



Governança que gera valor

A governança corporativa qualifica decisões, protege os interesses dos acionistas e fortalece a geração de valor. Seus efeitos aparecem na gestão, na sucessão empresarial e na preparação para fusões e aquisições.

João Eliezer C. Guimarães

Sócio-fundador da Camaya Partners

15 de julho de 2026



A governança geralmente recebe atenção quando há um conflito entre acionistas, uma sucessão complicada ou uma transação importante. Nesses momentos, entretanto, muitos de seus efeitos já se manifestaram. Uma boa estrutura de governança permite que os administradores e os acionistas compreendam a realidade da empresa, comparem alternativas e corrijam o curso antes que falhas operacionais, conflitos de interesse ou decisões mal documentadas se transformem em perdas permanentes.

Em estudo de dez anos publicado em 2024, a MSCI (Morgan Stanley Capital International), referência global em índices e análises para o mercado de capitais, comparou, empresas com as melhores e as piores avaliações de governança. Nos Estados Unidos, as líderes apresentaram retorno excedente anualizado de 2,7%, equivalente a uma vantagem acumulada de 26,3%; nos mercados desenvolvidos, também registraram maior rentabilidade e menor risco. Em análise publicada em 2024, que avaliou 1.500 empresas em 100 países, a McKinsey verificou que aquelas que melhoraram sua saúde organizacional registraram aumento de 18% no EBITDA após um ano. Em processos de integração após fusões e aquisições, as organizações consideradas saudáveis apresentaram variação mediana positiva de 5% no retorno total ao acionista em relação aos pares do setor após dois anos, enquanto as demais registraram queda de 17%.

Informações consistentes e critérios claros fortalecem a confiança entre gestores e acionistas e elevam a qualidade das decisões.

Os estudos medem dimensões diferentes e não autorizam atribuir os resultados exclusivamente à governança, mas reforçam que a forma como uma empresa decide, executa, presta contas e equilibra interesses tem consequências econômicas.

Ainda que conselhos, políticas, alçadas e controles sejam necessários, eles perdem eficácia quando os relatórios chegam tarde, os números mudam de acordo com o interlocutor ou as perguntas relevantes deixam de ser feitas. A governança organiza o processo decisório ao esclarecer fatos, explicitar premissas, definir responsáveis e encaminhar divergências ao foro apropriado. Independência não significa oposição automática à administração. Ela significa examinar informações sem influência indevida, formular perguntas sem constrangimento e sustentar conclusões que não mudem de acordo com a conveniência do interlocutor. Para os acionistas minoritários, isso é especialmente importante quando os dados e os critérios permanecem concentrados nos administradores ou no controlador. A governança não presume irregularidades. Ela cria condições para que decisões relevantes sejam explicadas.

Essa disciplina não só reduz a exposição a riscos, conflitos e contingências, como também gera valor. As empresas perdem desempenho quando precisam conciliar números em cada reunião, definir responsabilidades, reagir repetidamente a problemas conhecidos ou alocar recursos sem critérios comuns. Informações consistentes possibilitam a comparação de retornos, o teste de premissas e a visualização de alternativas estratégicas com maior clareza. Na sucessão empresarial, a governança transforma o conhecimento pessoal em memória institucional, reduzindo a dependência do fundador. Durante a preparação para uma transação de M&A, a presença de informações financeiras consistentes, contratos organizados e responsabilidades delimitadas reduz as dúvidas durante a diligência. Sua ausência amplia a percepção de risco, prolonga as negociações e pode resultar em descontos ou condições mais restritivas.

Uma organização bem governada também enfrenta erros, conflitos e incertezas. A qualidade da governança aparece na capacidade de reconhecer, examinar suas causas, atribuir responsabilidades e decidir com lucidez. A tornar a empresa mais legível para gestores, acionistas e terceiros, a governança protege os interesses envolvidos, reduz ruídos e amplia a capacidade de geração de valor. Ela também revela o caráter da organização pela disposição de agir com retidão quando a decisão depende do julgamento daqueles que receberam poder e confiança.

