

Governança corporativa: Estudo de caso múltiplo em Empresas Familiares da Região do Vale do Caí/RS

Caroline Luana Lenhardt, Diego Luís Bertollo, Mayara Pires Zanotto

RESUMO

A adoção das práticas de governança corporativa no Brasil tem se consolidado não somente em virtude da busca de investimentos, mas devido à grande quantidade de empresas familiares existentes. Para desenvolver um negócio de forma sustentável é importante delegar responsabilidades, descentralizar poderes, contar com gestores competentes, agilizar decisões e executá-las de maneira eficiente, portanto, a aplicabilidade e a compreensão das práticas de Governança Corporativa são fundamentadas para a continuidade e profissionalização das empresas. O objetivo que norteia este estudo é: identificar a forma como os mecanismos de governança corporativa influenciam no processo de gestão de três pequenas empresas familiares bem como verificar quais os desafios que elas enfrentam. Será realizada um estudo de caso relacionado a uma empresa comercial varejista situada na Serra Gaúcha visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica. Pretende-se, por meio dos resultados compreender de que forma os mecanismos de governança podem influenciar no processo de gestão de 3 propriedades familiares, de pequeno porte, localizadas no Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: Governança corporativa. Empresas familiares. Mecanismos de governança corporativa.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são atualmente a forma predominante de negócios em todo o mundo, sendo que estudos apontam que as empresas familiares correspondem a aproximadamente 80% das empresas existentes no mundo (BETHLEM, 1989; GERSICK et al., 2006, OLIVEIRA, 1999). Ainda, cerca de 40% das empresas familiares existentes no mundo não chegam ao primeiro ano de vida, 60% falham até o final do segundo ano e quase 90% das empresas encerram suas atividades até o décimo ano de vida, o que demonstra que é extremamente importante que as empresas familiares possuam uma boa gestão para garantir a sua continuidade no mercado (OLIVEIRA, 2010).

A adoção das práticas de governança corporativa no Brasil tem se consolidado não somente em virtude da busca de investimentos, mas devido à grande quantidade de empresas familiares existentes. A fim de garantir sua continuidade e regular sua gestão, principalmente através da administração de questões pertinentes às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados à empresa, essas organizações têm sentido a necessidade de considerar a implementação de estruturas de governança (PRADO, 2011).

Isso conduz ao seguinte problema de pesquisa: Como os mecanismos de governança corporativa influenciam no processo de gestão das empresas familiares? Para responder ao problema de pesquisa, elaborou-se o seguinte objetivo geral: identificar a forma como os mecanismos de governança corporativa influenciam no processo de gestão de três pequenas empresas familiares bem como verificar quais os desafios que elas enfrentam. Para atender ao objetivo geral, elaborou-se os seguintes objetivos específicos: i) descrever e analisar a interferência do fenômeno da governança corporativa na gestão das pequenas empresas familiares; ii) diagnosticar a visão dos gestores e apresentar as evoluções e questões de melhoria, segundo sua visão depois da aplicação do instrumento de estudo, a fim de entender

de que forma o tema contribuiu para o alcance de resultados e para o progresso das empresas familiares; iii) descrever a forma como os mecanismos de governança influenciam em empresas familiares.

Segundo Monticelli (2019), na maioria das empresas familiares o proprietário da empresa é seu principal gestor, o que pode causar problemas na administração, dessa forma, a governança corporativa nas empresas familiares é importante para a boa gestão, resolução de problemas e a prosperidade da mesma. Ainda de acordo com Gonçalves, Ferreira e Nascimento (2014) a falta da aplicação da governança corporativa nas empresas familiares é o principal motivo de conflitos que muitas vezes colocam em risco a vida dessas empresas, assim, sua prática auxilia para que as organizações não tenham consequências muito sérias decorridas de conflitos característicos desse tipo de empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança Corporativa é um conceito utilizado para se referir ao modo como as empresas são dirigidas e controladas (SILVEIRA, 2013). Essa expressão surgiu somente no início dos anos 90, época de publicação do primeiro código de melhores práticas de Governança Corporativa (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Em 1995 foi criada uma entidade sem fins lucrativos denominada Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o objetivo de fortalecer a atuação dos conselhos de administração, atualmente a instituição é referência em questões relacionadas a governança e conselhos tanto no Brasil como na América Latina. Após realizar uma pesquisa com 15 empresas familiares, em 2006, o IBGC constatou que as empresas de controle familiar pesquisadas são em média mais líquidas, maiores, mais rentáveis, mais valiosas, mais alavancadas e mais solventes no curto prazo do que a média das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) foi responsável pela construção de princípios e por grande parte da propagação do tema Governança Corporativa. Esses princípios permitiram estabelecer as suas bases essenciais: responsabilidade da diretoria e do conselho de administração, papel dos terceiros fornecedores de recursos, direitos dos acionistas, tratamento justo dos acionistas, acesso e transparência da informação. Organizações e países do mundo todo utilizam os princípios da OCDE como ponto de referência para desenvolverem seus próprios princípios de acordo com suas peculiaridades e necessidades (MARQUES, 2007).

A Governança Corporativa possui vastas implicações e é fundamental para o bem estar social e econômico da organização pois estimula o uso correto dos recursos, além de exigir a prestação de contas sobre o seu uso através do fornecimento de incentivos e medidas de desempenho. Essas medidas auxiliam o alcance do sucesso nos negócios e da prestação de contas, transparência e distribuição da riqueza gerada, além de seu desenvolvimento estar profundamente relacionado com o desenvolvimento da indústria capitalista (CLARKE, 2014).

A implantação da Governança Corporativa tende a beneficiar todas as empresas, independentemente da sua área de atuação, maturidade ou porte, uma vez que auxilia na resolução de conflitos de interesse, viabiliza maior qualidade na tomada de decisões, possibilita a obtenção de informações mais seguras, ampara na superação de desafios e contribui para a longevidade dos negócios (ROSA; SCHNEIDER; BAGGIO, 2019).

Para desenvolver um negócio de forma sustentável é importante delegar responsabilidades, descentralizar poderes, contar com gestores competentes, agilizar decisões e executá-las de maneira eficiente, portanto, a aplicabilidade e a compreensão das práticas de

Governança Corporativa são fundamentadas para a continuidade e profissionalização das empresas (ANDRADE; ROSSETI, 2014).

O sistema de Governança Corporativa é baseado em quatro princípios claros e irreversíveis: responsabilidade corporativa, *accountability*, transparência e equidade. Responsabilidade Corporativa implica em definir seus negócios considerando fatores de ordem ambiental e social a fim de zelar pela sustentabilidade das organizações e garantir sua longevidade. *Accountability* é a prestação de contas de forma responsável por parte dos administradores que assumem inteiramente as consequências dos seus atos e/ou omissões. Transparência significa disponibilizar todas as informações as partes interessadas e não apenas as impostas pela legislação. Equidade é o tratamento igualitário e justo de todas as partes interessadas (MENDES, 2011).

Silveira (2004) cita como exemplos de mecanismos de governança corporativa a estrutura de propriedade e controle, a política de remuneração, o conselho de administração, a publicação de relatórios regulares pelas companhias, a estrutura de capital, a existência de um mercado de aquisições hostil e a competição de mercado de mão de obra dos gestores. Por ter grande impacto acadêmico e prático, a Governança Corporativa tornou-se um dos temas mais discutidos no mundo dos negócios (KREUZBERG; VICENTE, 2019). Nos últimos anos, esse tema tem gerado grandes discussões envolvendo estudiosos, executivos, economistas, políticos e grupos de interesse em importantes debates (JENSEN, 2001).

Dessa forma, é relevante considerar o planejamento e tomada de decisões em conjunto para possibilitar a perpetuidade da empresa em um sistema de governança, a fim de preservar seus valores e a transferência de poder e liderança. Acrescenta ainda que é necessário contemplar as relações da família com a organização através da estruturação e gestão de processos decisórios dentro da empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003). As práticas de Governança Corporativa nas empresas familiares auxilia na obtenção de bons resultados através de gestores mais qualificados e de boas estratégias de administração (GEREMIA; CRUZ, 2016).

Através de órgãos competentes é realizada a implementação das práticas de governança, são eles: Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Auditoria Independente, Gestão Executiva, além dos órgãos mais específicos das empresas familiares: Conselho de Família, Conselho de Sócios, Conselho Consultivo e Conselho Superior. Esses órgãos são os canais competentes que integram os sistemas da empresa (SILVEIRA, 2013).

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

No Brasil, as empresas familiares surgiram no início do século XIV, com as companhias hereditárias, logo após ser descoberto por Portugal (OLIVEIRA, 1999). Elas são o modelo mais antigo e comum de organização econômica existente sendo que a grande maioria das empresas presentes em todo o mundo pode ser considerada empresa familiar, desde pequenas lojas até organizações multinacionais de capital aberto com centenas de milhares de funcionários (CARLOCK; DE VRIES; FLORENT-TREACY, 2007).

A Constituição Federal (CF) dispõe em seu art. 226 que a família tem proteção especial do estado pois é a base da sociedade, no entanto, não a define conceitualmente. Ainda não há um consenso entre os pesquisadores sobre o conceito de empresa familiar. Bernhoeft (1989) conceitua empresa familiar como aquela que está vinculada a uma família seja na sua origem ou história, ou mesmo aquela que ainda mantém algum membro da família na parte administrativa da empresa. Ainda, acrescenta que essas empresas são de extrema importância pois agregaram fortalecimento e modernização para a economia nacional, dando início à geração de empregos, avanços gerenciais e tecnológicos.

Dessa forma, observa-se que as empresas familiares no ano 2010 foram responsáveis

por 54% do Produto Interno Bruto (PIB) na área de serviços, 34% na área da indústria e 12% na área de agronegócios (DESCHAMPS, 2011). Para tanto, ainda se observa que 70% das empresas do mundo são controladas por famílias, em termos de gestão e propriedade, o tempo médio de vida dessas empresas é de 24 anos e somente 5% dessas empresas sobrevivem além da terceira geração (LANSBERG et al, 1996). No Brasil, a empresa familiar sempre foi considerada uma instituição retrógrada e desvalida, já nos Estados Unidos e na Europa esse pensamento foi extinguido desde a década de 1980. Nesses países, tanto a comunidade empresarial quanto a acadêmica valorizam as empresas familiares pois percebem sua importância e vitalidade, dessa forma, as principais faculdades de negócios criaram institutos de apoio à empresa familiar ou mesmo disciplinas voltadas por esse tema (MARTINS et al, 1999).

As empresas familiares possuem características próprias que constituem verdadeiros desafios que nem sempre são resolvidos com facilidade, porém, essas empresas não devem ser vistas necessariamente como entidades com possibilidades de sucesso inexistentes (LERNER, 1996). A maior preocupação dessas empresas é a sua sobrevivência visto que a maioria enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas a inadequação tanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado quanto na utilização (RICCA, 2001). Os estudos sobre as empresas familiares vêm crescendo nos últimos anos (SHARMA, 2006; ZONA, 2015), visto que elas são um tipo de organização que apresentam junção de dois sistemas independentes no entanto importantes para o homem: a família e a empresa (MARCHI, 2014). Essas empresas são caracterizadas por possuírem intensas interações pessoais e profissionais entre os membros da família e por serem emocionalmente carregadas, por essa razão, o processo de tomada de decisões estratégicas é afetado em virtude do julgamento racional e apego emocional estarem entrelaçados (NALDI; CHIRICO; KELLERMANN; CAMPOPIANO, 2015).

Para que essas empresas consigam sobreviver e competir com as grandes corporações é preciso fazer protocolos familiares, se organizar, abrir o capital, melhorar a capacidade tecnológica, planejar a sucessão, reduzir o número de parentes na gestão e transferir parte desses familiares para o conselho de administração, conquistar o mercado internacional, profissionalizar a gestão (MARTINS, 1999).

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA FAMILIAR

A governança corporativa familiar está mais focada nas relações entre a empresa, os acionistas, à família e os herdeiros cujos papéis muitas vezes se sobrepõem, para prevenir possíveis problemas internos de sucessão, o que poderia levar a empresa ao seu fim (SILVEIRA, 2013). Visando regular sua gestão e garantir a sua perpetuidade, as empresas familiares estão cada vez mais interessadas na adoção de práticas de Governança Corporativa (GARCIA; TAVARES, 2017).

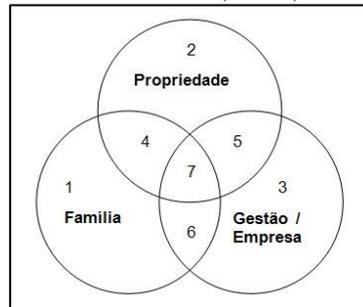
Rodrigues (2012) afirma que os resultados das empresas podem ser prejudicados quando eventuais conflitos familiares são levados para dentro da empresa por não haver disciplinas que regulem o relacionamento entre família e empresa. Destaca ainda que a maioria dos conflitos acontecem pelas aspirações de poder e participação nos resultados dentro da organização, além do direcionamento dos negócios.

Segundo Wong (2011) quando falamos sobre governança corporativa no contexto de empresas familiares, ela é marcada pela unificação de funções de propriedade, controle e gestão. Tagiuris e Davis (1996) demonstraram os possíveis papéis que podem ser desempenhados nessas organizações através de um Diagrama de Venn que posteriormente foi denominado como Modelo de Três Círculos (M3C) por Gersick et al. (2006).

O Modelo de Três Círculos (M3C) teve uma grande aceitação devido ao fato de ser

imediatamente aplicável e elegante. Essa ferramenta é muito utilizada para compreensão de dilemas de papéis, prioridade, fonte de conflitos interpessoais e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas facilita entender o que realmente está acontecendo e o motivo, além de ajudar a quebrar as complexas interações dentro de uma empresa familiar (GERSICK et al., 2006).

Figura 1 – Modelo de três círculos (M3C) nas empresas familiares



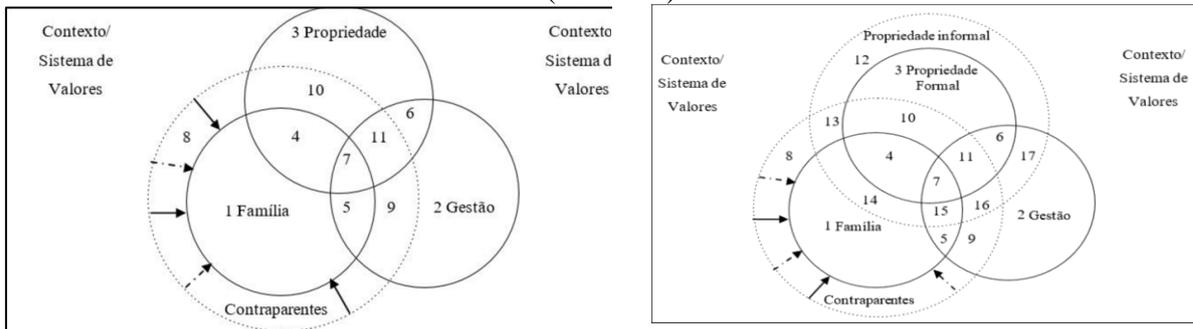
Fonte: Gersick et al. (2006).

Nesse modelo identificam-se sete setores: 1 – familiares que não são proprietários nem funcionários; 2 – sócios que não são familiares nem funcionários; 3 – funcionários que não são familiares nem proprietários; 4 – proprietários que são familiares mas não atuam na empresa; 5 – proprietários que atuam na empresa mas não são familiares; 6 – familiares que são funcionários mas não são proprietários; 7 – familiares proprietários que atuam na empresa (MARCHI, 2014). Analisando o diagrama percebe-se que os setores 1, 2 e 3 são formados por pessoas que possuem somente um papel na organização, os sistemas 4, 5 e 6 são compostos por pessoas que possuem dois papéis na organização e o subsistema centralizado 7 é composto pelas pessoas que possuem três papéis na organização, ou seja, são familiares, proprietários e funcionários (LACHINI, 2015).

Gersick et al. (1997) afirma que esse modelo onde é possível localizar cada pessoa pertencente a um dos sete setores da empresa familiar torna possível perceber o comprometimento (menor ou maior) de cada pessoa em relação a função desempenhada, ou seja, compreender como cada uma sente e enxerga a organização. De acordo com o IBGC (2016) as decisões devem ser tomadas considerando a posição que cada pessoa ocupa dentro da organização portanto é fundamental compreender o Modelo de Três Círculos onde os familiares podem ter mais de uma função simultaneamente e entender o conteúdo de cada círculo bem como os impactos da sua inserção. O entrelaçamento dos círculos torna o sistema mais complexo, logo, mudanças em algum dos setores pode afetar o sistema como um todo.

Visando proporcionar uma análise mais detalhada da relações existentes nas empresas familiares, e sabendo que a propriedade de uma empresa familiar está relacionada com valores internos e externos da família e da organização que são estabelecidos por seus membros com o passar dos anos, Silva (2013) estabelece um modelo mais completo frente ao M3C denominado Modelo de Quatro Círculos com Contexto e Valores (M4CCV). Esse modelo inclui de forma simultânea os contraparentes, os valores familiares e as outras variáveis sendo que no entendimento do autor, os contraparentes devem representar um círculo a parte.

Figura 2 – Modelo de quatro e de cinco círculos com contexto e valores (M4CCV) e (M5CCV)

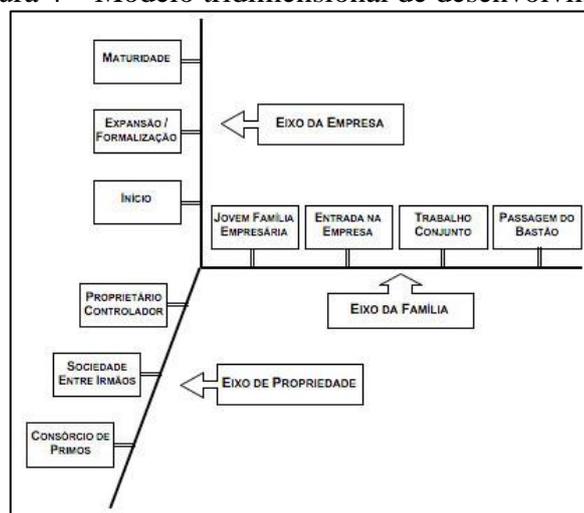


Fonte: Adaptado de Silva (2013).

Os modelos citados acima (M3C E M4CCV) não consideram o fator tempo e suas mudanças, sejam elas inclusões de pessoas através de casamentos e nascimentos ou saídas através de divórcios ou mortes pois são modelos estáticos (FRUGIS, 2007). Diante desse fato, Lachini (2015) através da revisão do M4CCV estabeleceu um modelo denominado Modelo de Cinco Círculos com Contexto e Sistema de Valores (M5CCV) onde incluiu simultaneamente os proprietários formais e informais como pode ser melhor observado na Figura 3.

Gersick et al. (2006) propõe o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da empresa familiar como consequência de diversas movimentações e ajustes ocorridas nas empresas familiares. Segundo o autor, muitos dos dilemas enfrentados por essas empresas são ocasionados pela passagem do tempo e envolvem mudanças na família, na organização e na distribuição de propriedade.

Figura 4 – Modelo tridimensional de desenvolvimento



Fonte: Gersick et al. (2006).

Nesse modelo é apresentado que para cada um dos três sistemas (propriedade, empresa/gestão e família) há uma dimensão de desenvolvimento separada. De acordo com o autor, a dimensão de desenvolvimento de propriedade especifica que a maioria das empresas iniciam com um único proprietário, posteriormente passam pela sociedade entre irmãos onde alguns proprietários distribuem suas ações entre dois ou mais filhos que por sua vez se limitam na geração seguinte e uma sociedade entre irmãos novamente ou distribuem suas ações para um consórcio de primos (GERSICK et al., 2006).

A dimensão de desenvolvimento da família aborda sobre o desenvolvimento

interpessoal e estrutural da família por meio de padrões de comunicação, casamento, papéis familiares e relacionamentos. Por fim, a dimensão de desenvolvimento da empresa aborda o ciclo de vida das empresas, as quais passam por diversos estágios sendo o inicial sua fundação e primeiros anos, o segundo relacionado a moldar sua estrutura e crescimento de acordo com a necessidade dos proprietários e se estabilizar no mercado e o final é o ponto de maturidade da empresa familiar (GERSICK et al., 2006).

Lank (2002) com o intuito de descobrir como as empresas familiares devem proceder para ter uma vida longa, realizou uma pesquisa onde desenvolveu 12 fatores denominados Determinantes de Longevidade das Empresas Familiares. Esses fatores são:

Quadro 1 – Fatores determinantes de longevidade das empresas familiares

separação clara de funções	visão comum
processos de sucessão de propriedades efetivos	estratégias passivas de serem alcançadas
mecanismos efetivos de gerenciamento de conflitos	instituições de governança apropriadas
desenvolvimento de proprietários esclarecidos	política de pessoal explícita da família
processos de sucessão administrativa eficientes	atração e retenção de administradores competentes fora da família
construção de coesão familiar	criação e atualização de protocolos familiares

Fonte: Adaptado de Lank (2002).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizada um estudo de caso relacionado a uma empresa comercial varejista situada na Serra Gaúcha visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica. Segundo Martins (2002), o estudo de caso dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade. São validados pelo rigor do protocolo estabelecido.

A pesquisa proposta será de caráter qualitativo, viabilizada por meio de entrevistas e observação, com aplicação prevista para abril de 2021. Para Fachin (2001), o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas. Observação: entende-se que não é necessário registrar nos procedimentos técnicos que a pesquisa também é bibliográfica pois para desenvolver qualquer pesquisa se faz necessária a revisão bibliográfica dessa forma está intrínseco que todo e qualquer trabalho acadêmico e científico passa pela base de revisão bibliográfica.

4 RESULTADOS ESPERADOS

Pretende-se, por meio dos resultados compreender de que forma os mecanismos de governança podem influenciar no processo de gestão de 3 propriedades familiares, de pequeno porte, localizadas no Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Editora Atlas, 2004. *E-book.*
- ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Editora Atlas, 2014. *E-book.*
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar.** 2003. - Rio de Janeiro: Camous, [s. l.], 2003.
- BERNHOEFT, R. Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. **São Paulo: Nobel, [S. l.], 1989.**
- BETHLEM, A. **Gerência à brasileira.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- FAMILY BUSINESS. *In:* CARLOCK, R. S.; DE VRIES, M. K.; FLORENT-TREACY, E. **International Encyclopedia of Organizational Studies.**, 2007.
- CLARKE, T. Theories of Corporate Governance: the philosophical foundations of corporate governance. **Oxon: Routledge, [S. l.], 2014.**
- Constituição Federal.** [S. l.: s. n.]. *E-book.*
- CORPORATIVA., INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA. **Código das Melhores Práticas.** [s. l.], 2009.
- CORPORATIVA., INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações.** São Paulo: [s. n.], 2016. *E-book.*
- DESCHAMPS, M. Sucessão nas Empresas Familiares. [S. l.], 2011.
- FRUGIS, L. F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações.** 2007. - EDUC, [s. l.], 2007.
- GARCIA, R. L.; TAVARES, C. K. **Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares.** 2017. - Brasília, [s. l.], 2017.
- GEREMIA, Daniel; CRUZ, Pereira Victor. GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR : ESTUDO DE CASO NA ATLAS ELETRODOMÉSTICOS. [S. l.], 2016.
- GERSICK, K. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GERSICK, K. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio Editora, 1997. *E-book.*

GONÇALVES, P.V.DE A.; FERREIRA, A.DA S.; NASCIMENTO, D. C. D. O. **Persp. online: exatas. & eng.** Campos dos Goytacazes: [s. n.], 2014.

JENSEN, M. C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **Journal of Applied Corporate Finance**, [S. l.], 2001.

KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **Rio de Janeiro**, [S. l.], 2019.

LACHINI, T. C. **Fenômeno da governança corporativa: um estudo de caso em uma pequena empresa familiar capixaba**. 2015. - Universidade Federal do Espírito Santo, [s. l.], 2015.

LANK, Alden G. Determinantes de Longevidade das Empresas Familiares. **Fundação Dom Cabral**, [S. l.], 2002.

LANSBERG, I. et al. **Generation to generation: life cycles of family business**. New York: Prentice Hall, 1996. *E-book*.

LERNER, W. **Organização participativa**; Atlas ed. São Paulo: [s. n.], 1996. *E-book*.

MARCHI, D. **Mecanismos De Governança Corporativa Na Pequena Empresa Familiar**. 2014. - Universidade Federal do Espírito Santo, [s. l.], 2014.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. **RAC**, [S. l.], 2007.

MARTINS, I. G. S. et al. Empresas familiares brasileiras. **Negócios**, [S. l.], 1999.

MENDES, Jerônimo. **Governança Corporativa na Empresa Familiar**. [S. l.: s. n.]. *E-book*.

MONTICELLI, J. M. Análise de empresas familiares e suas dificuldades no processo de profissionalização. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. [S. l.: s. n.].

NALDI, L.; CHIRICO, F.; KELLERMANNNS, F.W.; CAMPOPIANO, G. All in the Family? An Exploratory Study of Family Member Advisors and Firm Performance. **Family Business Review**., [S. l.], 2015.

OLIVEIRA, D. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINA, A. P. A. **Governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo**. 2011. [s. l.], 2011.

PRADO, R. N. **Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória**. São Paulo: Saraiva, 2011.

- RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: [s. n.], 2001. *E-book*.
- RODRIGUES, C. A. Governança Corporativa em empresas familiares. **Endeavor Brasil**, [S. l.], 2012.
- ROSA, Caroline; SCHNEIDER, Leandro; BAGGIO, Knebel Daniel. Estrutura de Governança Corporativa em Empresas Familiares. [S. l.], 2019.
- SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. **Family Business Review**, [S. l.], 2006.
- SILVA, C. R. **Planejamento sucessório em empresas familiares: um estudo em uma empresa do setor metal-mecânico**. Universidade Federal do Espírito Santo. 2013. [s. l.], 2013.
- SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e Relação com o Desempenho das empresas no Brasil**. 2004. - FEA/USP, [s. l.], 2004.
- SILVEIRA, Carline Ismênia Morais. **Práticas de Governança corporativa em empresas familiares: estudo de caso na empresa Empreendimentos Pague Menos S.A.** 2013. - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.
- TAGIURIS, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [S. l.], 1996.
- WONG, L. Corporate governance in small firms: The need for cross-cultural analysis? **International Journal of Cross Cultural Management**, [S. l.], 2011.
- ZONA, F. Board ownership and processes in family firms. **Small Business Economics**, [S. l.], 2015.