revisitados e sempre em um contexto da visão de longo prazo, transparente e construído de forma participativa.

Cenários: no mundo global é necessário que a empresa monitore permanentemente os diversos cenários e como mudanças e comportamentos poderão alterar de forma significativa seus objetivos e estratégias de longo prazo. As mudanças globais implicam transformações de cenários que poderão afetar os negócios das empresas

e, sendo assim, é preciso trabalhar estes cenários e questionar como o negócio poderá ser afetado na presença de mudanças relevantes.

Participação Familiar: há uma grande discussão a respeito da participação de familiares na gestão dos negócios. Diversas experiências muito bem sucedidas demonstram que “não é crime ser da família”! O mais acertado tem sido aqueles grupos familiares que tratam essas pessoas como profissionais que necessitam apresentar níveis meritórios superiores a outros profissionais não familiares e legitimar sua posição familiar nos fundamentos da competência, eficiência, ética, da conduta ilibada e da liderança empresarial e profissional. Deve haver regras de entrada e saída de funções nas diversas hierarquias aplicáveis especialmente aos familiares.

É necessário haver uma política clara que justifique e explique de forma transparente e satisfatória para aqueles familiares que não participam da gestão, o motivo de sua não inclusão e como serão beneficiados mesmo sem uma participação direta na gestão dos negócios.

Esse tópico deve ser encerrado com a apologia de adoção de políticas e boas praticas de governança corporativa. Não basta teorizar as questões abordadas, é preciso colocá-las em pratica envolvendo toda a empresa e todos os stakeholders mediante uma comunicação adequada e com convencimento.

Os valores, ética e integridade nos negócios têm que ser mais do que uma bandeira, devendo representar o “DNA” da empresa.

No inicio pode parece utópico, mas, na seqüência, os benefícios e os frutos a serem colhidos serão mais do que compensadores, consolidando entorno da Companhia conceitos tais como:

- ✓ O reconhecimento de todos os Stakeholders.
- ✓ Credibilidade.
- ✓ Imagem.
- ✓ Admiração.
- ✓ Confiança.
- ✓ Atração e retenção dos talentos.
- ✓ Perenidade.
- ✓ Maior competitividade e lucratividade.
- ✓ Maior valor de mercado.

Empresa Típica Familiar: Governança Familiar e Governança Corporativa

Na economia brasileira observa-se 03 grandes categorias de empresas, a saber:

- Empresa Familiar
- Empresa Estatal
- Empresa Estrangeira

Estudos e pesquisas, tanto do IBGE quanto do SEBRAE, indicam a expressiva participação das Empresas Familiares na formação do PIB (em torno de 50%) e que, das micros e pequenas empresas, 85% são empresas familiares. Constata-se assim, o que instintivamente se percebe, a relevância da empresa familiar na economia brasileira.

Não obstante, pesquisa divulgada pela Consultoria Bernhoeft revela que 65% das falências nas empresas familiares ocorrem por conflitos entre os membros da família e não por problemas de mercado.

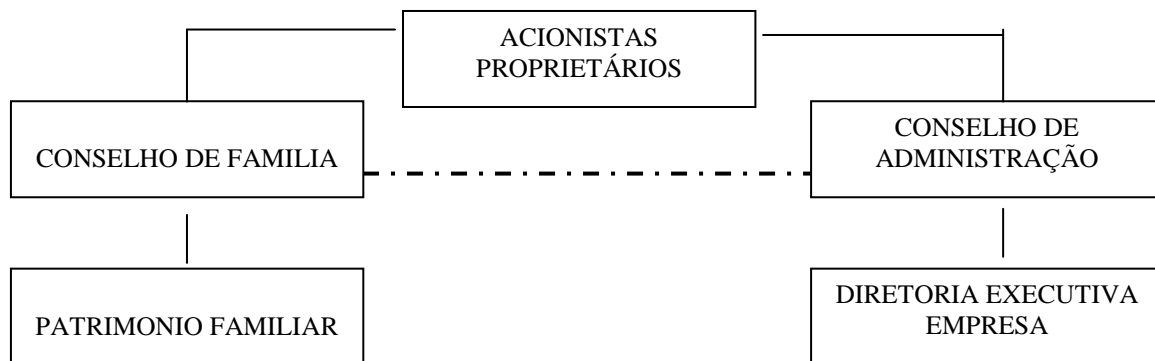
O fato é que a empresa familiar por sua relevância no contexto da economia, como geradora de renda, emprego e tributos, merece uma especial atenção para cuidar da sua perpetuidade. É importante considerar, antes de tudo, que não há como dissociar a empresa da família e a família da empresa. O correto e nem sempre fácil, é encontrar meios para que a empresa e a família sobrevivam, cresçam e se modernizem, atingindo grau de maturidade que assegure sua perpetuidade. Em outras palavras, assegurar um sistema de Governança Corporativa ajustado a um sistema de Governança Familiar.

É possível que as famílias se sintam imunes a qualquer possibilidade de insucesso, já que elas atingiram o sucesso nas mãos de seus criadores (fundadores) e vão “de vento em popa” anos após anos (mais ou menos até inteirar a 2ª para 3ª geração, ou mais ou menos 40 anos). Porque mudar se está dando certo? Essa questão atormenta a família tornando-a refratária a mudanças.

O que se observa na prática é que a ausência da liderança do patriarca ou matriarca gera uma inflexão na gestão dos negócios quando se perde “uma cabeça pensante” e subitamente, algumas “centenas de cabeças pensantes” querem liderar um processo para o qual não foram adequadamente preparadas. Hora de parar, pensar e promover profundas mudanças conceituais e estruturais!

A forma de se evitar tamanha ruptura é separar os negócios corporativos dos negócios familiares de forma transparente, com adequada comunicação, com profissionalismo e com distribuição de resultados.

Considerando, portanto, as interfaces entre familiares, sócios, corporação, etc, pode-se visualizar uma forma simples numa estrutura singular de uma Empresa Familiar com a seguinte Governança:



Patrimônio Familiar

É absolutamente fundamental que os bens patrimoniais da família sejam geridos com eficiência, transparência e assegurando conforto e segurança financeira a seus membros.

De modo geral, tem-se uma situação em que os negócios empresariais crescem, são bem sucedidos e, grande parte da família não participa (trabalha) nas Empresas. No entanto, os membros da família são proprietários (sócios) da Empresa. Dessa forma, é preciso compatibilizar os interesses dos membros da família com os negócios da Empresa, de forma racional, eficiente e harmoniosa.

A expressão Family Office, de origem da língua inglesa, define os administradores de recursos financeiros e patrimoniais dos proprietários das empresas e seus familiares. Dispensando ao assunto conotações profissionais, os bens das famílias deverão ter uma gestão eficiente que propicie aos familiares renda e conforto necessários e suficientes a manter o equilíbrio e harmonia dos negócios.

Se os negócios apresentam bons resultados, lucros crescentes, etc, é precioso que o patrimônio da família também cresça e apresente resultados compatíveis. Daí a necessidade de uma gestão especializada para assessorar os familiares na administração de seus bens pessoais.

A configuração do Family Office implica desde o início na união familiar na preservação das respectivas riquezas individuais e, ainda, na separação dos bens de família do patrimônio empresarial.

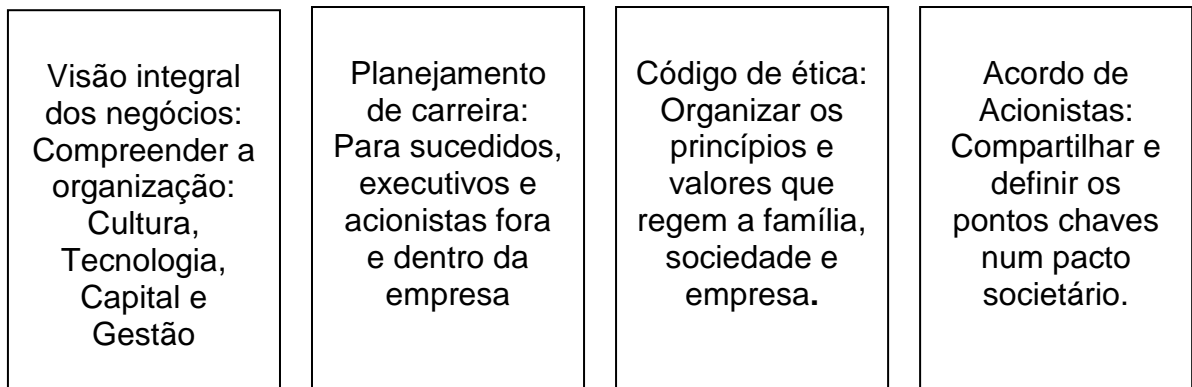
Conselho de Família

A Empresa de Consultoria Werner Bornholdt apresenta alguns pontos importantes no papel do Conselho de Família, a saber:

- a) Proteger o patrimônio, rentabilidade das participações e liquidez das famílias e de seus herdeiros;
- b) Zelar pela imagem e nome da família;
- c) Fomentar, administrar e zelar pelo acordo de acionistas em especial ao processo sucessório, conselho de administração e o desenvolvimento profissional dos sucessores;
- d) Estimular, administrar e zelar pela harmonia e o bem da família;
- e) Desenvolver e fomentar programas de cunho social, ambiental e de responsabilidade civil.

Denota-se das funções identificadas pelo menos duas preocupações bastante relevantes, tais como, preservar o interesse da família nos negócios e assegurar que a família seja adequadamente recompensada pelos bons resultados profissionais.

Os negócios da Família também precisam ser testados de forma bastante profissional pelos responsáveis designados por seus pares. Veja como sugere Werner Bornholdt:



Numa situação mais complexa, basta imaginar que nas grandes Empresas Familiares, as formas das diversas estruturas organizacionais apenas são mais complexas, exigindo criação de Holdings; de Políticas de Investimentos para as Family Offices, etc, mas a questão conceitual é bastante inerente ao tema apresentado.

Por fim, há de se ressaltar que os entendimentos da família devem, necessariamente, ser formalizados e registrados, com objetivo de gerar obrigações e direitos. Em qualquer nível de complexidade, o mercado trabalha de forma adequada com a utilização do Acordo de Acionistas, seguido de uma comunicação adequada e formalizada. Cabe ressaltar a relevância do Acordo de Acionistas como peça fundamental da Governança. Deve o documento ser discutido e definido previamente procurando convergir e definir por unanimidade como serão tratados os pontos fundamentais de interesse estratégico dos sócios e da sociedade.

Comentários Finais

- ✓ Várias empresas de origem e controle familiar vem obtendo resultados expressivos nas atividades da família e nas atividades corporativas, em função de práticas similares às apresentadas nesse trabalho.
- ✓ Observa-se, ainda, que grande número de grupos familiares e respectivas empresas, por uma razão ou outra, não tem acesso às informações necessárias para o ajuste e alinhamento do grupo familiar às práticas de Governança Familiar e Corporativa.
- ✓ Trata-se de um segmento dominante no cenário econômico brasileiro, observando-se que diversas empresas “desaparecem” por desavenças familiares e coisas do gênero.
- ✓ Justifica-se, assim, uma divulgação ampla e consistente das boas práticas de Governança Familiar e de Governança Corporativa.

Apêndice

Comitê Estratégico de Governança Corporativa AMCHAM-BH:

- ✓ Fernando Bicalho Dias – Presidente
- ✓ Paulo Angelo Carvalho de Souza – Vice Presidente
- ✓ Alcía Figueiró
- ✓ Ayres Mascarenhas
- ✓ Babi Vasconcelos
- ✓ Eleusa Melgaço
- ✓ Fábio Guerra Lages
- ✓ Fernando Calaes
- ✓ Laura Andrade
- ✓ Lilian Pessoa
- ✓ Luiz Carlos Vieira
- ✓ Luiz Otávio Ribas
- ✓ Marcos Sant’Anna
- ✓ Maria Celeste Moraes
- ✓ Paula Bittencourt
- ✓ Paulo Sérgio Ribeiro
- ✓ Renato Castro
- ✓ Sérgio Cavalieri
- ✓ Walter Braga

Comissão Designada pelo Comitê Estratégico

- ✓ Alicia Pinheiro
- ✓ Ayres Mascarenhas
- ✓ Babi Vasconcelos
- ✓ Paulo Angelo Carvalho de Souza - Coordenação
- ✓ Luiz Otávio Ribas (AMCHAM)

Empresas Visitadas

- ✓ Delp Engenharia Mecânica
- ✓ Greenwich Schools
- ✓ Instituto Hermes Pardini
- ✓ Localiza Rent a Car
- ✓ MRV Engenharia

Workshop e Palestras no âmbito da AMCHAM – BH e do Capítulo MG do IBGC:

- ✓ Ciclo Encontro de Gestores – Principais Fatores de Crescimento para Pequenas e Médias Empresas – Case: Governança do Grupo Asamar – Sergio Cavaleri – Grupo Asamar
- ✓ Ciclo Encontro de Gestores – Principais Fatores de Crescimento para Pequenas e Médias Empresas - Apresentação da Governança do Grupo Séculus – Arthur Azevedo – Grupo Séculus
- ✓ Comitê Estratégico de Governança Corporativa AMCHAM – “Sucessão nas Empresas” – Rafael Homem de Carvalho – Werner Bornholdt Consultores de Empresas
- ✓ Comitê Estratégico de Governança Corporativa AMCHAM – Case: Governança do Grupo Orguel – Sergio Guerra Lages e Fabio Guerra Lages.
- ✓ Comitê Estratégico de Governança Corporativa AMCHAM – Empresas Familiares e os desafios para continuidade – Rafael Homem de Carvalho.
- ✓ Comitê Estratégico de Governança Corporativa AMCHAM: Conselho de Administração Eficaz para Sociedades de Capital Fechado - Fernando Curado – MSCI Consultoria.
- ✓ IBGC Capítulo de Minas Gerais.
A Governança Corporativa na CCR – Eduardo Andrade
- ✓ IBGC Capítulo de Minas Gerais
Governança Corporativa do Grupo Algar – Luiz Alexandre Garcia

Referencias Bibliográficas

- ✓ Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC; 4ª edição.
- ✓ Conselho de Administração Eficaz para Sociedades de Capital Fechado – Fernando Curado.
- ✓ Governança na Empresa Familiar - Renato Bernhoeft e Miguel Gallo; 7ª edição.
- ✓ Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar – IBGC.
- ✓ Governança Corporativa em Tempos de Crise – IBGC.