Afonso Henrique Souza de Assis | Erlon Christian Oliveti Ribas | Lelles de Paula Lemos
Marcelo de Andrade e Silva | Tácito Augusto Farias Júnior | Verônica Souto Maior de Lima Barros

FINANÇAS E COMÉRCIO INTERNACIONAL

PERSPECTIVAS MULTIDISCIPLINARES



EDITORA MANUAL

AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS
ERLON CHRISTIAN OLIVETI RIBAS
LELLES DE PAULA LEMOS
MARCELO DE ANDRADE E SILVA
TÁCITO AUGUSTO FARIAS JÚNIOR
VERÔNICA SOUTO MAIOR DE LIMA BARROS

FINANÇAS E COMÉRCIO INTERNACIONAL
PERSPECTIVAS MULTIDISCIPLINARES

1ª Edição

Editora Manual
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Finanças e comércio internacional : perspectivas multidisciplinares / Afonso Henrique Souza de Assis...[et al.]. -- 1. ed. -- Cariacica, ES : Editora Manual, 2024.

Outros autores: Erlon Christian Oliveti Ribas, Lelles de Paula Lemos, Marcelo de Andrade e Silva, Tácito Augusto Farias Júnior, Verônica Souto Maior de Lima Barros.
Bibliografia.
ISBN 978-65-83121-00-4

1. Comércio internacional 2. Economia mundial 3. Finanças internacionais 4. Globalização - Aspectos econômicos 5. Governança corporativa 6. Mercado de capitais I. Assis, Afonso Henrique Souza de. II. Ribas, Erlon Christian Oliveti. III. Lemos, Lelles de Paula. IV. Silva, Marcelo de Andrade e. V. Júnior, Tácito Augusto Farias. VI. Barros, Verônica Souto Maior de Lima.

24-212000 CDD-337

Índices para catálogo sistemático:

1. Economia mundial 337

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Obra publicada em junho de 2024.

Copyright © dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial:

Dr. Rafael Durant Pacheco – Faculdad Interamericana de Ciências Sociales
Dr. Josele da Rocha Monteiro - Faculdad Interamericana de Ciências Sociales
Me. Afonso Henrique Souza de Assis – Secretaria da Educação do Estado do Espírito Santo.
Me. Mirabel Silva dos Santos – Universidade Federal do Alagoas
Me. Walmir Fernandes Pereira – MUST University
Me. Sueli Cristiana Merotto – Centro Universitário Vale do Cricaré

Direção Editorial Afonso Henrique Souza de Assis

Diagramação Afonso Henrique Souza de Assis
Frederico Godoy

Revisão Elis Santos da Cruz

Capa Andrigo Guimarães

Autores Afonso Henrique Souza de Assis
Erlon Christian Oliveti Ribas
Lelles de Paula Lemos
Marcelo de Andrade e Silva
Tácito Augusto Farias Júnior
Verônica Souto Maior de Lima Barros

APRESENTAÇÃO

Este livro, "Finanças e Comércio Internacional: Perspectivas Multidisciplinares", é uma compilação de capítulos que abordam diversos aspectos fundamentais no mundo das finanças e do comércio global. No âmbito desse conjunto de perspectivas, destaca-se o capítulo sobre governança corporativa, que se revela como um guia essencial para entender o funcionamento e os benefícios dessa prática no contexto do mercado de capitais.

Capítulo 1: Governança Corporativa e seu Papel nas Relações de Mercado de Capitais

No ambiente dinâmico e complexo do mercado de capitais, surge uma interação contínua entre acionistas majoritários e minoritários, desencadeando conflitos de interesses que podem comprometer a transparência e a equidade nas empresas. Este capítulo explora o papel crucial da governança corporativa como uma ferramenta eficaz para mitigar esses conflitos, promovendo uma distribuição mais justa do poder de decisão e protegendo os interesses de todos os stakeholders.

Capítulo 2: A Importância da Governança Corporativa na Gestão Financeira das Organizações Empresariais

A gestão financeira de uma empresa é fundamental para sua sobrevivência e crescimento no mercado. Neste capítulo, é discutido como a governança corporativa desempenha um papel essencial na

condução de decisões financeiras sólidas, garantindo a transparência das informações, o controle de riscos e a criação de valor para os acionistas e investidores.

Capítulo 3: Estratégias para Internacionalização de Empresas

Diante da crescente globalização, as empresas enfrentam o desafio de expandir suas operações para mercados internacionais. Este capítulo explora as estratégias necessárias para uma bem-sucedida internacionalização, destacando a importância do planejamento estratégico e da liderança eficaz na implementação dessas operações.

Capítulo 4: Além das Fronteiras: Estratégias e Desafios para Internacionalização das Empresas

A internacionalização das empresas é um fenômeno cada vez mais relevante no cenário econômico global. Este capítulo examina as diferentes estratégias de internacionalização, desde exportações até aquisições de empresas estrangeiras, e os desafios gerenciais enfrentados nesse processo.

Capítulo 5: Dificuldades Financeiras Organizacionais e os Custos que Levam à Falência

A falência de uma empresa pode resultar de uma série de dificuldades financeiras, que vão desde problemas de gestão até crises econômicas. Este capítulo analisa os custos associados à falência e as estratégias para

mitigar esses riscos, destacando a importância de uma governança corporativa sólida na prevenção de crises financeiras.

Este livro oferece uma visão abrangente e atualizada sobre o papel da governança corporativa nas relações de mercado de capitais, fornecendo insights valiosos para acadêmicos, profissionais e tomadores de decisão interessados em compreender e aplicar esses conceitos no mundo dos negócios globais.

Boa leitura!

Me. Afonso Henrique Souza de Assis
Me. Erlon Christian Oliveti Ribas
Me. Lelles de Paula Lemos
Me. Marcelo de Andrade e Silva
Me. Tácito Augusto Farias Júnior
Me. Verônica Souto Maior de Lima Barros

Autores

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

CAPÍTULO 1 **11**

A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO UMA ALIADA NAS RELAÇÕES DE MERCADO DE CAPITAIS

CAPÍTULO 2 **28**

A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA GESTÃO FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

CAPÍTULO 3 **41**

ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

CAPÍTULO 4 **53**

ALÉM DAS FRONTEIRAS: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

CAPÍTULO 5 **61**

DIFICULDADES FINANCEIRAS ORGANIZACIONAIS E OS CUSTOS QUE LEVAM À FALÊNCIA

SOBRE OS AUTORES **75**

CAPÍTULO 1

A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO UMA ALIADA NAS RELAÇÕES DE MERCADO DE CAPITAIS

RESUMO

Nos centros de comércio, onde se concentra grande massa acionária, especificamente falando do Brasil, origina-se um conflito de interesses na relação entre acionistas que detêm controle acionário, ou seja, os majoritários, e os acionistas que não possuem controle acionário, os minoritários. Dessa forma, o controle das companhias concentra-se em um grupo mais reduzido de investidores, possibilitando que um pequeno número de acionistas majoritários assuma uma conduta situacionista através do direito a voto e maior parte das ações, expropriando os direitos dos acionistas minoritários. Dentro desse cenário de conflito de interesses introduzido nas companhias é que desponta a governança corporativa. Ela emerge como uma maneira de nivelar os interesses empresariais dos proprietários, dos dirigentes e dos anônimos participantes das cotas da companhia, visando proporcionar uma circunstância mais segura para que as negociações aconteçam, assim como também a redução da desigualdade de informações. Desse modo, é assegurado por Shleifer e Vishny (1997, n.p.) que "investir na qualidade da governança corporativa denota em maior valor para as companhias, uma vez que reflete aos investidores maior segurança sobre seus investimentos".

Palavras-chave: Redução de conflito de interesses; Confiabilidade no investimento; Transparência nas informações de mercado; Equidade entre investidores.

ABSTRACT

In commercial centers, where a large shareholder mass is concentrated, specifically in Brazil, a conflict of interest arises between shareholders who hold controlling stakes, that is, the majority shareholders, and those who do not, the minority shareholders. Thus, control of the companies is concentrated in a smaller group of investors, enabling a few majority shareholders to adopt a situational conduct through voting rights and a larger share of stocks, thereby expropriating the rights of minority shareholders. Within this scenario of conflicting interests introduced in the companies, corporate governance emerges. It arises as a way to align the business interests of owners, managers, and anonymous share participants, aiming to provide a safer environment for transactions to occur, as well as to reduce information asymmetry. In this way, it is affirmed by Shleifer and Vishny (1997, n.p.) that "investing in the quality of corporate governance results in greater value for companies, as it reflects greater security for investors regarding their investments."

Keywords: Conflict of interest reduction; Investment reliability; Transparency in market information; Equity among investors.

INTRODUÇÃO

A governança corporativa tem uma relação intrínseca com a gestão de uma companhia e seu relacionamento com os acionistas que são chamados de *shareholders*[1] e as outras partes associadas, como: clientes, fornecedores, funcionários etc., que são chamados de *stakehosders*[2]**.** Seu fundamento está balizado em estrutura para solucionar conflitos decorrentes da desarmonia de informações e pelo conflito de interesses dos envolvidos.

Cada vez mais a temática da governança corporativa vem ganhando notabilidade global, pois as diversas desordens financeiras que envolveram inúmeras companhias nos EUA (Estados Unidos da América), causando prejuízos incalculáveis ao mercado financeiro, aguçaram o interesse da sociedade pela magnitude que o assunto traz.

O grande rompante pela governança corporativa deu-se nos EUA na década de 1980, quando os maiores investidores começaram uma mobilização em discordância com algumas companhias que administravam de maneira irregular, com intuito de favorecimento aos acionistas. Tal mobilização ganhou corpo e se expandiu mundialmente,

---

1 Termo de origem inglesa que significa acionista.

2 Termo de origem inglesa que significa pessoas que têm interesses nos objetivos de uma empresa, são parceiros, investidores, clientes. Podendo ser acionistas ou não.

inicialmente chegando à Inglaterra e posteriormente estendendo-se por toda Europa.

Em 1999, a governança corporativa chegou ao Brasil, onde foi criado o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Também foi criado, em 2001, o primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que vem crescendo significativamente. Ainda em 2001, houve um considerável avanço na legislação brasileira com a reforma da Lei das Sociedades Anônimas. Paralelo a esses acontecimentos, a Bovespa, no ano 2000, criou o Novo Mercado, onde só poderiam ser negociadas companhias que se comprometessem com as regras relacionadas e que dessem proteção aos investidores.

Cada vez mais a temática da governança corporativa vem ganhando notabilidade global, pois as diversas desordens financeiras que envolveram inúmeras companhias nos EUA, causando prejuízos incalculáveis ao mercado financeiro, aguçaram o interesse da sociedade pela magnitude que o assunto traz.

O grande rompante pela governança corporativa deu-se nos EUA na década de 80, quando os maiores investidores começaram uma mobilização em discordância com algumas companhias que administravam de maneira irregular, com intuito de favorecimento aos acionistas. Tal mobilização ganhou corpo e se expandiu mundialmente,

inicialmente chegando à Inglaterra e posteriormente estendendo-se por toda Europa.

Em 1999, a governança corporativa chegou ao Brasil, onde foi criado o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Também foi criado, em 2001, o primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que vem crescendo significativamente. Ainda em 2001, houve um considerável avanço na legislação brasileira com a reforma da Lei das Sociedades Anônimas. Paralelo a esses acontecimentos, a Bovespa, no ano 2000, criou o Novo Mercado, onde só poderiam ser negociadas companhias que se comprometessem com as regras relacionadas e que dessem proteção aos investidores.

> A governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho. (OCDE, 1999, p. 5).

DESENVOLVIMENTO

ORIGEM E EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A expressão governança corporativa tem sua origem inglesa ***corporate governance***, e foi no início dos anos 1980, nos EUA, onde o

mercado de capitais é soberano, que despertou a movimentação por governança corporativa. Até então, era um mercado considerado de propriedade fragmentada, ou seja, não havia acionistas majoritários; ninguém detinha uma quantidade vultosa de ações. A gestão ficava sob o domínio dos *CEOs*[3] *– chief executive officers*, que eram chamados de *chairman*[4], que na maioria das vezes presidia o conselho de administração. Assim, os acionistas se tornavam passivos e não participavam das decisões demandadas pela diretoria. Segundo Hamilton (2001, p. 5), "quando insatisfeitos, vendiam suas ações no mercado, exercendo a chamada *Wall Street Option*". Essa situação gerava uma ameaça às companhias americanas. De acordo com Mahoney (1997, pp. 110-111), "as empresas americanas eram encaradas como ineficientes na administração de seus ativos ou incapazes de utilizar plenamente o seu capital".

Foi então que, no início dos anos 1980, esse cenário começou a se redirecionar. Vieram os *takeovers*[5], que são aqueles que adquirem o controle societário de uma empresa por parte de outra, através da compra da maior parte das ações, dominando o mercado e tendo como objetivo extrair ganhos elevados com a valorização de ações e

3 Termo de origem inglesa que é usada para fazer referência ao diretor executivo.

4 Termo de origem inglesa que é usada para fazer referência ao cargo de presidente do conselho de administração.

5 Termo de origem inglesa que significa a aquisição do controle de uma companhia por parte de outra, através da aquisição da maior parte das ações.

subsequente venda das companhias. Esse movimento teve o acompanhamento contíguo dos investidores das companhias que aspiravam salvaguardar seus investimentos e lucrar com o ágio do valor das ações que possuíam. Ainda, de acordo com LAPORTA (1999, p. 6), "a governança corporativa representa uma série de mecanismos através dos quais os acionistas, *shareholders*, se protegem contra expropriação por parte dos diretores, *insiders*[6]".

Dessa forma, a filosofia da governança corporativa é minimizar as causas da assimetria de informações, concedendo idêntica valia aos interesses de todos que fazem parte da organização, consequentemente diluindo os conflitos de interesses.

> A governança corporativa deve prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando a maximização de valor e estabelecer responsabilidades e outros tipos de salvaguardas para evitar que os gestores, *insiders,* promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento aos acionistas,*shareholders*, e demais partes interessadas, *stakeholders* (CERDA, 2000, p. 2).

CONFIABILIDADE NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Em uma economia tida como capitalista, os recursos para viabilizar negócios são de suma importância para a expansão das

6 Termo de origem inglesa que significa pessoas que têm acesso as informações antes de se tornarem públicas.

companhias e, como consequência, para o progresso econômico dos países onde estão estabelecidas. A captação eficiente de recursos dos poupadores para os investidores é o que proporciona a disponibilidade de capital para esse financiamento. Entretanto, essa captação depende essencialmente da confiança dos investidores, não apenas no que se refere à viabilidade econômico-financeira, mas também à aquisição dos benefícios resultantes do investimento, pois há a ameaça de o investimento ter rentabilidade e os resultados não retornarem para os fomentadores de capital.

As estratégias de orçamento de capital, altamente quantitativas, de análise de retorno combinada com o risco, aumentam a confiança dos investidores a respeito da viabilidade econômico-financeira. Porém, a confiança desses investidores quanto ao ganho do retorno, para si, sobre o que foi investido, decorre de uma gama de fatores bem maiores e abstratos, que estão relacionados com o ambiente corporativo da companhia, tendo como peso a garantia do cumprimento dos contratos, a proteção ao investidor, os direitos de propriedade e a infraestrutura legal. Essa circunstância ocorre na maior parte das grandes companhias, nas quais os administradores, executivos profissionais ou acionistas majoritários não são responsabilizados, por completo, pelo seu compromisso em suas decisões.

A presença de uma mescla de procedimentos internos e externos que alinhem os interesses dos administradores aos dos acionistas é que será responsável pela redução dos prejuízos motivados pelos conflitos

de interesses entre os fomentadores de recursos e os tomadores de decisão. É justamente a essa mescla de procedimentos que chamamos de governança corporativa. Dentre os diversos tipos de procedimentos de governança, podemos citar: conselho de administração, política de remuneração, divulgação regular de relatórios pelas companhias, e organização de propriedade e controle.

CVM – B3 – IBGC – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

No Brasil, a legislação evoluiu e consolidou a CVM - Comissão de Valores Mobiliários, mediante a Lei 10.411/2002, instituindo o mandato fixo e a permanência dos dirigentes, dando autonomia financeira ao órgão e mais autoridade de controle tanto da ação de bolsa de valores como nas atividades das empresas no mercado. Quem aparece com um conjunto de práticas de governança corporativa obrigatória bem reduzida é a Lei das Sociedades por Ações, com o mínimo de dividendos ou o mínimo de *free float*[7]. Nesse panorama, ressaltamos a B3 - Brasil, Bolsa, Balcão e o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. O empenho dessas instituições com o objetivo de efetivar, nas companhias brasileiras, a governança corporativa tem um notável destaque.

[7] Termo de origem inglesa que significa um indicador para medir o volume de ações em livre circulação no mercado.

A efetivação da governança corporativa no Brasil veio a ocorrer por volta de 1996, quando ainda era chamado de IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração. Só em 1999 o IBCA tornou-se IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. De acordo com Lodi (2000, pp. 39-40), "no final de 1997 o IBCA já contava com 107 membros regulares".

O IBGC tem como propósito principal: informar sobre governança corporativa e otimizar as companhias, qualificar profissionais para atuar nos conselhos de administração, capacitar profissionais, sejam acionistas, quotistas, gestores ou membros do conselho, para que atuem nas boas práticas de governança corporativa. O conselho de administração é responsável por definir as estratégias e propósitos que serão executados pela mais alta gestão executiva, cabendo também o dever de fiscalizar a gestão, pois é considerado o órgão supremo de uma companhia.

O administrador e a pessoa do acionista surgiram simultaneamente com a pulverização de capital que originou a personificação da governança corporativa anunciada por Jensen e Meckling por volta de 1976, cuja pulverização foi destacada por uma crise financeira que afetou as companhias americanas e consequentemente arruinou o crescimento do mercado de capitais.

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com o intuito de um melhor elo com o grupo de *stakeholders*, as companhias têm adotado as boas práticas de governança corporativa, e com essa circunstância existe um conjunto de normas que devem ser aplicadas uniformemente e de natureza obrigatória. Entretanto, há algumas instituições de mercado, órgãos reguladores e associações de fundos de pensão que possuem um conjunto de boas práticas de governança, porém não são de caráter obrigatório. Ainda assim, essas instituições são bem conceituadas no mercado, correspondendo a um tipo intrínseco de *soft law*[8]. Para Garaye González (2008, n.p.), "a baixa proteção legal consiste em uma oportunidade para que as empresas se diferenciem adotando diferentes práticas de governança corporativa, ampliando sua credibilidade junto aos seus *stakeholders* e, consequentemente, seu valor".

Dessa forma, tem-se a perspectiva de que as boas práticas de governança corporativa e a *disclosure*[9] voluntária de informações extras contábeis ou "outras informações" sejam *value relevant*[10] no decurso de avaliação das companhias brasileiras. Segundo Murcia e Santos (2009,

8 Termo de origem inglesa que significa disposições genéricas ou diretrizes, usadas além dos tratados que já contenham princípios, normas e padrões.

9 Termo de origem inglesa que significa o ato de dar transparência a situação econômica da companhia.

10 Termo de origem inglesa que significa a importância dos valores contábeis, que compara números quantitativos e qualitativos de mercado.

n.p.), “o mercado brasileiro é marcado por fraca proteção legal aos acionistas e, por essa razão, a divulgação de informações corporativas é uma das maneiras de garantir a proteção dos investidores”.

Com a publicação, em 1999, dos princípios de governança corporativa da OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – houve o maior progresso para a definição do sistema de governança corporativa eficaz. A OCDE, com sua publicação, buscou prestar assessoria a governos membros e não membros para avaliação e aprimoramento da ordenação jurídica, organizacional e regulamentar, possibilitando instruções para bolsa de valores, investidores e empresas, com o objetivo de promover a boa governança corporativa em seus países.

Apesar de diversas causas afetarem a governança corporativa e o meio de decisão das companhias, os regulamentos se sintetizam nas dificuldades ocorridas no controle e na participação acionária. Veremos as cinco principais áreas:

> 1. Proteção aos benefícios dos acionistas: devem ser sempre informados sobreo que ocorre na companhia; ter participação nas assembleias, votar e caso seja necessário levantar questionamentos sobre a administração da companhia; conceder que ferramentas como os *takeovers* possam ser

empregadas contra uma gestão ineficiente, consentindo que o mercado de capitais opere eficientemente.

2. Atenção imparcial para os acionistas: deve ser assegurada atenção igualitária aos acionistas, independentemente de serem majoritários, minoritários e estrangeiros. Não será aceito informações priorizadas.

3. O reconhecimento dos *stakeholders:* deve ser reconhecido o direito dos *stakeholders*, incentivando a cooperação entre as companhias na geração de riquezas, de empregos, e na manutenção das companhias que estejam economicamente estáveis.

4. Publicação e transparência: deve-se vir a público as informações de relevância, principalmente as de cunho financeiro, eficiência, rendimentos dos gestores, a organização de política de governança e a participação acionária. Os fatos devem ser auditados por uma auditoria independente e as informações devem ser de acesso absoluto e de

baixo custo.

5. Atribuição do conselho: ao conselho cabe a incumbência de fiscalizar a gestão, direcionar a estratégia corporativa, assim como também deve prestar contas aos acionistas.

Os princípios de governança corporativa da OCDE englobam praticamente todas as práticas relevantes para o bom funcionamento de um sistema de gestão. Contudo, não é um sistema fixo. Cabe a cada organização, dadas suas particularidades, adaptar o modelo de maneira a suprir todas as necessidades, evitando conflitos e permitindo a criação de valor para acionistas e todas as demais partes interessadas. O estabelecimento de um sistema de governança corporativa em uma companhia, englobando um conjunto de boas práticas de governança corporativa, tem sido legitimado como capaz de melhorar a gerência da companhia, sua eficiência e sua negociação com o mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, onde abordamos o tema da governança corporativa, podemos observar que, ao longo dos anos, com a abertura e expansão das companhias no mercado de capitais, originou-se a segmentação entre o proprietário e quem detinha o controle da companhia, provocando o conflito de interesses. O risco de os recursos dos investidores não serem bem empregados ou serem desviados decorre fundamentalmente da existência de uma situação de separação entre gestores, controladores e investidores. Esse fato ganhou amplitude tanto no mercado internacional quanto no nacional, e junto com essa mudança surgiu a governança corporativa, a qual podemos conceituar como um conjunto de ferramentas que tendem a aumentar a viabilidade dos fomentadores de recursos salvaguardarem para si a recompensa sobre seus investimentos.

Vimos que, perante esse cenário, as companhias viram-se compelidas a se moldarem a mecanismos e controles de boas práticas de governança corporativa, com o intuito de prevenir fraudes e favorecimentos. Esse novo ciclo trouxe uma imagem de boa reputação, de transparência e confiança diante dos *stakeholders*, com o propósito de gerar frutos positivos para as companhias, para as partes interessadas e para o mercado de capitais. Posto isso, surgiu a necessidade de exigência de um perfil inovador de gestores, proprietários, investidores e de profissionais da área contábil. Podemos ainda abordar que, junto

com esse avanço global do mercado financeiro, a governança corporativa e a imposição da competitividade por melhores investimentos e investidores, também vieram as leis, regimentos, normas, princípios e convenções, com a atenção em garantir a ética e transparência nas relações de negócios para todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blok, M. (2020). Compliance e governança corporativa. Freitas Bastos.

Brasil, A., Bauer, M. M., & Coletti, L. (2020). A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. Revista Gestão e Desenvolvimento, 17(1), 148-174.

Fontes Filho, J. R., & Picolin, L. M. (2008). Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. Revista de Administração Pública, 42, 1163-1188.

Neto, R. M. R., & Famá, R. (2002). A importância da governança corporativa na gestão das empresas–o caso do grupo Orsa. Artigo apresentado no VI Semead– Seminario em Administração, FEA-USP.

Silveira, A. D. M. D. (2006). Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil (Dissertação de doutorado, Universidade de São Paulo).

CAPÍTULO 2

A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA GESTÃO FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.

RESUMO

Este capítulo tem por pretensão discutir a importância da Governança Corporativa para a gestão financeira das organizações como forma de atingir seus objetivos, através das decisões formais, controlando os riscos, gerando valor à empresa e aumentando a confiança dos seus acionistas/investidores. A Governança permite monitorar as atividades desenvolvidas pelo administrativo, permitindo alocar recursos bem como facilitar que a empresa acesse o capital de terceiros a longo prazo. Abordaremos também a importância referente à clareza das informações no que tange aos resultados das operações e suas oportunidades de investimento, por permitir uma maior demanda por interesses em investimentos dos títulos da empresa. Iremos elucidar a importância que a Governança tem por propiciar a sustentabilidade nas organizações através dos indicadores para um planejamento estratégico mais adequado de acordo com a realidade e transparência das informações, clareza nas orientações, e a maneira de como a mesma ajuda na modernização e consequentemente na ampliação da empresa através da melhoria da gestão, tornando-a mais eficiente. Elucidaremos também como a Governança Corporativa surgiu, como ela se encontra atualmente quanto ao seu desenvolvimento e quanto à metodologia utilizada, realizamos um levantamento bibliográfico afim de discutirmos acerca do tema e para embasamento teórico com foco na discussão acima mencionada.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Investimentos, Planejamento Organizacional, Informações e Gestão Empresarial.

ABSTRACT

This chapter aims to discuss the importance of Corporate Governance for the financial management of organizations as a way to achieve their goals, through formal decisions, controlling risks, generating value to the company and increasing the confidence of its shareholders/ investors. Governance allows monitoring the activities developed by the management, allowing the allocation of resources as well as facilitating the company's access to third-party capital in the long term. We will also approach the importance concerning the clarity of information regarding the results of operations and its investment opportunities by allowing greater demand for investment interests in the company's securities. We will elucidate the importance that Governance has for providing sustainability in organizations through the indicators for a more appropriate strategic planning according to the reality and transparency of information, clarity in guidelines, the way it helps in the modernization and consequently in the expansion of the company through the improvement of management making it more efficient. We will also elucidate how Corporate Governance arose, how it is currently in terms of its development, and the methodology used includes a bibliographical survey in order to discuss the theme and for theoretical foundation focusing on the discussion mentioned above.

Keywords: Corporate Governance, Investments, Organizational Planning, Information and Business Management.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por pretensão discutir e buscar entender a importância da Governança Corporativa para a Gestão Financeira das Organizações, e para tanto, como ela impacta diretamente na gestão e planejamento da empresa visando melhorias administrativas, financeiras e operacionais, tornando-a mais transparente e assertiva em seu crescimento, bem como nos investimentos tanto dos acionistas quanto da própria empresa. Verificamos que o planejamento é uma das principais ferramentas para as empresas, sejam familiares ou não, por permitir uma orientação de desenvolvimento na qual todos os gestores e colaboradores estarão direcionados, evitando conflitos e sendo embasados por pesquisas, dados estatísticos, análises e demonstrativos para embasar decisões, a fim de que a empresa adquira valor através do aumento de sua lucratividade.

Diante disso, a Governança Corporativa vem ao encontro desse embasamento para esse planejamento, privilegiando a transparência das informações, o tratamento igual para os acionistas e as análises mensais das contas. Conforme Rocha e Damasceno (2006), a Governança Corporativa dispõe de diversos dados para percepções e tomadas de decisões e que para a Empresa ela é controle e transparência, já para os gestores tem como percepção a responsabilidade e compromisso - accountability, para os acionistas é democracia e justiça, já para os

investidores é a proteção e segurança; portanto, a Governança Corporativa é o valor da empresa que se cria, gera, captura e distribui.

Buscando permitir que o leitor obtenha uma melhor compreensão e entendimento, este trabalho foi estruturado em seções, de forma cronológica, no qual será apresentado inicialmente explicando o que é a Governança Corporativa e posteriormente a sua importância para as organizações. Em seguida, será apresentado como a Governança ocorre dentro da empresa e seus impactos operacionais e financeiros. Para o desenvolvimento deste artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica através dos materiais ofertados no decorrer da disciplina, pesquisas de artigos na internet, bem como livros e periódicos existentes na biblioteca particular do autor.

O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa tem por pretensão definir a estrutura que desenvolve os objetivos e planejamento das empresas, bem como realizar o monitoramento e fiscalização do desempenho, o que, conforme a OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (1999, p. 5), é um conjunto de relações sistêmicas entre diversas partes interessadas, dentre elas os acionistas, os conselheiros da administração, os gestores, entre outros. LAPORTA (1999) informa que esta representa diversas ferramentas que os acionistas visam se proteger de expropriações por parte dos diretores. Cerda (2000) acrescenta que a Governança Corporativa também busca maximizar

valor através de uma eficiência na estrutura, através de incentivos para a administração da empresa.

As ferramentas da Governança Corporativa permitem um monitoramento no qual as informações transitam com mais clareza, evitando conflitos de gestão e interesses entre as partes, bem como desvios de recursos, através da obrigação de informar (transparência), prestação de contas e tratamento justo entre todos os acionistas (equidade). Portanto, Rocha e Damasceno (2006) retratam que a Governança Corporativa é sistêmica e propicia diversas maneiras de observação, e que para a empresa significa transparência e controle, para os investidores é a segurança e proteção, quanto aos executivos reflete para os compromissos e responsabilidade, e aos acionistas a justiça e democracia, portanto se resume em valores que se criam, capturam, geram e distribuem.

Diante do exposto, a Governança Corporativa tem por finalidade monitorar constantemente a administração empresarial, minimizando problemas e potencializando a transparência de informações e gestão, além de servir de base para decisões mais assertivas quanto ao planejamento estratégico e operacional.

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ATUALIDADE

A Governança Corporativa surgiu nos Estados Unidos da América em meados da década de 1980 com o intuito de permitir aos

acionistas entenderem melhor o mercado de ações, compreendendo as valorizações e ágios, e protegerem seus investimentos, proporcionando atualmente grandes investimentos em mercados de capitais. Com isso, promoveu uma mudança significativa nas gestões empresariais, e em 1989, o maior fundo de pensões de funcionários dos EUA, na Califórnia, enviou uma carta de recomendações para a SEC – *Securities and Exchange Commission*, órgão que regula o mercado de capitais no país, exigindo uma melhoria entre as empresas e o mercado através da comunicação, transparência e fiscalização, bem como informando os motivos que levavam ao não investimento em determinadas companhias.

Esse ativismo dos investidores foi um ponto fundamental para o desenvolvimento da Governança Corporativa, sendo que Hamilton (2001) destaca que esse declínio dos *takeovers* promoveu melhorias nas administrações empresariais, proporcionando maior controle, criação de normas para evitar fraudes e ilegalidades e aprimoramento das práticas da Governança Corporativa.

Na década de 1990, conforme Mahoney (1997), houve um maior empenho por parte dos investidores para que estes possuíssem maiores influências nas administrações das empresas, através da escolha de diretores, influenciando nas decisões administrativas, bem como nos aspectos de controle.

Em 1999, foram publicados os princípios da Governança Corporativa pela OCDE, que teve como premissa realizar a regulamentação desta nos países membros, proporcionando orientações e sugestões para a bolsa de valores, aperfeiçoamento quanto à estrutura jurídica, para todos envolvidos no processo de uma boa prática para um funcionamento de gestão, porém respeitando as particularidades das empresas, adaptando às suas necessidades.

No Brasil, a preocupação quanto ao desenvolvimento da Governança Corporativa se deu a partir de 2002, quando o IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, junto com a ABAMEC – Associação Brasileira de Analistas de Mercado de Capitais, e algumas entidades que representam o mercado, criaram o Plano Diretor para o Mercado de Capitais, tendo como premissas a regulamentação e criação de boas práticas de governança, mas o tema já vinha sendo discutido desde 1996 com a criação do IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, sendo este, em 1999, transformado em IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que no mesmo ano também publicou um manual intitulado de Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que, de acordo com Lodi (1999), é dividido em 06 (seis) partes: A propriedade: Acionistas, Quotistas, sócios, O Conselho de Administração, A Gestão: o Executivo Principal (CEO) e a Diretoria, A Auditoria: Auditoria Independente, A Fiscalização: Conselho Fiscal e Ética / Conflitos de Interesses.

Outro aspecto que deve ser salientado é a reformulação da Lei das S /A Sociedades Anônimas (Lei 10.303) que incorporou diversos aspectos importantes para as boas práticas de Governança Corporativa.

Um aspecto muito importante foi a criação, dentro da BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo, atual B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), de uma seção destinada às negociações de empresas que se submetem às boas práticas de Governança Corporativa, tendo como objetivo a maior valorização das ações, maior volume de investimentos estrangeiros e nacionais e maior atração de empresas através de novas emissões, sendo chamada de Novo Mercado da Bovespa. Aqui devemos salientar que diversos institutos estão colaborando para o desenvolvimento e aprimoramento da Governança Corporativa no Brasil, como o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, e a CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

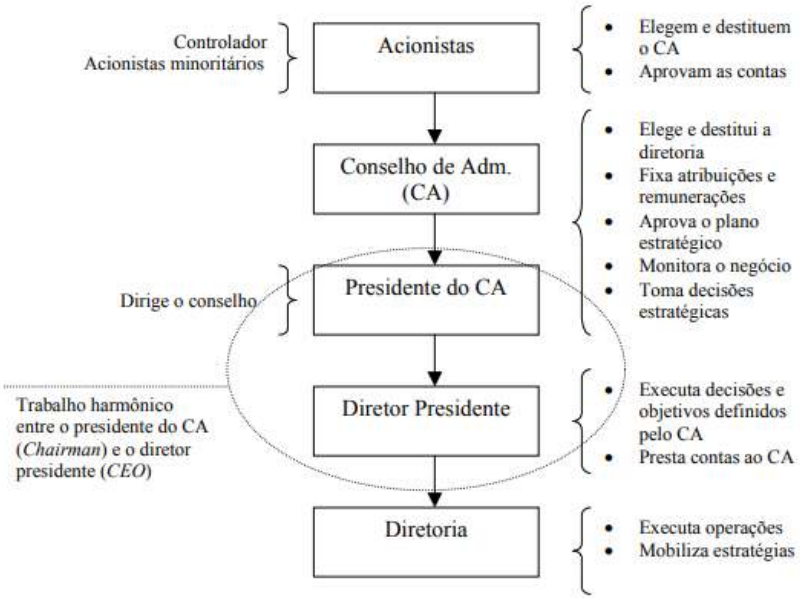
Atualmente, o mercado brasileiro está em fase de mudança e desenvolvimento quanto à percepção e evolução das boas práticas de Governança Corporativa, visando desenvolvimento econômico e transparência de gestão, portanto, tem muito o que avançar, mas já se entende que com essas práticas os ganhos são importantíssimos, como maior desempenho, menor custo operacional, melhores estratégias de gestão, e maior atratividade pelos investidores.

O FUNCIONAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA

A Governança Corporativa deve estar alinhada com os valores e princípios da empresa, bem como as premissas básicas que norteiam seu funcionamento, conforme vimos anteriormente. Um exemplo de fluxo dado no qual envolve todos os participantes imprescindíveis para o funcionamento é que a Direção da Empresa inicie as ações direcionadas para o desenvolvimento da empresa, além de implementarem e operarem a gestão destas, e que os Acionistas, juntamente com o Conselho Administrativo e Fiscal, decidam, aprovem, monitorem e controlem o andamento das ações baseados nos princípios, valores, capacidade técnica e financeira da empresa.

Para existir uma eficácia no seu funcionamento, há a necessidade de reuniões constantes para análise de relatórios baseados em instrumentos de monitoramento e gestão, auditoria externa e interna, criação de grupos para discussão acerca dos recursos humanos, finanças, tecnologia, comunicação e suprimentos. Como um modelo de Governança Corporativa, Waack (2002), através da Figura 01, dá um exemplo simples e objetivo para entendimento e elaboração.

Figura 01



Fonte: Revista de Administração da USP (2002)

O autor ressalta que a prática desses conceitos está ligada à busca de eficiência, geração de valor e melhoria da comunicação entre as partes envolvidas. Distinguir as competências dos envolvidos é de suma importância, desde que estejam em harmonia com as práticas e atividades da Governança Corporativa.

Não podemos deixar de ressaltar que os resultados de uma Governança Corporativa devem ser vistos diariamente em uma empresa, desde as boas práticas de desenvolvimento de clima organizacional, transparência de gestão, indicadores de

desenvolvimento, monitoramento contínuo, comunicação assertiva, prática dos princípios e valores, ética, gestão e responsabilidade ambiental, sustentabilidade, gestão social, geração de valor, profissionalização e transparência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do apresentado, observamos que as empresas, no cenário atual, buscam um desenvolvimento sustentado e, para tal, muitas vezes necessitam de uma consolidação no que tange ao planejamento estratégico, independentemente de buscar acionistas no mercado ou não.

As ferramentas da boa Governança Corporativa criam mecanismos importantes que alicerçam o planejamento e minimizam impactos negativos, por propiciarem clareza das informações, solidificarem papéis quanto aos gestores, buscarem entendimento financeiro através do mapeamento e índices, segurança para os possíveis acionistas, equidade nas operações financeiras, e proporcionam maior confiança no negócio, além dos aspectos voltados para os recursos humanos quanto à missão, valores e objetivos muito bem disseminados, motivações e valorização do meio ambiente.

Observamos que esses mecanismos precisam ser muito bem elaborados e discutidos com um planejamento bem estruturado e aberto, visando a busca de melhoria de valores, proporcionando um melhor

desempenho empresarial, bem como a sustentabilidade da empresa através de orientações claras e definidas. Esse é o maior desafio nas empresas que buscam a utilização das boas práticas da Governança Corporativa: o alinhamento dessas ações e seus monitoramentos, permitindo um maior controle de gestão para que a confiabilidade e informação estejam claras em todo o processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cerda, A. C. (2000). Tender Offers, Takeovers and Corporate Governance. The Latin America Corporate Governance Roundtable. São Paulo.

Hamilton, R. W. (2001). Corporate Governance in America: 1950 – 2000 Major Change but Uncertain Benefits. Disponível em: https://www.nber.org/papers/w19806.

La Porta, et al. (1999). Investor Protection and Corporate Valuation. NBER Working Paper. Disponível em: https://www.nber.org/papers/w7403.

Lodi, J. B. (2000). Governança Corporativa – O Governo da Empresa e o Conselho da Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Mahoney, W. F. (1997). Relações com Investidores. Rio de Janeiro: IMF Editora.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. (1999). Principles of Corporate Governance. Paris.

Rocha, Bruno; Damasceno, Pedro. (2006). Descobrindo o valor que o mercado não vê nas empresas; In: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Uma década de governança: história do IBCG: marcos da governança e lições da experiência; São Paulo: Saint Paul.

WAACK, R. S. (2002). Governança Corporativa e Eficiência na Getão. Revista de Administração da USP. São Paulo. Abril/Junho.

CAPÍTULO 3

ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

RESUMO

Várias são as razões para que uma empresa decida projetar um avanço e implantar suas operações no mercado internacional, além de expandir sua marca e aumentar os lucros. Uma dessas razões, legítima, seria a oportunidade de quebrar barreiras no mercado estrangeiro e conquistar oportunidades no exterior. Com a globalização e o avanço tecnológico, tornou-se mais acessível desenvolver operações internacionais dentro de um cenário global. Neste sentido, o grande desafio para as empresas é como se comportar neste mercado externo, repleto de diversidades culturais, políticas, econômicas e sociais. A liderança da organização, juntamente com seus gestores, terá papel fundamental na estratégia, implantação e desenvolvimento de uma operação internacional, devido à complexidade que esta ação apresenta. A apresentação deste artigo tem como objetivo mostrar os desafios de gestão enfrentados pelos líderes da organização, as estratégias de gerenciamento necessárias para a implantação de uma empresa no mercado internacional e os benefícios que os países podem obter com a operacionalização internacional. Como suporte para este trabalho, foram utilizadas referências bibliográficas, e o método de pesquisa foi exploratório, considerando as diversas concepções dos autores da área.

Palavras-chave: Tecnologia. Gestão. Negócios. Liderança.

ABSTRACT

There are several reasons for a company to design a breakthrough and deploy its operations in the international market, in addition to expanding its brand and projecting profits. One of these reasons, and it is legitimate, would be the opportunity to break barriers in the foreign market and conquer opportunities in the foreign market. With globalization and technological advancement, it has become more accessible to develop international operations within a global scenario, in this sense, the great challenge for companies is how to behave in this foreign market, full of cultural, political, economic and social diversities. The leadership of the organization with its managers will have a fundamental role in the strategy, implementation and development of an international operation, due to the complexity that this action will present. The presentation of this article aims to show the management challenges faced by the leaders of the organization, what management strategies are necessary for the implementation of a company in the international market, as well as what benefits countries can obtain with an international operationalization. As support for this work, bibliographic references were used and the research method was exploratory, considering the various conceptions of the authors of the area.

Keywords: Technology. Management. Business. Leadership.

INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização e da tecnologia, muitas oportunidades para as empresas têm se apresentado, visando gerar lucros em suas relações de negócios. Uma das formas de expansão de uma empresa é sua internacionalização, que é a capacidade de gerir negócios em outro país, aproveitando as oportunidades que ele oferece. Atuar em regiões geográficas diferentes é uma grande possibilidade de buscar novos mercados e obter vantagens competitivas para o negócio.

Porém, a trajetória de migração de uma empresa para outros países tem suas peculiaridades e desafios que as organizações enfrentarão nesse processo, tornando este movimento bastante trabalhoso e de grande responsabilidade. Haverá um envolvimento de toda uma cadeia de gestão, e o papel da liderança da organização será de fundamental importância neste processo de mudanças.

A internacionalização de uma empresa requer uma análise cuidadosa das condições locais, como cultura, regulamentações, concorrência e demanda do mercado. Esses fatores podem variar significativamente de um país para outro e exigir adaptações substanciais na estratégia de negócios. Além disso, questões logísticas, como cadeia de suprimentos, transporte e distribuição, muitas vezes se tornam mais complexas em âmbito internacional. Portanto, as empresas precisam investir tempo e recursos significativos na pesquisa e planejamento antes de expandirem suas operações globalmente.

Outro desafio importante é a gestão de equipes e recursos humanos em diferentes partes do mundo. Culturas de trabalho, leis trabalhistas e expectativas dos funcionários podem variar amplamente. A liderança da empresa deve ser capaz de gerenciar equipes multidisciplinares e multiculturais, promovendo uma cultura corporativa coesa e alinhada com os objetivos globais da organização.

Além disso, a empresa deve estar preparada para lidar com flutuações cambiais, riscos políticos e econômicos nos países em que atua, bem como a possibilidade de mudanças nas políticas comerciais internacionais. A diversificação geográfica pode ser uma estratégia eficaz para reduzir riscos, mas também exige uma análise constante e uma capacidade de adaptação ágil.

Por conseguinte, a internacionalização de uma empresa oferece oportunidades significativas, mas também traz consigo desafios complexos que requerem planejamento estratégico cuidadoso, liderança sólida e uma abordagem flexível para enfrentar as complexidades do mercado global.

Entender as estratégias para internacionalizar empresas, os desafios que os gestores enfrentaram, como desenvolver um crescimento econômico eficiente no processo de internacionalização, como posicionar sua empresa e respeitar as particularidades relativas às diversidades culturais, governamentais e sociais, bem como entender como se comporta o consumidor em relação à aceitação de seu produto,

marca ou serviço, será um grande desafio para gerir essa expansão. Seguindo estas observações sobre o assunto, abordaremos o tema deste artigo. Esta atividade teve como metodologia a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado de acordo com os temas discutidos.

DESENVOLVIMENTO

Uma organização que pratica o processo de internacionalização tem o interesse de migrar suas operações para o mercado externo, isto é, atuar em um novo país. Esse processo pode ser escalado de algumas formas, desde a exportação de produtos até uma produção de larga demanda em outro país. Fazer um investimento para internacionalizar uma empresa é uma forma interessante de expandir seus negócios geograficamente e ter a oportunidade de crescimento financeiro e identificar novos modelos e oportunidades de negócios.

Esse movimento proporciona à empresa uma experiência no que tange ao compartilhamento de experiências e interações no ambiente internacional, como novas parcerias, novos fornecedores e interação pessoal. Para que o processo de internacionalização seja viável, a empresa deve fazer uma análise bastante rigorosa de suas ações e adaptar os serviços e produtos à realidade do país onde será efetivada a operação de negócios. Uma operação em mercado externo não significa que a empresa não mais atuará em seu mercado de origem, apenas é

uma forma de expandir novos negócios e ter sucesso no mercado nacional e também no mercado internacional. A internacionalização é o momento em que a empresa inicia suas atividades no comércio internacional, mais precisamente principiando sua participação nas exportações. Quando uma empresa pratica a importação, está, de certo modo, internacionalizando-se. Mas sua real internacionalização só ocorre efetivamente quando passa a exportar, afirma Junior (2005, p. 182).

Um fator indiscutível a se considerar no processo de internacionalização das empresas foi o avanço da globalização. É um acontecimento de forte impacto sob vários aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais. A globalização abriu diversas oportunidades de negócios, levando as organizações a gerirem suas atividades de forma mais completa, no que se refere a organizarem seus mix de marketing, cadeia de suprimentos, manufaturas e outras de valor agregado, sendo assim a internacionalização é uma extensão da globalização. A globalização pode ser entendida como diferentes conexões e inter-relações nas mais diversas áreas, englobando todas as nações que compõem o sistema mundial atual. O processo de globalização pode estimular a expansão quando facilita a busca de empresas por atividades de negócio internacional e de expansão internacional, afirma Cavusgil (2010, p. 27).

Uma boa parte das economias mundiais tem bom relacionamento e parcerias entre si, de forma que acontecimentos,

principalmente econômicos podem afetar outros países, isso ratifica que as trocas comerciais são de natureza global, e a necessidade das empresas de expansão de seus produtos ou serviços viraram uma necessidade, oportunidades, bem como preocupação. Isso mostra que a globalização é a intensificação da internacionalização das organizações pelo planeta.

Existem várias formas de uma empresa desenvolver o processo de internacionalização e expor sua empresa. A exportação é um dos canais mais utilizados; é a comercialização de serviços ou produtos no mercado externo. Uma prática bastante utilizada pelos empreendedores pois seu custo de operação é mais atraente e o risco relativamente baixo.

O Joint Venture também é uma forma de internacionalização de empresas em outros países. Ele funciona com a parceria de empresas com o objetivo de desenvolver uma ação, um projeto. Neste formato, existe um tempo para que o projeto chegue a sua conclusão, é uma prática bastante utilizada, as empresas se associam a outras empresas internacionais com o objetivo de trocar experiências, tecnologias e adquirir conhecimentos. No joint venture, o negócio conta com um suporte do parceiro internacional, que fornecerá todos os contatos e oportunidades sobre o comércio exterior. Sendo assim, o tempo será mitigado, bem como os custos para atingir os clientes e se adaptarem ao mercado.

Outro formato de internacionalização de empresas é o investimento direto. Neste modelo, a empresa interessada em expandir adquirirá parte ou o total de uma empresa na qual se tenha interesse. É um formato complexo pois o investimento pode ser alto e arriscado, praticamente são operações que iniciam do zero. No entanto, neste formato, existe total autonomia de atuação e seu potencial de crescimento econômico pode ser bastante alto, devido à gestão estar sob seu controle e não de outra empresa. Isso é uma vantagem.

Um outro modelo de internacionalização bastante interessante, onde a empresa ganha muito na sua expansão, é o sistema de franchising. Neste modelo, a empresa simplifica seu potencial de obter lucros e internacionalizar sua marca; é um formato onde o franqueador recebe participação ou royalties do franqueado e a operação de gestão não passa pelas suas mãos. Toda a responsabilidade está sobre o adquirente da franquia.

Mas o processo de internacionalização de uma organização tem diversos desafios a serem considerados, o primeiro é o mercado que estará na mira da empresa e esta avaliação deve ser precisa, pois em um mercado estrangeiro a moeda tem seu valor diferente, a questão cultural é algo significativo a observar, a geografia do país e suas sazonalidades, histórico do desenvolvimento de mercado, os avanços sociais precisam ser avaliados com cautela, bem como as leis jurídicas e as burocracias governamentais.

As dificuldades recorrentes são: problemas de câmbio: a alta dívida externa e a instabilidade política e financeira reduzem o valor da moeda de um país; exigências e burocracia governamentais para entrada de empresas estrangeiras no mercado; tarifas e outras barreiras comerciais: os governos frequentemente impõem altas tarifas para proteger as indústrias de seu país; alto custo do produto e adaptação da comunicação: uma empresa que vai se ingressar no mercado externo deve avaliar cada mercado cuidadosamente, conseguir entender a economia, as leis, a política e a cultura de outros países e adaptar seus produtos e sua forma de comunicação às preferências de cada mercado.

Esses problemas muitas vezes têm dificultado as empresas na decisão de internacionalizar e também na escolha dos mercados pretendidos. Tendo em conta que a inserção nos mercados internacionais traz várias dificuldades para as empresas inseridas nesse processo de expansão de sua produção para outros territórios em busca de novas oportunidades (Kotler, 2000, p. 390).

Um time competente é um fator importantíssimo que as organizações devem desenvolver no processo de internacionalização. Não é nada fácil encontrar pessoas capacitadas para gerir um negócio internacional, e o papel da liderança da empresa é encontrar pessoas qualificadas para ajudarem na administração. Esse é um grande desafio para o pessoal de recursos humanos internacional, e uma solução é encontrar pessoas capazes que residam no local onde a empresa vai se estabelecer.

Os canais de distribuição apresentam outro desafio que a internacionalização de empresa encontra; de nada adianta levar produtos ou produzi-los se não tiver bons distribuidores e parceiros para difundir com qualidade os bens ou serviços. A gestão da organização precisa analisar este importante processo gerencial. As empresas enfrentam diversas barreiras no processo de internacionalização, muitas dessas barreiras acabam dificultando a inserção das empresas no mercado exterior, afim de expandir os seus produtos porque dentre essas barreiras algumas são mais significativas como as do ambiente competitivo e as políticas governamentais (Junior, 2010, p. 101).

Para se manter competitivo em um mercado altamente veloz, a inovação é outro desafio que as empresas precisam estar atentas. Uma organização que tem a pretensão de se instalar suas bases no exterior não pode deixar de investir em inovação e tecnologia; seria um erro não se atualizar em um mercado global e competitivo. Sem inovação, a qualidade e entrega de produtos ou serviços ficará comprometida, e fatalmente a empresa perderá espaço no mercado pela concorrência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios inerentes ao processo de internacionalização das empresas são facilmente identificáveis. Uma liderança sólida e coesa pode facilitar consideravelmente a jornada rumo à atuação em mercados internacionais. Para tanto, é imprescindível realizar uma análise

profunda das particularidades do país em questão. Aspectos culturais, socioeconômicos, cambiais, implicações governamentais, disponibilidade de mão de obra e fornecedores devem ser minuciosamente estudados e alinhados para evitar erros ou, pelo menos, minimizar suas consequências.

A contratação de mão de obra local é um aspecto de grande relevância para as organizações que ingressam no mercado externo. Optar por profissionais locais pode representar uma alternativa economicamente vantajosa em comparação com a despesa de deslocar e manter uma equipe expatriada no país de estabelecimento da empresa. Uma estratégia inteligente, muitas vezes adotada pelo setor de planejamento, é a designação temporária de um gestor para treinar a equipe local. Isso simplifica consideravelmente a logística de deslocamento e os custos associados a essa experiência.

Em última análise, uma gestão competente e eficaz na condução do processo de internacionalização é a receita principal para o sucesso da empresa nessa empreitada. A harmonização das forças de todos os setores envolvidos na organização, por meio de uma comunicação eficaz e uma estrutura organizacional bem definida, faz toda a diferença no caminho para o êxito internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cavusgil, T. (2010). Negócios internacionais (1ª ed.). São Paulo: Pearson.

Junior, A. (2005). Marketing internacional (1ª ed.). São Paulo: Thomson.

Kotler, P. (2000). Administração de marketing (1ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Oliveira, M. (2010). Internacionalização e estratégia global (1ª ed.). Rio Grande do Sul: Bookman.

CAPÍTULO 4

ALÉM DAS FRONTEIRAS: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

RESUMO

A internacionalização de empresas é um fenômeno que se intensificou nas últimas décadas, impulsionado pela globalização e pelo avanço tecnológico, que facilitou a comunicação e o transporte global. Este artigo utiliza a metodologia de levantamento bibliográfico, uma vez que a coleta e análise de informações relevantes disponíveis em livros, artigos científicos publicados em conferências e periódicos são essenciais para esta pesquisa. São discutidas diversas estratégias de internacionalização, incluindo exportação, joint ventures, aquisições e instalação de filiais, enfatizando a necessidade de adaptação às especificidades culturais e de mercado dos países alvo. Destacam-se os desafios gerenciais, como a superação de barreiras culturais e regulatórias, e a importância da flexibilidade estratégica para o sucesso nesse processo. Conclui-se que a internacionalização requer inovação, adaptabilidade e uma compreensão aprofundada das dinâmicas locais, além de enfatizar a sustentabilidade e responsabilidade social corporativa como componentes-chave para o sucesso internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégias. Desafios.

ABSTRACT

The internationalization of companies is a phenomenon that has been intensifying in recent decades and has been driven by globalization and the advancement of technology, facilitating the process of communication and transportation globally. The artigo in question uses the bibliographic survey methodology, as to carry out this research it became necessary to collect and analyze relevant information available in books and/or scientific articles published in conferences and journals. The variety of internationalization strategies is discussed, such as exports, joint ventures, acquisitions and installation of branches, emphasizing the need to adapt to the cultural and market specificities of the target countries. Managerial challenges are highlighted, such as overcoming cultural and regulatory barriers, and the importance of strategic flexibility for success. It is concluded that internationalization requires innovation, adaptability and an in-depth understanding of local dynamics, in addition to emphasizing sustainability and corporate social responsibility as key components for international success.

Keywords: Internationalization. Strategies. Challenges.

INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um fenômeno que se intensificou nas últimas décadas, impulsionado pela globalização e pelo avanço da tecnologia, que facilitou a comunicação e o transporte globalmente. Este processo não apenas representa uma oportunidade de crescimento para as empresas, mas também um vetor de desenvolvimento econômico para os países de origem e destino. No entanto, a expansão internacional trouxe consigo desafios gerenciais e estratégicos, como questões culturais, regulamentações e flutuações cambiais, que precisam ser cuidadosamente administrados para garantir o sucesso e a sustentabilidade das operações além das fronteiras.

As estratégias de internacionalização variam de acordo com o setor, porte da empresa, recursos disponíveis e especificidades dos mercados-alvo. Destacam-se a exportação de produtos ou serviços, a formação de *joint ventures* ou alianças estratégicas com empresas locais, a aquisição de empresas nos mercados de destino e a instalação de filiais ou subsidiárias no exterior. Cada uma dessas estratégias possui níveis distintos de comprometimento de recursos e exposição a riscos, exigindo uma análise criteriosa e adaptação às dinâmicas locais.

Os desafios gerenciais da internacionalização são multifacetados e incluem desde a superação de barreiras linguísticas, culturais e regulatórias até a gestão de operações distribuídas geograficamente e a adaptação de produtos e serviços às preferências

locais. A complexidade aumenta com a necessidade de navegar em diferentes contextos econômicos, políticos e sociais, demandando das empresas uma grande capacidade de flexibilidade e resiliência.

No artigo em questão, foi utilizada a metodologia de levantamento bibliográfico, que envolve a coleta e análise de informações relevantes disponíveis em livros, artigos científicos publicados em conferências e periódicos. Esta metodologia é considerada uma etapa crucial, fornecendo um cenário abrangente do conteúdo estudado sobre o tema selecionado e possibilitando a compreensão do estado atual da arte relacionado ao tema, além de detectar lacunas que precisam ser preenchidas e evitar a duplicação de estudos.

ESTRATÉGIAS E DESAFIOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Teece (2009), o conceito de *'Dynamic Capabilities*', por ele proposto, sugere que é crucial para uma empresa adaptar-se rapidamente e de forma inovadora em resposta às mudanças do mercado global, sendo fundamental para o seu sucesso internacional. Nesse contexto, a internacionalização é observada não apenas como um meio de expansão de mercado, mas também como uma fonte estratégica de aprendizado que visa promover a inovação.

De acordo com Kotabe e Helsen (2022), a chave para uma internacionalização bem-sucedida está intrinsecamente ligada à capacidade de uma empresa em se adaptar e responder às exigências e expectativas dos mercados locais. Essa adaptação vai além de ajustes superficiais e requer uma compreensão profunda das nuances culturais que influenciam as preferências do consumidor, o comportamento de compra e a percepção da marca. Portanto, a localização transcende a simples tradução de idiomas, envolvendo a adaptação dos produtos aos gostos locais, o alinhamento do design com as preferências estéticas regionais e a criação de campanhas de marketing culturalmente relevantes.

Essas estratégias são consideradas cruciais não apenas para evitar o fracasso no mercado, mas também para construir relações duradouras e significativas com os consumidores locais, aproveitando a boa vontade e a lealdade à marca.

É fundamental adotar uma abordagem flexível na escolha da estratégia de entrada, pois isso é um fator crítico para o sucesso na internacionalização. A decisão de como entrar em um novo mercado, seja por meio de exportação direta, licenciamento, franchising ou investimento direto estrangeiro, deve considerar as especificidades do ambiente de mercado local e estar alinhada aos objetivos estratégicos globais da empresa. Essa escolha estratégica não é estática e pode exigir revisão e ajuste à medida que a empresa adquire experiência no mercado ou responde às mudanças no ambiente de negócios local ou global.

A flexibilidade e adaptabilidade proporcionadas por essas estratégias permitem que as empresas maximizem a eficácia operacional e competitiva, além de minimizarem os riscos associados à entrada e operação em novos mercados (Hill, 2008).

Ao tratar dos desafios gerenciais, a coordenação de operações internacionais e a gestão de equipes multiculturais são vistas como aspectos frequentemente. Para Schuler e Tarique (2013), a eficácia na gestão de recursos humanos em uma escala global é fundamental para que ocorra o sucesso da internacionalização. Destaca-se também a necessidade de desenvolver mais lideranças globais que sejam capazes de navegar pelas complexidades das diferenças culturais e institucionais; dessa forma, pode-se manter simultaneamente a coesão e a colaboração entre as equipes. Por fim, é preciso destacar que a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa surgem como elementos centrais nas estratégias de internacionalização, pois as empresas podem realizar a integração de práticas sustentáveis e responsáveis nas operações internacionais, não somente como uma obrigação ética, mas também como uma estratégia para alcançar vantagem competitiva. A adoção de práticas sustentáveis é percebida como uma forma de atender às crescentes demandas dos stakeholders e de mitigar riscos associados à reputação e ao ambiente regulatório em países distintos (Kolk, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização de empresas é vista como um processo dinâmico e complexo que exige não somente uma adaptação às mudanças rápidas do mercado global, mas também uma profunda imersão cultural e uma estratégia bem elaborada para superar os desafios que emergem ao explorar novos territórios. As capacidades dinâmicas ressaltam a necessidade de inovação e adaptabilidade para o sucesso internacional, além de se adequar e responder às expectativas dos mercados locais. Dessa forma, a internacionalização implica não apenas em ajustes superficiais, mas também requer uma compreensão aprofundada das preferências locais, desde a reinterpretação dos sabores até a adaptação do design de produtos e a criação de campanhas de marketing que possam impactar culturalmente o público-alvo. Além disso, a escolha da estratégia de entrada no mercado é considerada um determinante crítico do sucesso; isso exige flexibilidade e capacidade para revisar e ajustar planos com base na experiência de mercado e nas mudanças nos ambientes de negócios locais e globais. A gestão eficiente das operações internacionais e de equipes multiculturais também apresenta desafios relevantes, necessitando de lideranças globais que tenham interesse em navegar pelas complexidades culturais e institucionais. Paralelamente, a integração de práticas sustentáveis e responsáveis nas operações internacionais é cada vez mais observada como uma obrigação ética e uma estratégia que busca alcançar uma vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gil, A. C. (2022). Como Elaborar Projetos de Pesquisa (7ª ed.). Atlas.

Hill, C. (2008). International Business: Competing in the Global Market Place. Strategic Direction, 24(9).

Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. International Business Review, 19(2), 119-125.

Kotabe, M. M., & Helsen, K. (2022). Global Marketing Management. John Wiley & Sons.

Schuler, R. S., & Tarique, I. (2013). International Human Resource Management: A North American Perspective, a Thematic Update and Suggestions for Future Research. In Globalizing International Human Resource Management (pp. 1-28). Routledge.

Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press, USA.

CAPÍTULO 5

DIFICULDADES FINANCEIRAS ORGANIZACIONAIS E OS CUSTOS QUE LEVAM À FALÊNCIA

RESUMO

Os profissionais devem entender os custos de falência em uma organização, divididos em diretos e indiretos. Os custos diretos incluem pagamentos a advogados e contadores, bem como o tempo necessário para administrar a falência. Os custos indiretos, por sua vez, englobam a perda de vendas, redução na lucratividade e a incapacidade de obter crédito. Quando uma empresa enfrenta dificuldades e possui alta probabilidade de falência, mas ainda não faliu, ela enfrenta os custos indiretos dessas dificuldades financeiras, que afetam sua capacidade de gerar receita, não se limitando apenas ao processo de falência. Credores e acionistas podem ter perspectivas diferentes; estratégias que beneficiam os acionistas, mas não os credores, podem aumentar as dívidas da organização. Como proteção, os credores podem elevar as taxas de juros e o custo de captação, exacerbando os problemas financeiros da organização. Assim, essas dinâmicas podem conduzir a empresa em direção aos custos de falência. Neste capítulo, que utilizou revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa, objetiva-se evidenciar os custos de uma organização ao enfrentar uma falência, compreender como uma empresa pode incorrer em custos de dificuldades financeiras sem efetivamente falir, e explorar como os conflitos de interesses entre credores e acionistas podem originar esses custos.

Palavras-chave: Acionistas. Credores. Custos de Falência. Dificuldades Financeiras.

ABSTRACT

Professionals must understand the costs of bankruptcy in an organization, which are straightforward, such as payments to lawyers and accountants, the time costs of managing bankruptcy, etc. And indirect, such as lost sales, reduced profitability, inability to obtain credit, etc. When a company is in difficulty and has a high probability of going bankrupt, but has not yet gone bankrupt, it will be able to deal with the indirect costs of financial difficulties, as they affect the organization's ability to earn revenue, and not just the bankruptcy process. Creditors and shareholders may have different thoughts, so when using strategies that benefit shareholders, but which do not benefit creditors, this will culminate in an increase in the organization's debts, so creditors protect themselves by raising interest rates and the cost of funding, increasing financial problems of the organization, so these two forms could lead the company towards bankruptcy costs. Thus, we listed the costs of bankruptcy, we saw how a company can have these costs without going bankrupt and we listed some forms of conflicts between shareholders and creditors that can cause these costs. This artigo used a literature review as a research methodology and aims to highlight the costs of an organization going bankrupt, understanding how a company can incur the costs of financial difficulties without going bankrupt, and how conflicts of interest between creditors and shareholders may give rise to these costs.

Keywords: *Shareholders. Creditors. Bankruptcy Costs. Financial difficulties.*

INTRODUÇÃO

Atualmente, vivemos em um mundo competitivo onde diversas organizações competem entre si por um melhor posicionamento no mercado. Essa competição pode gerar diversos atritos e até mesmo custos inesperados, resultando em prejuízos financeiros e, em casos extremos, uma possível falência, caso os profissionais de finanças corporativas não trabalhem adequadamente para solucionar essas dificuldades. Portanto, é crucial que as organizações gerenciem seus custos para evitar tais extremos. Mesmo que não estejam em uma situação de falência, as organizações podem enfrentar custos decorrentes de dificuldades financeiras significativas.

Nesse contexto, é fundamental que a organização e os profissionais de finanças corporativas compreendam os custos associados à falência, analisem como esses custos podem incidir sobre a organização mesmo antes da falência, e entendam como os conflitos entre credores e acionistas podem contribuir para essas dificuldades financeiras. Isso proporcionará uma visão clara de como esses custos podem afetar a organização e permitirá a implementação de estratégias preventivas antes que a empresa acumule tais custos.

Caso a organização e seus profissionais não estejam cientes desses custos, a capacidade de mitigá-los será mínima, o que pode resultar em custos adicionais durante períodos de dificuldade financeira ao tentar cumprir suas obrigações, prejudicando ainda mais a saúde

financeira da empresa e podendo levá-la à falência. Portanto, é de extrema importância possuir esses conhecimentos.

O presente capítulo, que utilizou a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa, tem como objetivo evidenciar os custos de uma organização ao enfrentar a falência, compreender como uma empresa pode incorrer em custos de dificuldades financeiras sem necessariamente falir, e explorar como os conflitos de interesses entre credores e acionistas podem originar esses custos.

OS CUSTOS DE UMA FALÊNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Uma empresa insolvente pode acarretar diversos custos relacionados às dificuldades financeiras, seja com os credores ou outros passivos, pois ela terá que cumprir com essas e outras obrigações, além de todos os custos provenientes durante e depois do processo de falência. Portanto, é essencial que os profissionais da área de finanças corporativas, juntamente com a organização, tenham conhecimento destes custos.

De acordo com Jupetipe et al. (2017), os custos de dificuldades financeiras ou custos de falência são utilizados para evidenciar o risco de uma empresa ser insolvente, conforme seu grau de endividamento, sendo também utilizados para destacar perdas e despesas de recuperação ou falência.

É possível compreender, portanto, que os custos pertinentes a uma falência são acarretados pela própria organização, que por má gestão ou outros problemas, não conseguiu cumprir com suas obrigações. Segundo Warner (1977, p. 338), 'os custos de falência discutidos na literatura são de dois tipos: diretos e indiretos'.

CUSTOS DIRETOS

Warner (1977) destaca como custos diretos de falência os pagamentos a advogados e contadores, além dos custos associados ao tempo despendido pela gerência para administrar o processo de falência e outras despesas profissionais. Gimenes (1999) complementa, acrescentando que os custos diretos também incluem pareceres de peritos administrativos sobre a situação financeira da organização, assim como demais gastos incorridos durante o processo de falência. Altman (1984) ainda inclui nas despesas diretas os custos com a administração e as taxas depositárias.

De acordo com a Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, em seu Art. 6º, § 2º, outro custo que deve ser arcado pela empresa em falência é o cumprimento das obrigações de natureza trabalhista perante a justiça perita. De Souza et al. (2017) abordam o custo associado à liquidação de ativos da empresa em falência, destacando que a liquidação inicia o processo falimentar para possibilitar a quitação das obrigações da empresa falida. Isso envolve a venda de bens da

organização, como maquinários, para sanar o passivo e outras obrigações.

Os custos diretos incorridos na falência de uma organização estão, portanto, intrinsecamente ligados ao processo judiciário para o pagamento das obrigações no processo falimentar, o que pode agravar os problemas, dado que exige dispêndios financeiros e, como a empresa já está em processo de falência, qualquer gasto adicional pode incapacitá-la ainda mais. Jupetipe et al. (2017) complementam essa afirmação, evidenciando que durante o processo de falência, a maior parte dos valores que deveriam ser utilizados para cumprir com as obrigações da empresa são desviados para pagar os custos do próprio processo.

CUSTOS INDIRETOS

Tendo evidenciado os custos diretos, vamos agora compreender melhor os custos indiretos de falência em uma organização. Warner (1977) enumera como custos indiretos a perda de vendas, redução na lucratividade e a possível incapacidade de obtenção de crédito ou mesmo de emissão de títulos, exceto em situações extremamente graves. Jupetipe et al. (2017) complementam, destacando que os custos indiretos são custos de oportunidade enfrentados pela empresa devido ao processo de falência ou recuperação em que se encontra. Eles acrescentam que esses custos incluem dívidas negociadas com deságio e os custos acarretados para a sociedade como um todo.

Nesse contexto, os custos indiretos para uma empresa em falência implicam uma redução na capacidade de adquirir recursos financeiros necessários para uma possível recuperação autônoma, podendo impedir que a empresa cumpra com suas obrigações por falta de ativos financeiros e liquidez.

Assim, foi evidenciado os diversos custos que incidem em uma falência organizacional, ressaltando os aspectos que as organizações devem conhecer para poder lidar com os custos de falência em caso de falta de liquidez ou até mesmo da própria falência. Os custos diretos estão ligados ao dispêndio de bens para o pagamento dos custos e despesas do processo falimentar, enquanto os custos indiretos estão relacionados à capacidade da organização de obter recursos, sendo, portanto, extremamente prejudiciais para a empresa. É crucial que os gestores evitem chegar a esse estado de insolvência.

CUSTOS DAS DIFICULDADES FINANCEIRAS SEM PASSAR POR FALÊNCIA

Após evidenciar os diversos custos associados à falência, surge a questão: os custos das dificuldades financeiras ou custos de falência podem ocorrer mesmo sem um processo formal de falência? Altman (1984) afirma que sim, destacando que os custos indiretos de um processo falimentar não se limitam apenas às empresas que efetivamente faliram. Empresas com altas chances de falência, mesmo

que não cheguem a falir, também podem incorrer em custos de dificuldades financeiras.

Quando uma empresa enfrenta problemas para manter sua liquidez e cumprir com suas obrigações, ela pode lidar com os custos indiretos de falência, que afetam diretamente a sua capacidade de gerar receita. Assim, mesmo sem falir, uma organização pode sofrer todos os custos indiretos, prejudicando significativamente sua operação.

Gimenes (1999) explica que, diferentemente das empresas em falência, aquelas com alta probabilidade de falir, mas que ainda não faliram, podem enfrentar custos indiretos das dificuldades financeiras. Esses custos surgem quando, devido ao risco de falência, uma empresa perde lucratividade e pode até interromper o processo de produção para evitar maiores prejuízos, perdendo clientes e desgastando sua imagem.

Portanto, é possível identificar que as despesas financeiras podem ocorrer em empresas sem que elas passem por um processo de falência formal. Os custos indiretos não são exclusivos do processo de falência, mas também se aplicam a empresas com alta probabilidade de falir, ainda que não tenham falido. É crucial que os profissionais das organizações compreendam a complexidade da situação de alto risco de falência para tomar medidas preventivas antes que a falência se torne inevitável.

CONFLITOS DE INTERESSES ENTRE CREDORES E ACIONISTAS QUE PODEM ORIGINAR OS CUSTOS DAS DIFICULDADES FINANCEIRAS

Após identificar os custos associados à falência e como eles podem ocorrer mesmo em empresas que não estão formalmente falidas, é crucial entender como os conflitos de interesses entre credores e acionistas também podem gerar esses custos. Silva & Saito (2020) destacam que os conflitos de interesses são comuns durante reformulações na empresa, onde detentores de ambos os lados podem priorizar interesses próprios em detrimento dos da organização, levando a disparidades na distribuição da riqueza.

Dessa forma, credores e acionistas podem ter visões divergentes sobre como gerenciar situações dentro da organização. Decisões que diminuem o valor das ações podem desagradar aos acionistas, enquanto decisões que favorecem apenas os acionistas podem insatisfazer os credores. Essa priorização do benefício próprio entre credores e acionistas é uma das maneiras pelas quais os custos das dificuldades financeiras podem surgir.

Segundo Tornovsky & Pagano (2016), as decisões administrativas devem buscar maximizar a riqueza dos acionistas sem prejudicar outras partes interessadas, como credores, colaboradores e a sociedade em geral. Eles também discutem que, em situações de grave crise financeira, a organização pode incorrer em custos de agência de

capital de terceiros, resultantes de estratégias egoístas em relação aos credores, tais como:

- I**nvestimento arriscado:** incentivo a investimentos excessivamente arriscados, que podem acelerar a insolvência em caso de fracasso.

- **Subinvestimento:** se os acionistas recusarem mais aportes de capital, a empresa pode promover o subinvestimento.

- **Venda de ativos:** desinvestimento em ativos para distribuir lucros acumulados aos acionistas, prejudicando os credores.

Essas estratégias, enquanto legais, podem ter severas restrições jurídicas para proteger os credores, especialmente no caso de esvaziamento patrimonial. O poder decisório concentrado pode agravar esses conflitos, permitindo que uma das partes beneficie-se sem enfrentar prejuízos, aumentando o descontentamento do outro lado.

Tornovsky & Pagano (2016) ainda notam que, embora certas ações prejudiciais aos credores não sejam proibidas, ou mesmo quando são, os processos judiciais podem ser longos e custosos. Em resposta, os credores podem proteger-se elevando taxas de juros e apertando condições de crédito, impondo obrigações que, se não cumpridas, podem antecipar as dívidas.

Portanto, esses conflitos de interesses entre credores e acionistas não apenas prejudicam a organização, aumentando suas dívidas, mas também tornam os contratos mais rígidos. Um entendimento mútuo e colaborativo entre as partes é essencial para possibilitar uma recuperação das atividades da empresa. Caso contrário, a organização não só enfrentará custos de falência, mas também pode caminhar para a própria falência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os custos de falência, identificamos que estes se dividem em custos diretos e indiretos. Os custos diretos estão relacionados ao próprio processo falimentar, incluindo despesas com advogados e contadores. Já os custos indiretos dizem respeito à capacidade de obtenção de recursos pela organização, como a incapacidade de obter crédito e emitir títulos, afetando credores, acionistas, colaboradores e a sociedade em geral.

Observou-se também que os custos indiretos das dificuldades financeiras podem afetar empresas mesmo que não estejam em falência. Basta que a organização enfrente severas dificuldades financeiras para que esses custos ocorram, visto que não estão exclusivamente ligados ao processo de falência.

Além disso, identificamos várias formas de conflitos de interesse entre acionistas e credores que podem levar a custos das dificuldades financeiras. Estes custos surgem de diversas maneiras, todas prejudiciais para as organizações. Emergem de atos egoístas dos acionistas, da utilização de contratos com taxas elevadas para proteger os credores, do foco no benefício próprio e dos próprios conflitos de interesse.

Portanto, é crucial que os profissionais de finanças corporativas desenvolvam soluções que beneficiem todas as partes envolvidas, para que a empresa possa evitar a falência e alcançar sucesso de forma sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altman, E. I. (1984). *A Further Empirical Investigation of the Bankruptcy Cost Question*. *The Journal of Finance*, *39*(4), 1067–1089. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2327613?read-now=1#page_scan_tab_contents. [Acessado em: 2023/10/06]

De Souza, F. S., Dias, R. D., Antunes, C. J., Cavalcante, A. C. B., Da Silva, M. C. (2017). Liquidação e extinção das obrigações do falido no processo falimentar. Disponível em: http://www.fepeg2017.unimontes.br/anais/download/1846#:~:text=A%20liquida%C3%A7%C3%A3o%20de%20uma%20empresa,pendentes%20para%20com%20os%20credores. [Acessado em: 2023/10/06]

Gimenes, R. M. T. (1999). Os Custos de Falência e o Valor de Mercado das Organizações. Akrópolis - Revista De Ciências Humanas Da UNIPAR, 7(26). Disponível em: https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/akropolis/article/view/1751. [Acessado em: 2023/10/06]

Jupetipe, F. K. N., Martins, E., Mário, P. C., Carvalho, L. N. G. (2017). Custos de falência no Brasil comparativamente aos estudos norte-americanos. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rdgv/a/WCCrCmGkLMGJqyFYwLnFppy/?lang=pt. [Acessado em: 2023/10/06]

Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. (2005). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm. [Acessado em: 2023/10/06]

Silva, V. A. B., Saito, R. (2020). Dificuldade financeira e recuperação de empresas: uma pesquisa de contribuições teóricas e empíricas. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbgn/a/hyfC5zJCDK8mrcTz64MpnKz/?lang=pt. [Acessado em: 2023/10/06]

Tornovsky, M. & Pagano, L. (2016). Conflitos entre acionistas e credores. Disponível em: https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2016/06/01/conflitos-entre-acionistas-e-credores.ghtml. [Acessado em: 2023/10/06]

Warner, J. B. (1977). *Bankruptcy Costs: Some Evidence*. *The Journal of Finance*, *32*(2), 337–347. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2326766?read-now=1&seq=2#page_scan_tab_contents. [Acessado em: 2023/10/06]

SOBRE OS AUTORES

Afonso Henrique Souza de Assis

Mestre em Educação na MUST University com chancela da Universidade Cidade de São Paulo. Professor de Matemática e Administração na Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo. Conteudista nas áreas de educação e gestão. Bacharel em Administração na UFES e Licenciado em Matemática na FAEL. Especialista em Metodologia do Ensino da Matemática na IBRA e Docência em Administração na FSG.

Erlon Christian Oliveti Ribas

Mestrando em Administração de Negócios pela Must University. Empresário do ramo de franquias Cacau Show, Curitiba PR. Pós-Graduado em Gestão de Pessoas - Faculdade Dom Bosco. Graduado em Economia - Universidade Uni Andrade. Personal e Profissinal Coaching - Sociedade Brasileira de Coaching (SBC) Leader Coaching – Sociedade Brasileira de Coaching (SBC) Email: erloncor@hotmail.com

Lelles de Paula Lemos

Mestre em Administração pela Must University; Graduado Bacharelado em Administração - Anhanguera; Graduado Bacharelado em Ciências Contábeis - Cruzeiro do Sul; Graduado Bacharelado em Ciências Econômicas - UNICV; Graduado Tecnólogo em Gestão Financeira - UNICV. Especialização em MBA em Marketing Digital - Anhanguera; MBA em Economia, Mercado e Finanças - Faculdade Focus; Docência em Administração - UNIBF; Gestão da Qualidade - Faculdade Focus; Formação de Novos Gestores - Faculdade Focus; Direito Administrativo - UNIBF; Planejamento Estratégico - UNIBF; Agronegócio - FASUL; Economia Criativa e Gestão de Negócios - UNIDOCTUM. E-mail: lelleslemosprofissional@gmail.com

Marcelo de Andrade e Silva

Possui graduação em Turismo pela Universidade Salvador, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Cruzeiro do Sul, MBA em Gestão Empresarial pela Estácio de Sá, MBA em Marketing e Vendas pela UniDomBosco, MBA em Docência do Ensino Superior Para o Novo Formato de Aula do Futuro pela Faculdade Descomplica. Mestre em Administração de Empresas pela MUST University. Tem experiência na área de Turismo, atuando principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento sustentável, turismo, cultura, sociedade e

evento. É Gestor Comercial de Vendas Diretas e Frotista da Concessionária Planeta Chevrolet em Brasília e atua como docente no Ensino Superior em Cursos de Graduação e Pós-graduação. Possui formação em Coach e em Líder Coach Executivo.

Tácito Augusto Farias Júnior

Doutorando em Sociologia na Universidade Federal de Sergipe. Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Sergipe. Mestrando em Administração de Empresas na Miami University of Science and Technology. Especialista em Governança de Tecnologia da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. MBA em andamento em Gestão Escolar na Universidade de São Paulo. Especialização em andamento em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva na Universidade Tiradentes. Especialização em andamento em Tutoria em Educação a Distância na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Especialização em andamento em Tecnologias para Educação Profissional e Tecnológica no Instituto Federal de Santa Catarina. Bacharel em Engenharia de Software pela Universidade Cesumar. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Cesumar. Graduando em Administração pela Universidade Cesumar. Graduando em Gestão Financeira pela Universidade Cesumar. Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Cesumar. Graduado em Sistemas para Internet pela Universidade Cesumar. Graduado em Gestão da Tecnologia da Informação pela Universidade

Cesumar. Técnico em Redes de Computadores pelo Instituto Federal de Sergipe. Atualmente é Analista de Dados na Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação do Sergipe e Sócio-Administrador da ContaExpert Consultoria Empresarial.

Verônica Souto Maior de Lima Barros

Mestre em Administração pela Must University. Servidora Pública Municipal na Secretaria Municipal de Saúde de Maceió. Contadora formada pelo Centro de Ensino Superior de Maceió (CESMAC), com especialização em Auditoria e Controladoria (CESMAC). Especialização em Contabilidade e Gestão de Negócios(CESMAC). Especialização na Gestão do SUS (SIRIO LIBANÊS). Autora com artigos publicados em livros e revistas. veronica.smaior@hotmail.com

ISBN: 978-65-83121-00-4
CBL
9 786583 121004



EDITORA
MANUAL