

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 corporativa 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 permite que administradores e acionistas compreendam a realidade da empresa, comparem alternativas e corrijam o curso. Assim, podem agir antes que falhas operacionais, conflitos de interesse ou decisões mal documentadas se transformem em perdas permanentes.

Como a governança corporativa contribui para gerar valor

Em estudo publicado em 2024, a MSCI comparou empresas com as melhores e as piores avaliações de governança durante nove anos, entre 2015 e 2023. No Estados Unidos, as líderes apresentaram retorno excedente anualizado de 2,7%, com vantagem acumulada de 26,3%. Nos mercados desenvolvidos, melhores avaliações também estiveram associadas a maior rentabilidade e menor risco. Entretanto, a relação com o desempenho das ações variou entre países e foi menos consistente nos mercados emergentes.[1]

Já uma análise publicada pela McKinsey em 2024 examinou a saúde organizacional. Ao avaliar 1.500 empresas em 100 países, a consultoria observou aumento de 18% no EBITDA após um ano nas empresas que melhoraram essa dimensão.[2]

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

Além disso, em integrações após fusões e aquisições, as organizações consideradas saudáveis registraram variação mediana positiva de 5% no retorno total ao acionista, comparado aos pares do setor. Em contrapartida, nas demais, a variação foi negativa em 17%, no mesmo período de dois anos.

Embora os resultados apontem benefícios, os estudos medem dimensões diferentes e não permitem atribuí-los exclusivamente à governança. Ainda assim, reforçam a importância econômica da forma como uma empresa decid executa, presta contas e equilibra interesses.

Informação e independência nas decisões empresariais

Conselhos, políticas, alçadas e controles são necessários. Porém, perdem eficácia quando os relatórios chegam tarde, os números mudam conforme o interlocutor ou as perguntas relevantes deixam de ser feitas. Por isso, a governança corporativa precisa esclarecer fatos, explicitar premissas, definir responsáveis e encaminhar divergências ao foro apropriado.

Independência significa examinar informações sem influência indevida, formular perguntas sem constrangimento e sustentar conclusões consistente Para isso, exige liberdade de julgamento e disposição para dialogar com a administração. Para os acionistas minoritários, essa disciplina ganha importância quando dados e critérios permanecem concentrados nos administradores ou no controlador.

Nesse contexto, a governança societária e a supervisão financeira independente contribuem para tornar as decisões mais compreensíveis. Dessa forma, os envolvidos podem conhecer seus fundamentos e acompanhar seus efeitos.

Governança na sucessão e na venda de empresas

Essa disciplina reduz a exposição a riscos, conflitos e contingências. Além disso, contribui para a geração de valor. As empresas perdem desempenho quando precisam conciliar números em cada reunião ou esclarecer repetidamente quem responde por uma decisão. Da mesma forma, problemas recorrentes e recursos alocados sem critérios comuns comprometem os resultados.

Por outro lado, informações consistentes permitem comparar retornos, testar premissas e examinar alternativas estratégicas com maior clareza. Na sucessão empresarial, a governança transforma o conhecimento pessoal em memória institucional. Dessa forma, reduz a dependência do fundador e favorece a continuidade dos negócios.

Na preparação para a venda de uma empresa, informações financeiras consistentes, contratos organizados e responsabilidades delimitadas ajudam esclarecer dúvidas durante a due diligence. Sua ausência, por outro lado, amplia a percepção de risco e prolonga as negociações. Também pode resulta em descontos no preço ou condições mais restritivas para o vendedor.

Como fortalecer a governança da sua empresa?

Converse com a Camaya Partners sobre como aprimorar a governança societária, qualificar decisões e proteger o valor do negócio.

Agendar uma conversa →

Responsabilidade e confiança na gestão

Mesmo uma organização bem governada enfrenta erros, conflitos e incertezas. A qualidade da governança aparece, portanto, na capacidade de reconhecê-los, examinar suas causas, atribuir responsabilidades e decidir com lucidez. Ao tornar a empresa mais compreensível para gestores, acionistas e terceiros, ela protege os interesses envolvidos e amplia a capacidade de geração de valor.

Além dos processos e controles, a governança revela o caráter da organização. Esse caráter se manifesta na disposição de agir com retidão quando a decisão depende do julgamento daqueles que receberam poder e confiança.

Obtenha mais clareza para decisões.

A Camaya Partners atua na supervisão independente de empresas e participações societárias e na assessoria em transações de M&A. Se você precisa acompanhar decisões relevantes ou preparar seu negócio para uma venda, fale com nossa equipe sobre seu contexto.

Fontes

[1] MSCI. Corporate Governance: Market Matters. 11 de julho de 2024.

[2] McKinsey & Company. Organizational health is (still) the key to long-term performance. 12 de fevereiro de 2024.

© 2026 Camaya Partners®, LLC. Todos os direitos reservados. O conteúdo deste artigo e do site da Camaya Partners, incluindo textos, fotografias, imagens, logotipos, marcas, elementos sonoros, software, identidade visual, layout e trade dress, é de titularidade da Camaya Partners ou de terceiros que autorizaram sua utilização. É vedada a reprodução, distribuição, modificação ou utilização, total ou parcial, desses elementos sem autorização prévia e por escrito da Camaya Partners ou do respectivo titular. O uso não autorizado poderá sujeitar o infrator às medidas cíveis e criminais cabíveis, nos termos da legislação aplicável.

Camaya Partners