

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLAUDIA SAVI PEREIRA

**PRESSUPOSTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DOS
DETERMINANTES DE LONGEVIDADE NAS EMPRESAS FAMILIARES**

CRICIÚMA/SC

2017

CLAUDIA SAVI PEREIRA

**PRESSUPOSTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DOS
DETERMINANTES DE LONGEVIDADE NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo

CRICIÚMA/SC

2017

CLAUDIA SAVI PEREIRA

**PRESSUPOSTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DOS
DETERMINANTES DE LONGEVIDADE NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 05 de julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador: Sílvio Parodi Oliveira Camilo, Dr.
Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC

Prof. Realdo de Oliveira da Silva, Esp.
Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC

Prof. Sérgio Mendonça da Silva
Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC

Dedico este trabalho a minha família que não mediu esforços para me apoiar durante toda a jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por todas as graças alcançadas.

Aos meus pais, por todo amor e por sempre priorizarem pela minha educação.

Aos meus irmãos, por todo apoio e incentivo ao longo destes anos.

Ao meu orientador, Sívio Parodi Oliveira Camilo, por toda competência, dedicação, paciência e conhecimento compartilhado, que foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Às minhas amigas, colegas de faculdade, por todo companheirismo, cumplicidade e pelas trocas de experiências ao longo destes anos.

Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis UNESC, por todos os ensinamentos repassados.

A todos, os meus mais sinceros agradecimentos!

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”

Henry Ford



PRESSUPOSTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DOS DETERMINANTES DE LONGEVIDADE NAS EMPRESAS FAMILIARES

Claudia Savi Pereira¹

Sílvio Parodi Oliveira Camilo²

RESUMO: Empresas familiares são aquelas cuja origem ou história estão associadas a uma família. A governança corporativa estabelece questões relativas à separação de propriedade e gestão, bem como, relações entre família, auxiliando na administração de diferenças e conflitos, evitando-se a pulverização da empresa ao longo do tempo. Assim sendo, o objetivo principal deste trabalho de conclusão de curso é analisar os determinantes de longevidade das empresas familiares, por meio dos pressupostos da governança corporativa. No que tange aos procedimentos metodológicos, a tipologia adotada foi a descritiva, com base nos estudos teóricos-empíricos. Na fundamentação teórica são expostos os conceitos de governança corporativa, empresa familiar e o processo de sucessão delas. E, finalmente, os resultados da pesquisa realizada juntamente com a análise dos indutores para longevidade das firmas, conceitos e apresentações importantes para alcançar o objetivo apontado. Entende-se que há ainda muito a ser pesquisado quanto ao tema, mas, diante do que foi apresentado neste estudo, é possível afirmar que não há um modelo ideal de governança para ser seguido, mas sim, mecanismos que podem contribuir significativamente para perenidade e harmonização das empresas familiares.

PALAVRAS – CHAVE: Governança Empresarial. Longevidade das Empresas. Teoria da agência.

ÁREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Para Bernhoeft (1987), empresas familiares são aquelas cuja origem e história estão associadas a uma família, ou que os membros da família façam parte da administração do negócio. No mercado brasileiro, as empresas familiares são maioria e como qualquer outra companhia, estas buscam, constantemente, pelo crescimento e continuação do negócio. Percebe-se que neste tipo de empresa há a existência de

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Pós-doutor em Ciências Contábeis (UFSC), Doutor em Administração (UNIVALI), Mestre em Administração (PUCRS), Especialista em Finanças das Empresas (UFRGS), Graduação em Ciências Contábeis (UNISINOS), em Administrador de Empresas (FAPCCA), em Ciências Jurídicas e Sociais (UNISINOS) e em Ciências Econômicas (UNISUL).



dois tipos de forças, a união e o compromisso, forças estas que são essenciais para todo o tipo de atividade (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Silveira (2011) afirma que o elevado desenvolvimento da sociedade vem tornando as relações familiares cada vez mais complexas, e a tendência é que as dificuldades enfrentadas por uma empresa familiar, no que se diz respeito a sua continuidade, cresçam cada vez mais. Com isso, se percebe a necessidade de implementação de estruturas e instrumentos de governança corporativa, familiar e jurídico acessória, com o intuito de preservar a continuidade da empresa familiar.

Segundo Silva (2012), a falta de preparo dos membros da família para assumir cargos na administração, pode gerar uma série de conflitos capazes de fechar a empresa. As empresas familiares são à base do desenvolvimento econômico e muitas conseguem atingir posições de liderança nos setores em que estão inseridas, porém, apresentam baixa expectativa de vida em relação às demais empresas e índices bastante elevados de mortalidade (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007). Para Silveira (2011) esta condição está atrelada a diversos fatores, mas se pode destacar que a falta de planejamento e governança na gestão, nas famílias e propriedades são fatores letais para o negócio. Visando a longevidade das organizações, a governança, por meio de seu conjunto de boas práticas, procura atuar nas organizações de forma transparente, buscando a harmonização de interesses, redução de conflitos e, nas empresas familiares, a reestruturação para a equidade no processo de sucessão.

Sendo assim, o planejamento sucessório é um componente integrante nas empresas familiares, pois, revela-se um procedimento de continuidade das mesmas. Caso esta transição não apresente os resultados esperados, a existência da empresa familiar pode estar comprometida (OLIVEIRA, 2006). Neste contexto, a compreensão do patriarca sobre o sistema de governança das organizações, contribui para a preparação de um novo líder na condução dos negócios. Justamente é o que o estudo pretende contribuir, ou seja, com base no conjunto de mecanismos geralmente aceitos no âmbito da governança das corporações, analisar fatores que comumente são adotados nas empresas familiares. Tais práticas podem referenciar e inspirar direcionadores de base para processos a serem constituídos.

Diante do exposto acima, com base em estudos teórico-empíricos, apresenta-se o seguinte questionamento: Como a governança pode contribuir para a harmonização e continuidade das empresas familiares?

Para viabilizar a pesquisa, tem-se como objetivo geral analisar os determinantes de longevidade das empresas familiares apresentados na literatura, relacionados aos pressupostos da governança corporativa. Para tanto, os objetivos específicos consistem em: Analisar a governança corporativa sob o aspecto das empresas familiares; Descrever as empresas familiares; Apresentar o planejamento sucessório como forma de continuidade da organização.

O presente trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: seção introdutória, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados da pesquisa e considerações finais. A fundamentação teórica consiste em uma revisão de estudos teórico-empíricos acerca da governança e empresas familiares. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, estratégia e técnicas de pesquisa. Finalmente, são apresentados os resultados da pesquisa e conclusões do presente trabalho de conclusão de curso.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentada a origem da governança corporativa – teoria da agência – e seus mecanismos. Em seguida, conceitos e estudos que abordam empresas familiares e o processo sucessório.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nesta subseção, será abordado sobre o surgimento da governança corporativa sob a ótica da teoria de agência, bem como, apresentando alguns de seus mecanismos que podem contribuir para harmonização da empresa familiar.

2.1.1 Teoria de Agência

A origem dos debates de governança corporativa surge ao longo do século 20, e remete aos conflitos relacionados à propriedade dispersa e à desarmonia entre os interesses dos sócios e o melhor interesse da empresa. Este tipo de conflito era mais comum em países como os Estados Unidos e a Inglaterra, onde o domínio das sociedades era mais pulverizado (IBGC, [20--]).

Assim, entende-se que a governança corporativa surgiu para solucionar o conflito de agência clássico, ou seja, aquele onde o proprietário delega, a um agente especializado, o poder de decisão sobre a empresa, ocorre que nesse momento podem acontecer divergências no entendimento do que é melhor para o negócio (IBGC, [20--]). Portanto, uma maneira dos acionistas (principal) acompanharem as ações dos gestores (agentes) é por meio do monitoramento intenso, analisando todas as decisões tomadas pelos agentes. Porém, nem sempre isso ocorre, pois as tarefas são delegadas pela falta de tempo dos acionistas para assumir todas as operações do negócio (JUNQUEIRA et al., 2014).

Em relação às empresas familiares, a governança tende a ser mais complexa em virtude de haver influências familiares, como o relacionamento com parentes, sentimentos e sucessão de liderança. Portanto, a governança estabelece questões em relação à separação de propriedade e gestão, relações entre família, domínio e direção do negócio (IBGC, 2006).

O sucesso da governança em empresas familiares depende da disposição da família para criar mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e eventuais conflitos, evitando-se a pulverização da empresa, ao longo do tempo (IBGC, 2006). Oliveira (2006) define a governança familiar como o conjunto de regras e estruturas privadas que objetivam conduzir questões referentes às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados ao negócio.

Assim, governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, compreendendo o relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, bem como, das demais partes interessadas (IBGC, 2015).

De acordo com o IBGC (2015), quando a adequada adoção dos princípios de governança é realizada, pode-se alcançar um clima de confiança nas relações empresárias. Para isso, é importante a análise de cada um deles. Transparência consiste em disponibilizar aos interessados, não apenas as informações dispostas em

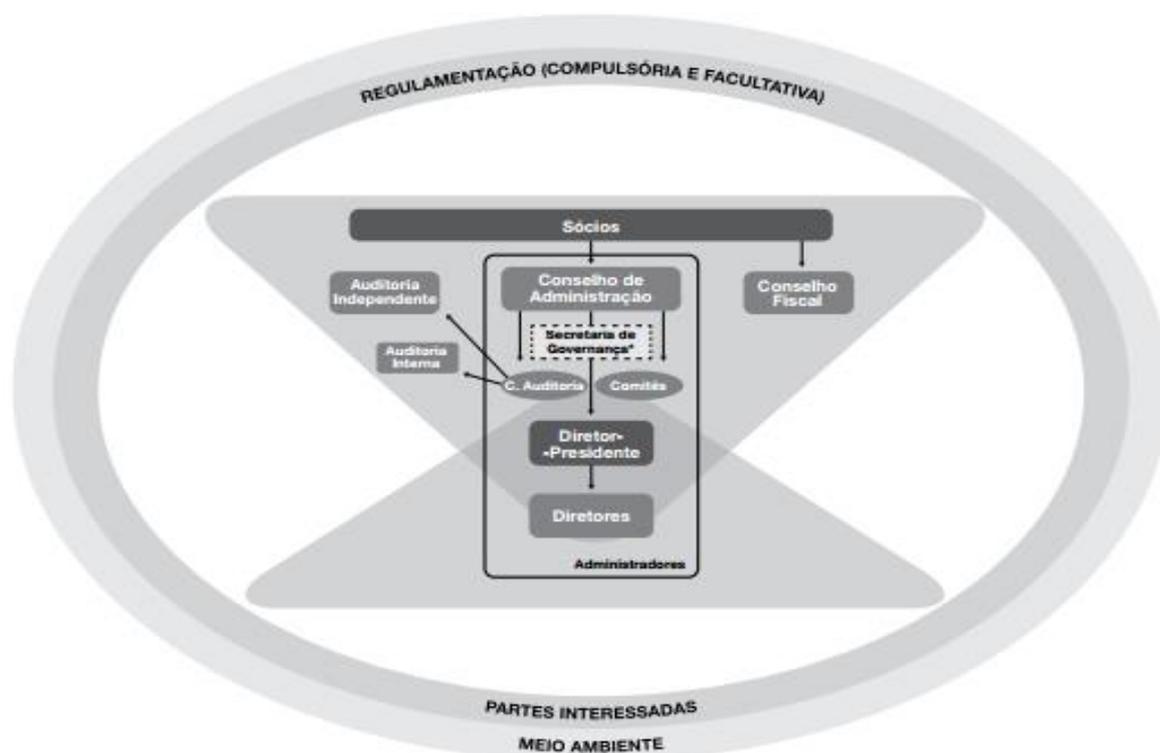


lei, mas sim, todos os fatores que conduzem a ação gerencial; Equidade, tratamento justo e igualitário de todas as partes interessadas; Prestação de contas, os agentes de governança (sócios, administradores, proprietários entre outros) devem prestar contas de suas ações de modo claro e tempestivo; e responsabilidade corporativa, os agentes de governança precisam zelar pela viabilidade do negócio, reduzir os efeitos negativos de suas operações e aumentar os positivos, levando em consideração o meio onde se está inserido.

2.1.2 Mecanismos de governança corporativa

A estrutura de governança corporativa é apresentada pelo IBGC (2015) conforme figura a seguir. Este modelo apresenta-se de forma abrangente para as organizações empresariais, porém, pode ser adaptável de acordo com as características de cada organização.

Figura 1 – Sistema de governança corporativa



Fonte: IBGC (2015, p.19)

Bornholdt (2005) destaca que, em razão da complexidade de determinados sistemas societários e familiares, alguns órgãos podem servir ou não para o contexto de empresa familiar. Ainda que todos os órgãos contribuam para a empresa, neste trabalho, serão destacados os que possuem influência direta na gestão e sucessão: conselho de família, conselho de acionistas, conselho de administração, gestão executiva e comitês.



- **Conselho de Família:** é um órgão de suma importância nas empresas familiares, uma vez que trata dos interesses e expectativas da família em relação aos negócios. No mais, também tem a função de zelar pelo patrimônio dos sócios e administrar eventuais conflitos de interesses entre os familiares, diminuindo as interferências nas decisões relativas à empresa (BORNHOLDT, 2005). Também é o responsável pelo planejamento sucessório e acompanhamento da preparação de familiares para a sucessão (IBGC, 2015).

- **Conselho de Administração:** para Silva (2012) é o órgão mais importante de governança corporativa nas empresas familiares e, para que o mesmo alcance o sucesso esperado, é necessário eleger profissionais ativos, independentes e competentes, que irão trabalhar nas metas estipuladas pela família. É composto por membros eleitos pelos sócios, tem a finalidade de determinar o direcionamento estratégico do negócio e atuar como um elo entre a organização e seus sócios (IBGC, 2015). Deve ser normatizado por meio de regimento interno, que demonstre claramente suas responsabilidades, regras de funcionamento e eventuais medidas para casos em que haja conflitos de interesses (IBGC, 2015). A normatização deve ser elaborada em função da tridimensionalidade família, sociedade e empresa, a fim de equilibrar e delimitar eventuais conflitos emocionais, muito comuns em empresas familiares (BORNHOLDT, 2005).

- **Comitês:** Conforme o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), os comitês são órgãos de assessoramento do conselho de administração, que podem ser criados em virtude de que determinados assuntos necessitem de um tempo nem sempre disponível do conselho. O número e a natureza destes comitês variam de acordo com a necessidade e o porte da organização. Dentre os comitês que podem ser instituídos, é possível citar os comitês de auditoria, de finanças, de pessoas, riscos e de sustentabilidade (IBGC, 2015).

- **Conselho de Acionistas:** tem a função de delegar as atribuições do conselho de administração, preservar os membros da família e a própria organização de eventuais familiares que desejam assumir cargos sem estarem devidamente preparados (BORNHOLDT, 2005). É regido pelo acordo de acionistas, previsto na Lei 6.404/76, e trata da compra e venda de ações, preferências para aquisição, direito de voto e exercício do controle.

- **Gestão Executiva:** é formada pelo presidente, também chamado de *Chief Executive Officer* (CEO), e demais diretores e gerentes seniores que são subordinados ao conselho de administração. No caso das empresas familiares, normalmente o presidente também é o sócio, acionista controlador e membro da família (BORNHOLDT, 2005). Segundo o mesmo autor, suas principais responsabilidades são a prestação de contas de sua administração, executar as estratégias e orientações aprovadas pelo conselho, atuar com lealdade perante a sociedade e à família e conduzir a gestão e os demais diretores executivos. Este órgão executa as estratégias e diretrizes aprovadas pelo conselho de administração, dirige os ativos da empresa e conduz os negócios (IBGC, 2015).

Jensen e Meckling (2008) trazem que, de acordo com a literatura, a estrutura de governança das firmas é composta por mecanismos internos e externos que tem como objetivo reduzir os problemas de agência. Ocorre que no geral, há muitas combinações de mecanismos para atingir este objetivo, e nas empresas de menor



tamanho, os padrões de governança são modificados quando os resultados esperados são negativos. O conselho de administração, mecanismo interno de governança, pode atuar como uma ligação entre a empresa e o ambiente, eis que importantes ações do negócio são instrumentalizadas por este órgão.

No entanto, na maioria das relações de agência, incorrerão custos para assegurar que os responsáveis estão tomando boas decisões. Os custos de agência podem aparecer em situações que compreendam duas ou mais pessoas que busquem um mesmo fim (JENSEN; MECKLING, 2008), e ainda podem ser definidos como aqueles normalmente tratados como custos de contratação, custos de transação, custos de risco moral e custos de informação (GOTAÇ, MONTEZANO, LAMEIRA, 2015).

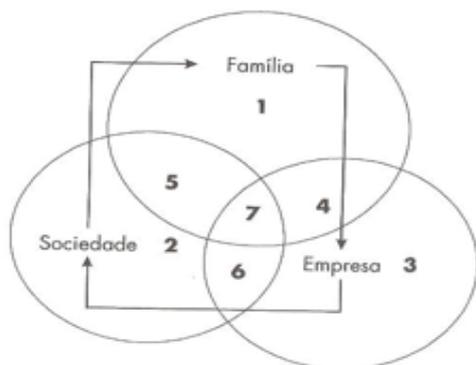
2.2 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são aquelas cuja origem e história estão associadas a uma família, ou que os membros da família façam parte da administração do negócio (BERNHOEFT, 1987). Este mesmo autor destaca três tipos de empresas familiares, a tradicional, onde a família possui controle total sobre o negócio, porém com pouca transparência administrativa e que dificilmente conseguirá sobreviver pressionada pela abertura de mercados e pela globalização; a híbrida, cujo capital é aberto, mas a família ainda possui domínio do negócio, há maior transparência e participação de não familiares no negócio; e a empresa de influência familiar, onde a maioria das ações está no mercado, mas a família possui participação acionária significativa.

Já Bornholdt (2005) considera como empresa familiar quando um ou mais dos itens a seguir podem ser identificados na organização: o domínio do negócio pertence a uma família; os vínculos familiares determinam a sucessão no poder; os familiares ocupam cargos estratégicos; as crenças e valores da firma identificam-se com os da família; as atitudes da família refletem na empresa e ausência de liberdade para vender suas ações da empresa.

Na figura 2 é possível verificar o conceito de sistema familiar, conhecido como propriedade, família e gestão. O referido modelo descreve o sistema de empresa familiar como três princípios independentes, mas superpostos: família, sócios e empresa, ou ainda, que qualquer pessoa ligada à empresa possa ser identificada em um dos sete setores (BORNHOLDT, 2005, p. 36).

Figura 2 – O modelo de três círculos da empresa familiar



- | |
|--|
| <p>1- Membros da família que não são sócios e nem trabalham na empresa.
 2- Sócios que não pertencem à família e nem trabalham na empresa.
 3- Executivos não-familiares e nem sócios.
 4- Familiares que trabalham na empresa e não são sócios.
 5- Sócios familiares que não trabalham na empresa.
 6- Executivos e sócios não-familiares.
 7- Sócios familiares que trabalham na empresa.</p> |
|--|

Fonte: Bornholdt (2005, p. 36).



O entendimento deste sistema familiar permite identificar interesses individuais e prioridades em relação à empresa, que tendem a gerar conflitos de interesses nos âmbitos entre família, gestão e propriedade, possibilitando, também, encontrar soluções para os mesmos (IBGC, 2011).

No que tange às características das empresas familiares, Adachi (2006) entende que existem dificuldades que são, geralmente, relacionados às mesmas, como a contratação de conhecidos ao invés de profissionais qualificados, decisões centralizadas, resistência à modernização e privilégios a filhos e parentes. Apesar dos transtornos encontrados nestas empresas, muitas vezes, as próprias desvantagens se tornam vantagens competitivas para as empresas familiares com relação às não familiares, como é possível observar no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Alguns fatores que representam simultaneamente pontos fortes e fracos nas organizações familiares.

Característica	Ponto fraco	Ponto forte
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono	Agilidade na tomada de decisão, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessita consultar ninguém para decidir
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos ("todos os ovos na mesma cesta") e necessidade de gerar mais riqueza	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de reter o capital, em virtude de interesses particulares	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número maior de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicos
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidades	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de "vestir a camisa"
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influência de amigos e preferência pessoal	Maior credibilidade, confiança e sensação de continuidade
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência à modernização	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores

Fonte: (Adachi, 2006, p. 41).



Segundo Adachi (2006), a maior vantagem competitiva é a agilidade nas tomadas de decisões, pois ela fica concentrada em uma única pessoa, o dono. Essa velocidade nas decisões é cada vez mais importante, analisando a globalização e a agressividade da concorrência. Além do mais, a velocidade da decisão também está relacionada ao momento do planejamento da sua sucessão, cujo processo deve ser iniciado o quanto antes, visando à harmonização e consequente continuidade do negócio.

2.3 O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

O termo “processo” procura caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada órgão envolvido possui uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio (BERNHOEFT, 1987). Para este mesmo autor, o processo sucessório no negócio familiar deve ser preparado levando em consideração as singularidades de cada grupo familiar, agregando as partes interessadas. O termo sucessão significa substituir uma pessoa por outra, onde a mesma irá assumir obrigações e adquirir os direitos daquelas (MENEZES, [20--]). Álvares (2003) menciona que o fator predominante para a continuidade do negócio familiar de uma geração para outra é o planejamento do processo de sucessão.

Ocorre que a grande dificuldade das empresas familiares é entender que os descendentes do fundador serão seus herdeiros, mas não necessariamente seu sucessor. Esta é uma característica marcante neste tipo de negócio e pode representar resultados desastrosos (ADACHI, 2006).

Segundo o IBGC (2011), a tendência das empresas era de que os filhos assumissem o negócio automaticamente, porém, o aumento da competitividade e os exemplos de empresas que não passaram da segunda geração, fizeram com que a sucessão começasse a entrar em pauta nas discussões do negócio.

A elaboração do plano de sucessão tem por objetivo garantir que na substituição de eventual executivo, a gestão disponha de profissionais com as competências necessárias para a continuidade da organização (IBGC, 2015). Referido código ainda menciona que o planejamento de sucessão é essencial para diminuir os riscos e garantir a continuidade da gestão, preservando seus valores.

De acordo com o SEBRAE (2016), quando o tema é sucessão, é comum alguns questionamentos surgirem e, conseqüentemente, afetar o processo de sucessão ou se tornarem fontes de conflitos, os principais dizem respeito à data de início e como será feita a transição do comando da empresa, as responsabilidades de cada membro da família e o que será feito caso o processo sucessório não seja bem-sucedido.

A Revista Exame (2016) destacou algumas situações onde o fundador deve deixar o comando do negócio:

Quadro 2 – Sinais de alerta

1- O ciclo de crescimento da empresa necessita de habilidades com as quais o empresário não tem familiaridade.
2- A concorrência lança produtos no mercado com uma velocidade e um grau de inovação impossíveis de acompanhar.
3- A empresa começa a perder executivos e profissionais talentosos porque eles discordam dos rumos tomados e não há espaço para crescimento na companhia.



- | |
|---|
| 4- O empresário apresenta sinais de fadiga e falta de motivação no comando. |
| 5- O dono ou controlador adia sucessivamente a saída a pretexto de concluir novos projetos. |

Fonte: Revista Exame (2016).

Conforme o SEBRAE (2016), o processo de sucessão deve ser planejado de acordo com as características do negócio, iniciado ainda na presença do fundador e com o aval de todos os envolvidos. Para Oliveira (2006), a análise do processo sucessório deve ser real, não podendo o executivo se auto enganar, achando que seus herdeiros naturais sejam as melhores opções para a empresa. É necessário que a avaliação desta sucessão seja realista e que, caso o herdeiro não seja competente para o cargo, deve-se, automaticamente, optar pela sucessão profissional.

Segundo Oliveira (2006), algumas situações devem ser estudadas na sucessão familiar, como os valores, crenças e atitudes da família; se a família coloca o nível de riqueza e poder acima do convívio familiar; se há separação entre família e empresa; de que forma é visto os parentes agregados (genros/noras); qual a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e a atuação do patriarca e a matriarca da família.

A sucessão das empresas familiares deve ser pensada desde o nascimento dos filhos, eis que a análise das vocações profissionais dos herdeiros deve ser observada de forma gradativa e acumulativa ao longo dos anos, lembrando que a chave para a qualidade de vida é fazer o que gosta (OLIVEIRA, 2006). Este mesmo autor destaca algumas vantagens da sucessão familiar:

- A continuidade do comando familiar na empresa;
- Processo decisório ágil e flexível para implementação de ações;
- Sucessor com interesse societário na otimização dos resultados;
- Ter a possibilidade de treinamento mais extenso e intenso ao herdeiro;
- Possuir profundo conhecimento sobre o sucessor; e
- Visão de longo prazo e planos para investimentos consistentes.

Para Leite, Araújo e Silva (2016), a presença de familiares na direção da organização pode ocasionar maior grau de segurança nas relações, mas pode, também, dificultar ações mais arriscadas, com medo de errar. Destaca-se que o processo sucessório nas empresas não possui uma verdade única e que, algumas vezes, a sucessão familiar pode trazer alguns sérios problemas, como disputa de poder entre familiares, dificuldade de demitir o executivo sucessor e problemas para desempenhar papéis diferentes (OLIVEIRA, 2006).

Desta forma, existe a possibilidade da sucessão profissional, onde pode se considerar as seguintes situações: “empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados e empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos” (OLIVEIRA, 2006, p. 19). Para este mesmo autor, algumas das principais vantagens da sucessão profissional são:

- Maior facilidade de selecionar um executivo com o perfil desejado;
- Um executivo profissional pode trazer conhecimentos acumulados de outras empresas, proporcionando mudanças benéficas para o negócio;
- Receber novas filosofias de administração interessantes que o novo executivo pode proporcionar; e
- Ter maior flexibilidade para alterações de executivos em razão de não possuir relações emocionais com os mesmos.

Mas, também é possível observar algumas desvantagens na sucessão



profissional, tais como: incorporar estilos de administração que não se relacionam com a empresa familiar, maior possibilidade de perder o executivo e problemas com a hierarquia (OLIVEIRA, 2006).

De Freitas e Barth (2011) afirmam que toda empresa familiar necessita passar por um processo de profissionalização, pois, um negócio onde não há gestores profissionais, será levado ao insucesso, porém, determinado procedimento requer cautela, pois, nestas empresas existem vínculos familiares que quando mal orientados, podem gerar conflitos de hierarquia, na sucessão ou ocasionar a desconfiança da família.

2.3.1 O planejamento sucessório

A sucessão em empresas familiares normalmente é vista como um tabu entre os familiares e está claramente vinculada à morte do fundador. Ocorre que o processo sucessório não pode ser adiado eternamente, já que a vida do patriarca não é infinita e nem mesmo é possível prever o futuro (ADACHI, 2006).

Segundo Oliveira (2006, p. 29- 30), quando o proprietário está tratando do processo sucessório em sua empresa, ele pode considerar de forma isolada ou não, quatro instrumentos administrativos para lhe auxiliar neste processo, são eles:

i. Planejamento sucessório: processo onde o sucessor é selecionado com antecedência e preparado para o poder. Pode ocorrer em qualquer situação da empresa.

ii. *Holding*: é uma solução jurídica e tributária, que pode facilitar o planejamento, proporcionando aos proprietários uma melhor distribuição do seu patrimônio. Neste caso, os conflitos não desaparecem e a *holding* também não possui condições para resolvê-los.

iii. Testamento: é uma opção a ser pensada quando se deseja dividir o patrimônio de forma distinta da prevista em lei, podendo causar conflitos entre os herdeiros e, portanto, ser deve utilizada apenas quando não houver outra saída.

iv. Doação: trata-se de uma alternativa que garante aos herdeiros o poder acionário do negócio. Geralmente ocorre como intuito de privilegiar um dos herdeiros, o que também pode gerar conflitos familiares.

Para o desenvolvimento deste trabalho, destaca-se o planejamento sucessório, onde Bork et al. (1997 *apud* CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 233), propõem seis passos seguir para realização de um excelente plano de sucessão:

1. Conseguir que todos os familiares se empenhem a trabalhar no planejamento da sucessão, deixando claro que o processo requer paciência, que os familiares não tenham preconceitos e estejam preparados a sacrificar seus interesses pessoais em benefício do negócio.

2. Estimular os familiares a trabalharem juntos.

3. Pôr em prática um processo de planejamento que seja iniciado com a missão e um plano estratégico, buscando conduzir o negócio com eficiência e eficácia e mantendo, ainda, as características que o levaram ao sucesso.

4. Criar um plano de desenvolvimento pessoal para os familiares que trabalham na empresa, objetivando reforçar as habilidades necessárias para o sucesso.

5. Formar estruturas para a comunicação entre os diretores e os executivos



da empresa, a fim de discutir os assuntos da família e da empresa, além de um conselho formal para que as tomadas de decisões sejam adequadas e supervisionadas.

6. Introduzir estruturas legais e financeiras para a execução do plano de sucessão.

O planejamento do processo de sucessão deve ser analisado de acordo com cada empresa, cujo plano deve adaptar-se à família e empresa em questão (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007). De forma geral, o sucessor necessita ser um profissional com capacidade para gerenciar o negócio e dar continuidade no que está indo bem e solucionar eventuais problemas em sua gestão (DE FREITAS; BARTH, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Barros e Lehfeld (2000), metodologia, é uma disciplina que se fundamenta em estudar e avaliar os mais diversos métodos disponíveis, identificando as suas limitações.

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, em razão que os dados obtidos na pesquisa serão interpretados e possibilitaram realizar um diagnóstico referente aos pressupostos da governança corporativa e os determinantes de longevidade nas empresas familiares. Para Oliveira (2002, p. 116), a pesquisa qualitativa “difere da quantitativa pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema”. Para Figueiredo e Souza (2008), o método qualitativo é baseado em informações obtidas do contato interpessoal e da coparticipação dos informantes, onde o pesquisador é um participante ativo, que interage em todo o processo, compreendendo, interpretando e analisando os dados coletados.

Em relação aos objetivos, o estudo se caracteriza como descritivo, uma vez que busca analisar a governança e seus mecanismos em relação ao negócio familiar, conceituar as empresas familiares e apresentar o planejamento sucessório como forma de continuação das firmas. Quando uma pesquisa procura apresentar uma realidade, sem interferi-la, recebe o nome de pesquisa descritiva (APPOLINÁRIO, 2012). Já para Oliveira (2002), o estudo descritivo envolve aspectos gerais e amplos, possibilitando o desenvolvimento de análises que permitem identificar as diferentes formas dos acontecimentos, sua ordenação e classificação.

No que tange aos procedimentos, efetua-se uma análise bibliográfica por meio de estudos teóricos-empíricos sobre o tema apresentado, “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos [...]” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65). Com o intuito de explanar as principais teorias encontradas sobre o tema em assunto, bem como, buscando mapear o estado da arte da governança familiar no país. Para tanto, foi realizado uma pesquisa digital por meio do *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPEEL), com as expressões “governança” e “familiar”, e selecionado o idioma português, cujo resultado alcançou 21 trabalhos com o assunto em questão, cuja análise será exposta na seção e subseção a seguir.



4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação à governança corporativa no Brasil, Ribeiro et al. (2012) apresentam em sua pesquisa, um crescimento no ano de 2002 dos trabalhos deste tema, mas que o alavanque apenas ocorreu em 2009, que se deu pelo fato da criação dos níveis diferenciados de governança corporativa e a criação da Lei 11.638/07.

De acordo com Almeida et al. (2010), na região Sudeste estão as empresas com melhores práticas de governança corporativa. Assim, esta é a região brasileira com mais teses e dissertações apresentadas sobre o tema, com cerca de 106 trabalhos apresentados, nos períodos de 1998 a 2009 (Ribeiro et al. 2012). Souza (2013) constata em seu estudo que a governança corporativa é uma área de estudo um tanto recente, e que se trata de teor multidisciplinar interessando a administração, contabilidade, economia e outras áreas.

Já Mazzioni, et al. (2015) entende que pela razoável quantidade de artigos que foram encontrados para sua pesquisa, em um longo período de tempo, bem como pelas dúvidas que ainda cercam o assunto, é necessário se aprofundar mais sobre o tema. Ribeiro et al. (2012) também afirmam que isso contribuirá para o surgimento ou aperfeiçoamento de grupos de estudos que possibilitarão uma melhor reflexão sobre como a governança corporativa influenciará nas estratégias empresariais, e como as boas práticas de governança corporativa poderão ser empregadas como estratégia para geração de valor para as empresas.

Sousa (2014) relata em seu estudo que 14,3% das teses e dissertações referentes a governança corporativa, estão relacionadas ao desempenho operacional, 6,1% referem-se a informação contábil e apenas 2% (uma pesquisa) trata de governança na empresa familiar (nas instituições FUCAPE, FURB, USP e o programa multi-institucional da UNB/UFPB/UFRN).

Silva (2014) demonstra em sua pesquisa, que entre as 150 melhores empresas para se trabalhar em 2011, 90 delas possuem alguma característica familiar e 70% informaram que processo sucessório é organizado.

Da Silva Junior et al. (2013) afirmam que para lidar com as características das empresas familiares, é necessário conceber uma estrutura de governança que considera as diferenças entre as famílias e os negócios, tendo como base, seus sistemas de valores. A seguir, é possível observar outros resultados encontrados por meio da pesquisa realizada referente à governança familiar no país.

Quadro 3 – Estudos sobre a implantação da Governança Corporativa e seus resultados

AUTOR/ANO	TEMA DE PESQUISA	RESULTADOS
Escuder (2006)	Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos Societários.	- Os conflitos familiares podem afetar diretamente a operação empresarial; - Trata como papel da Governança Corporativa facilitar as relações de poder, mas deixa claro que ainda não é o suficiente para sanar as desavenças entre os acionistas.



AUTOR/ANO	TEMA DE PESQUISA	RESULTADOS
Mizumoto e Machado Filho (2007)	Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado	<ul style="list-style-type: none"> - Afirmam que as estruturas de Governança Corporativa normalmente estão relacionadas às empresas de capital aberto, porém suas práticas podem diminuir os conflitos de agência, geralmente vistos nas empresas familiares. - As práticas de governança corporativa, quando implantadas na empresa estudada, aprimoraram a gestão e qualidade das estratégias, bem como, minimizaram os problemas relacionados à confusão do patrimônio. - Os custos de agência ganham uma maior perspectiva em empresas familiares. - Os custos para implantação da governança corporativa, retornam progressivamente em forma de benefícios de gestão. - A adoção das práticas de governança corporativa permite à empresa transmitir uma imagem virtuosa e, conseqüentemente, faz com que os acionistas tenham mais segurança. - A adoção para referidas práticas é progressiva, com períodos variados de aceitação e motivação.
Bertucci et al. (2009)	Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeno número de famílias proprietárias de empresas de capital fechado. - Influência positiva dos elementos de governança corporativa no processo de sucessão e conciliação de conflitos. - Mecanismos importantes: acordo de acionistas, regras para a formação do conselho de administração e conselho de família. - Conselho de administração torna a empresa mais profissionalizada.
Fonseca (2010)	A secretária executiva no processo de Governança corporativa na empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Afirma que a Governança corporativa é uma boa prática para a profissionalização das empresas familiares. - Manter a cultura, missão e valores da empresa é importante para uma gestão participativa. - Conclui que as empresas que desejam perpetuar, melhorar a transparência e facilitar o acesso do capital ao seu negócio, deverão investir em um processo de governança.
Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012)	Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar:(re) arranjando o lugar de família multigeracional	<ul style="list-style-type: none"> - A adoção de mecanismos de governança que contribuam para a mediação de conflitos relacionados a propriedade, controle e família, pode representar reais ganhos para o negócio familiar. - Defendem que as práticas usuais de governança corporativa podem ser reorganizadas para atender as necessidades das empresas familiares de pequeno porte, visando a sua longevidade.
Velloso e Grisci (2012)	Governança Corporativa e empresas familiares em processo sucessório	<ul style="list-style-type: none"> - Fator relevante da implantação da governança corporativa é a necessidade de profissionalização; - Sua implementação simplifica as relações familiares, os interesses dos acionistas e gera valor ao negócio;



AUTOR/ANO	TEMA DE PESQUISA	RESULTADOS
		- Cada membro familiar tem seu papel bem definido e com as estruturas claras, é possível profissionalizar a empresa e manter os familiares em diferentes composições apontadas pela governança, como por exemplo, o conselho de família ou de administração.
Cançado et al. (2013)	Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma Empresa familiar	- Sugere o tema profissionalização como variável a ser analisada na estrutura tridimensional; - Indica a criação de estruturas de governança, voltadas para a empresa familiar, e não se restringir apenas aos elementos formais já existentes.
Sampaio et al. (2014)	A Governança Corporativa e o retorno das ações de empresas de Controle familiar e de controle não familiar no Brasil	- Destacam a estrutura de controle e propriedade como um ponto decisivo da qualidade da governança; - Cada vez mais, as empresas têm investido em práticas baseadas pela transparência, igualdade no tratamento dos acionistas e prestação de contas.
Nelson e Pimentel (2015)	Uma Perspectiva Weberiana para a Governança de Empresas Familiares	- A empresa familiar ao assumir maior tamanho, idade e no momento de sua sucessão, é interessante assumir mecanismos formais para lhe auxiliar na perpetuidade e prosperidade.
Carvalho et al. (2016)	Mensuração da capacidade de governança corporativa das empresas familiares para migração ao novo mercado da BM&FBOVESPA	- A governança corporativa tem como objetivo reduzir os conflitos de agência; - Em reação às empresas familiares, destacam-se os mecanismos de: assembleias familiares, conselhos familiares, comitês de acionistas, comitês de nomeação e recreativos, e <i>family office</i> .
Vaccari e Bauren (2016)	Participação feminina na Governança Corporativa de empresas familiares listadas da BM&FBovespa	- A adoção das boas práticas de governança corporativa podem oportunizar na redução de custos e agregar valor para a sociedade; - Das 511 empresas listadas, 18 tratavam-se de empresas familiares e destas 511, apenas 173 integravam o índice de ações com governança corporativa diferenciada.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se que grande parte dos autores concordam com o fato de que a governança, por meio de seus mecanismos, pode, sim, contribuir para solução de conflitos relacionados a família, gestão e continuidade da firma. Destaca-se ainda, que estruturas de governança podem ser instrumentos importantes para o processo de sucessão e profissionalização da empresa, proporcionando benefícios na gestão, acrescentando valor ao negócio e, conseqüentemente, auxiliando na perpetuação do mesmo.

Porém, percebe-se que grande parte dos autores ainda estão voltados para o estudo de empresas de maior porte, as corporações, onde não é objetivo do presente trabalho, pois à medida que estas empresas vão crescendo, a necessidade de implantação de mecanismos de controle e harmonização veem surgindo, diferentemente dos negócios de médio ou pequeno porte que, geralmente, acabam pela falta de planejamento e por questões familiares, que poderiam ser resolvidas por



meio de uma gestão profissionalizada, conselhos de família e até mesmo pelo planejamento sucessório.

Neste sentido, Araújo et al. (2013) afirmam que o conceito de governança corporativa é variado e passível de adequações em função das peculiaridades de cada instituição. Grzybovski et al. (2013) também verificaram que a governança não se restringe somente às corporações, habitualmente tratada como governança corporativa, mas que também pode ser discutida para outros tipos organizacionais, porém, se faz necessário um novo conceito e novos modelos. De Freitas e Barth (2011) finalizam que é constante a necessidade de atenção quanto aos processos de gestão e profissionalização das empresas familiares, buscando, desta forma, melhores práticas de administração e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva, rentabilidade e a perpetuidade da empresa familiar.

4.1 INDUTORES PARA LONGEVIDADE DAS FIRMAS

Bortoli Neto e Moreira Jr. (2001) afirmam que uma das principais dificuldades que as empresas familiares se deparam é quanto a sua sobrevivência em longo prazo, bem como, com a mudança do poder do fundador para seus sucessores. Álvares (2003) alega que uma grave falha é cometida quando a empresa deixa de se preocupar com o planejamento sucessório.

Hoje, cada vez mais, as famílias empresárias se conscientizam de que as boas práticas de governança corporativa são aplicáveis a qualquer tipo de empreendimento (ÁLVARES, 2003).

A implantação da governança corporativa nas empresas é a solução para diminuir desavenças, gerenciar conflitos de interesses e perpetuar a organização, é ainda um instrumento que possibilita a redução de ansiedades e promove uma melhoria da qualidade de vida das famílias empresárias (BORNHOLDT, 2005).

O IBGC (2006) destaca alguns desafios de governança nas empresas familiares:

- Conciliar o crescimento familiar com a rentabilidade do negócio;
- Criar foros para tratamento das questões familiares e de gestão, buscando harmonizar os interesses individuais do coletivo;
- Promover um processo educacional, capacitando os herdeiros para assumir o papel de acionistas, agregando valor ao capital;
- Profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade da profissionalização do negócio, possibilitando um bom processo decisório entre família e acionistas.
- Estabelecer um processo para prestar contas a todos os envolvidos, principalmente aos familiares não gestores, evitando conflitos entre os familiares e acionistas.

A empresa familiar não é a mesma desde a sua fundação. Ela passa por diversos momentos e problemas, seja na primeira ou segunda geração, e é nesse momento que a governança corporativa se faz necessária para distinguir os mecanismos da gestão operacional, do negócio e da família, criando estruturas formais de diálogos entre as partes interessadas (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

Oliveira (2015) afirma que, com um otimizado conselho de administração, a empresa pode usufruir de diversos benefícios, especialmente com uma governança



que proporcione todo o apoio para o negócio, gerando diferenciadas vantagens competitivas aos produtos e serviços. O autor cita os benefícios para a empresa:

- a) Melhora na atuação estratégica do negócio, possibilitando maior facilidade no tratamento das questões estratégicas;
- b) Proporciona um otimizado modelo de gestão, que resulta na troca de informações de maneira estruturada, elevando, assim, o nível de qualidade do contexto estratégico e, conseqüentemente, proporcionando maior sustentação no processo decisório;
- c) Possibilita uma melhor interação com as partes interessadas no negócio, ocasionando o fortalecimento da marca e a empatia com a empresa;
- d) Maiores níveis de equidade no tratamento das partes interessadas;
- e) Elevação dos níveis de atratividade no mercado, em razão de sua interação com o público;
- f) Gera segurança na transparência das informações;
- g) Estabelece novas abordagens de atuação, agregando questões relativas à responsabilidade social e ética;
- h) Proporciona novos conhecimentos e renovação de profissões, como é o caso dos contadores que, por muitas vezes, eram vistos como sujeitos passivos, e hoje vem se renovando e assumindo novos desafios no negócio.

Em complemento, Oliveira (2006) citam outros benefícios do ponto de vista da empresa que a governança corporativa pode oportunizar, dentre os quais estão a melhora na organização dos acionistas majoritários e minoritários; o incremento no processo decisório; maior aptidão para atrair e manter talentos; melhora na ponderação da política de remuneração, além de, no caso das empresas familiares, proporcionar aos fundadores tranquilidade para se afastarem do negócio e procurarem novos projetos de vida.

De forma mais prática, um dos principais motivos que levam os empresários a adotarem as boas práticas de governança corporativa é a crescente necessidade empresarial de financiamentos (OLIVEIRA, 2006).

Assim, entende-se que a longevidade destas empresas, está relacionada a uma estrutura organizacional que compreenda a dinâmica entre família e empresa, onde os mecanismos de controle são estruturas determinantes para a continuidade das empresas familiares brasileiras de pequeno porte (GRZYBOVSKI; VIEIRA, 2013).

Finalmente, pode-se afirmar que a gestão e a governança corporativa nas empresas familiares são de suma importância para alcançar resultados eficazes, pois a falta de controle, ou uma decisão mal tomada, podem gerar conflitos na administração do negócio (DE FREITAS; BARTH, 2011).

Assim, percebe-se a importância da governança corporativa como um mecanismo de harmonia entre a empresa e o mercado, cuja reciprocidade resulta na continuidade do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a construção deste estudo, notou-se a importância da governança e de seus instrumentos para a harmonização e continuidade das empresas familiares, alcançando, assim, o objetivo inicial deste trabalho. Por meio da literatura, verifica-se que cada vez mais o número de empresas familiares no Brasil aumenta. Em



consequência, o número de empresas que não passam da segunda geração é relevante, porém, a preocupação do fundador com o seu negócio vem se revelando mais intensa. Percebe-se na literatura ainda, o interesse dos proprietários das empresas familiares por aderirem a novos mecanismos que importem na continuidade da firma.

Identificam-se vários mecanismos que podem ser utilizados, em alguma medida, nas empresas familiares, tais como: conselho de família, conselho de administração, gestão profissionalizada entre outros. É possível, ainda, mencionar os princípios de governança, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, como forma de harmonização do negócio.

O fundador da organização familiar deve estar consciente que não existe um modelo padrão de governança a ser seguido, e sim instrumentos que podem ou não dar certo. Com base nos estudos analisados, as boas práticas de governança podem ser adotadas por qualquer tipo de organização. Por evidente, vários fatores devem ser analisados, como objetivos da empresa, cultura, mercado de competição, situação econômica e financeira, entre outros.

Como apresentado neste trabalho, um fator predominante para a longevidade do negócio é a sucessão. Para evitar eventuais desarmonias na organização familiar, sugere-se dirigir a atenção na construção do planejamento sucessório, seja por meio de atores da família mediado por profissional experimentado no campo. Nesse sentido, percebe-se nos estudos antecedentes a importância da constituição do conselho de família, justamente para isolar preocupações de cunho familiar das questões das organizações. O processo de profissionalização pode se dar por meio da implementação de um conselho de administração constituído por membros externos e independentes.

Deste modo, conclui-se que não basta apenas o desejo do fundador em ver o seu negócio crescer e prosperar, é necessário conhecer estruturas formais e adaptá-las à realidade da sua empresa. Nesse sentido, a governança corporativa oferece um arcabouço de mecanismos, procedimentos, normas e recomendações que podem contribuir para a longevidade da empresa.

Por fim, o presente estudo tem como limitações de pesquisa a não utilização de bibliografias estrangeiras, cuja base de dados é mais completa e recente. Quanto às limitações metodológicas, o estudo poderia explorar o tema por meio de entrevistas, estudos de casos em empresas com implantações deste sistema e, até mesmo, buscar o entendimento destas sobre a governança familiar e sua importância para o negócio, contribuindo para possíveis comparações e discussões com a teoria, até então apresentada.

Assim, como sugestão para o avanço da pesquisa, recomenda-se um aprofundamento em estudos neste tema, pois há, ainda, muitos campos para explorar, igualmente no cotidiano destas empresas, buscando avaliar a aplicabilidade das teorias estudadas com a realidade de cada firma e apresentando os resultados alcançados por elas.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** Gestão de Empresa Familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.



ALMEIDA, M. A. et al. Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 5, p. 907-924, 2010.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência, Filosofia e Prática da Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012.

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira et al. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. **Revista Alcance**, Online, v. 20, n. 1, p. 117, 2013. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3760>>. Acesso em: 20/05/2017.

BARROS, Aidil da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. et al. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152, 2009.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, 2001.

BRASIL. **Lei nº 6.404 de 15 de Dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades Por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 23 de Set. de 2016.

BREVIDELLI, Maria Meimei; SERTÓRIO, Sonia Cristina Masson. **TCC Trabalho de Conclusão de Curso**. 4. ed. São Paulo: Editora Látria, 2010.

CAMERA, Fabiana; ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de. **Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas Familiares Brasileiras**. 2008.



- 15 f. Tese (Doutorado em Administração) - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2008.
- CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.
- CARVALHO, Camila Cruz de. et al. Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares para migração ao Novo Mercado da BM&FBovespa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 3, 2016.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Camem. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. **A metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prêntice Hall, 2002.
- DA SILVA JUNIOR, Annor et al. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, 2013.
- DE FREITAS, Ernani Cesar; BARTH, Mauricio. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 3, 2011.
- ESCUDE, Sergio Antonio Loureiro. Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos Societários. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 3, 2006
- FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2008.
- FONSECA, Elisandra C da. et al. A secretária executiva no processo de governança corporativa na empresa familiar. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 1, 2010.
- GRZYBOVSKI, Denize. et al. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 198-210, 2013.
- _____; VIEIRA, Luciano. Ciclo de Vida das Empresas Familiares Brasileiras de Pequeno Porte: Uma Análise das Características e Dinâmica Estrutural em uma Rede de Revenda de Gás Liquefeito de Petróleo. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 78-96, 2013.



GOTAÇ, Daniel de Freitas; MONTEZANO, Roberto da Silva; LAMEIRA, Valdir de Jesus. Governança Corporativa e Custos de Agência nas Empresas com Influência Governamental. **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 10, n. 3, p. 408-425, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Origens da Governança Corporativa**. [20--]. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

_____. **Governança Corporativa em Empresas Familiares**. 1.ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006. 359 p.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008.

JUNQUEIRA, L. R. et I. Influência da Teoria de Agência na alavancagem das empresas brasileiras. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 14, n. 35, p. 182-211, 2014.

LEITE, Gleucir; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares; SILVA, Wendel Alex Castro. Processo de sucessão de empresas familiares e desafios da profissionalização. **Ciência Contemporânea**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 35-60, 2016.

MAZZIONI, Sady et al. Governança corporativa: análise bibliométrica do período de 2000 a 2012. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 5, n. 1, p. 1-20, 2015.

MENEZES, Rafael de. Aulas. **Direito das Sucessões**. Disponível em: <<http://rafaeldemenezes.adv.br/aulas/direito-das-sucessoes/9>>. Acesso em: 28 set. 2016.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.

NAIDITCH, Suzana. A hora certa de parar. **Revista Exame**, São Paulo, Ago. 2006. Seção Gestão e Pessoas. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/874/noticias/a-hora-certa-de-parar-m0093188>>. Acesso em: 01 set. 2016.



NELSON, Reed Elliot; PIMENTEL, Thiago Duarte. Uma perspectiva Weberiana para governança de empresas Familiares: notas Partir de um estudo com empresas longevas. **Revista O&S**, v. 22, n.75, 2015.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Janete Lara de. et al. A Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, 2011.

_____, Janete Lara; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar:(re)arranjando o lugar de família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176, 2012.

_____. **Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2015.

RIBEIRO, Henrique César Melo et al. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 15, n. 3, 2012.

SAMPAIO, Ricardo Bruno Queiroz et al. A Governança Corporativa e o retorno das ações de empresas de controle familiar e de controle não familiar no Brasil. **REG-Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 219-234, 2014.

SEBRAE. **As características de negócios familiares**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 16 set. 2016.

_____. **É importante planejar a sucessão na empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar>>. Acessado em: 26 set. 2016.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas: Guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.



_____, Rodrigo. Processo sucessório na governança de organizações familiares: um estudo exploratório nas “Melhores Empresas”. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2014.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da et al. **Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SOUSA, Filipe Dias de. **Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica de teses e dissertações em contabilidade**. 2014.

VACCARI, Nathália Aparecida Dias; BAUREN, Ilse Maria. Participação Feminina na Governança Corporativa de Empresas Familiares Listadas na BM&FBovespa. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 113-131, 2016.

VELLOSO, Simone Pitten; GRISCI, Carmem Ligia lochins. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias**. 2012. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.