

GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR:

Uma Conciliação Possível?

DOI: 10.31994/rvs.v9i1.291

Felipe Lisboa¹

Irene Raguene Troccoli²

RESUMO

A governança corporativa deve ser uma prioridade para as empresas, pois gera valor para seus acionistas. Este artigo qualitativo investigou a aplicação da governança corporativa em empresa familiar de primeira geração, examinando-se quais princípios de governança do IBGC estão sendo aplicados ou em processo de implantação. Os temas das entrevistas semiestruturadas foram governança na empresa, relações corporativas e assuntos relacionados ao contrato social, normas administrativas, código de ética e planejamento estratégico. O resultado indicou as prioridades de governança e a necessidade de uma reformulação do acordo de acionistas para conter princípios que ajudarão na sustentabilidade e na longevidade da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: GOVERNANÇA CORPORATIVA. EMPRESA FAMILIAR. SUCESSÃO.

¹ Bacharel em Administração de Empresas, Universidade Estácio de Sá, felipe_77_rj@hotmail.com

² D. Sc. e M. Sc. em Administração de Empresas, Universidade Estácio de Sá, ORCID 0000-0003-1434-4317, irene.troccoli@estacio.br



INTRODUÇÃO

Muitas são as histórias de sucesso empresarial, mas a realidade mostra que o caminho até lá requer muito trabalho e dedicação: “A metade das empresas fundadas no país não resistem ao terceiro ano, e sucumbe principalmente à burocracia e à carga tributária que desestimula o investimento no setor produtivo” (REVISTA VEJA, 2012, sem página definida).

Os tributos são um problema para todas as empresas no Brasil (DINO, 2016). Por isso, cada vez mais se está dando destaque para a capacidade de gestão dos empresários para criar uma estrutura moderna, transparente e sustentável (OLIVETTE, 2016). Nesse contexto competitivo e globalizado, as empresas familiares têm se mostrado grandes motores da economia mundial (OLIVEIRA, 2017).

As melhores práticas de governança corporativa podem ajudar na perpetuidade da empresa, trazendo uma visão e um planejamento de longo prazo e transmitindo segurança a todos os *stakeholders*. Governança é a confirmação de que a empresa pretende seguir gerando valores para seus acionistas, colaboradores, gestores e sociedade ao longo dos anos (G.LAB, 2017).

Tendo em vista estes argumentos, coloca-se a pertinência de se investigar o lançamento das bases da aplicação da governança corporativa em uma empresa familiar de primeira geração, examinando-se quais princípios de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) ali estão sendo aplicados ou em processo de implantação.

Ademais, considerando-se que, nas empresas familiares brasileiras, o acordo dos sócios voltado para a governança acontece a partir da segunda ou da terceira geração (MESA CORPORATE GOVERNANCE, 2009), pretende-se mostrar que, mesmo em uma empresa de primeira geração, este tipo de acordo formal, se colocado em prática, pode ajudar muito os acionistas a pensarem num futuro mais promissor e na sustentabilidade de seu negócio.

Com a presente investigação pretende-se lançar luz sobre a importância da implantação da governança enquanto iniciativa que serve para deixar claros tanto os deveres dos dirigentes como a divisão dos poderes na empresa, além de colaborar para a redução de riscos que possam ameaçar a longevidade e a sustentabilidade dessa última.

Para tanto, este artigo se divide em cinco partes: esta introdução, o referencial teórico, os aspectos referentes ao método, os resultados da pesquisa e a conclusão.

1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diversas são as definições que, hoje em dia, são aplicadas à governança corporativa. Segundo o Banco Mundial (2012, sem página definida), por exemplo, trata-se de

(...) sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas. A boa governança corporativa é um elemento importante para o desenvolvimento sustentável do setor privado - não só porque fortalece a capacidade das empresas para atrair investimentos e crescer, mas também porque se torna, mais forte, mais eficiente e mais responsável.

Já para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômicoⁱ (OCDE, 2011), a governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. Ela diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência e ao crescimento da empresa, e à relação entre acionistas e *stakeholders*, usando como princípio a ética aplicada à gestão de negócios (HABBASH, 2010; McGEE; YUAN, 2012). Trata-se da condução do negócio pelos sócios de acordo com os desejos dos *stakeholders*, quando os sócios convergem no sentido de se conseguir o máximo de lucro possível, desde

que respeitando as leis e em conformidade com os valores da sociedade (TRICKER, 2015; CLARKE, 2016).

O embrião daquilo que viria a ser denominado de governança corporativa deu-se com Berle e Means (1932, apud MONKS; MINOW, 1995), quando eles discutiram os benefícios e os custos entre a separação da propriedade e a gestão nas empresas norte-americanas. Seu trabalho enfocou como se dividem os acionistas controladores das empresas americanas e a influência deles sobre a gestão da organização, mostrando os benefícios sobre o valor da empresa quando não existe conflito entre os controladores e a gestão.

Desenvolvendo este assunto, Jensen e Meckling (1976) trouxeram dois novos conceitos: firma e agência, importantes para definir a governança. No caso, eles criaram uma teoria, baseada na “estrutura de propriedade” da empresa. Esta estrutura estaria composta pelos acionistas-controladores e pelos gestores da empresa que participam como acionistas-investidores, e a teoria analisa os conflitos entre ambos. Com isso, foi moldado o novo conceito que viria a ser conhecido como governança corporativa, voltado para o estímulo do controle interno para a mitigação dos riscos da má gestão. Neste sentido, seria responsabilidade dos acionistas controlar as ações do gestor da empresa, cuja boa *performance* seria recompensada por compensação financeira e por participação acionária.

A colocação em prática das teorias de governança propostas de Jensen e Meckling (1976) veio por meio do trabalho desenvolvido por Monks e Minow (1995), que mostraram qual a melhor relação entre controladores e gestores. Assim, propõem um acordo entre as três partes - conselho de administração, acionistas e gestores – que funcione como fator de motivação e de informação para que os três possam convergir, atuando juntos para alcançar os objetivos propostos, e que determine quais as decisões e as obrigações da organização, assim como quem será o agente responsável. Outra conclusão a que Monks e Minow (1995) chegaram é que a recompensa financeira e de participação deve ser restrita, não devendo ser oferecida ao gestor a oportunidade de se tornar um controlador, ao mesmo tempo em que se deve estimular o executivo na execução de uma boa gestão.

Ao final do ano de 1992, o tema a governança corporativa recebeu novo impulso, por meio de ação desenvolvida na Inglaterra pelo Cadbury Committee, grupo formado pelo Conselho Financeiro Inglês, pela Bolsa de Valores de Londres e por profissionais ingleses de contabilidade. Este órgão elaborou relatório com recomendações para a aplicação das melhores práticas pelos conselhos de administração das empresas assim como para seu sistema contábil, de forma a controlar o risco e as falhas da gestão.

Também lançou documento denominado Aspectos Financeiros da Governança Corporativa, com recomendações voltadas à transparência e à geração de valor para os acionistas através das ações do conselho de administração. Uma delas remetia à divisão de responsabilidades no conselho de administração, pregando que: ninguém teria poder de decisão individual; entre seus membros, a maioria deveria ser independente e composta de profissionais reconhecidos em suas áreas; deveria haver pelo menos três auditores independentes no conselho fiscal para supervisionar a contabilidade e os relatórios financeiros; a maioria dos membros no conselho de remuneração deveria ser independente; e os conselheiros independentes deveriam ser escolhidos por todo o conselho.

Isto significou o fim ou, pelo menos, a redução de risco para os investidores, conforme as referidas práticas passaram a ser difundidas, aplicadas e exigidas pelos *stakeholders* em todo o mundo:

O Conselho de Administração é o mais eficiente e versátil instrumento de gestão societária (...) cuja função principal é servir como instrumento dos acionistas na governabilidade dos ativos da companhia. (...) elaborar planejamentos estratégicos que busquem a maximização do lucro e a criação de valor para o acionista. (FUNCEF, 2005, p. 10)

No Brasil, o IBGC define a governança corporativa como um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo acionistas, cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal: “A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de

mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas” (IBGC, 2017, sem página definida).

São quatro os princípios da governança corporativa divulgados por este instituto (IBGC, 2009): 1) Transparência (*disclosure*), significando a busca da divulgação de informações relevantes para os *stakeholders*; 2) Equidade (*fairness*, ou senso de justiça), significando tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam os acionistas ou os *stakeholders* enquanto demais partes interessadas; 3) Prestação contas (*accountability*), significando que, como cada agente da organização tem sua responsabilidade, então eles devem satisfação daquilo que fazem, assim como devem explicar quando não alcançam os objetivos; e 4) Responsabilidade corporativa social e ambiental, significando o dever da organização em cuidar da organização, numa visão de longo prazo que se ligue ao conceito de sustentabilidade do negócio.

Também nesta linha, a OCDE (1999) desenvolveu lista com cinco princípios de governança corporativa para os países-membros, como forma de estimular o desenvolvimento através de normas e orientações internacionais: 1) Divisão de responsabilidades entre as diferentes autoridades, promovendo a transparência e eficiência; 2) Informação para todos os acionistas, como forma de criar participação e proteção para toda a empresa; 3) Tratamento igualitário entre os acionistas, como forma de proteger os interesses daqueles que são minoritários; 4) Responsabilidade social sobre seus colaboradores, de forma a promover-lhes o desempenho e reforçar os vínculos entre funcionários e organização; e 5) Informação e transparência para todos os *stakeholders*, tais como divulgação dos resultados financeiros e dos objetivos da empresa.

Na esteira desta nova configuração administrativa, no ano 2000 a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lançou um novo segmento de mercado para agrupar as empresas que adotavam a governança corporativa “(...) com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimule, simultaneamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias” (BOVESPA, 2013, sem

página definida). A partir de julho de 2012 o Programa de Aceleração do Crescimento para Pequenas e Médias Empresasⁱⁱ (PAC-PME) difundiu o conceito de governança corporativa para os pequenos empresários, já que “(...) a contribuição das boas práticas de Governança é ainda mais ampla. Elas visam proteger os interesses dos investidores e demais partes interessadas na organização (também chamados de "stakeholders") como Clientes, Fornecedores, Colaboradores, etc.” (PAC-PME, 2013, sem página definida).

Como exemplo de governança dentro de uma empresa brasileira, pode-se citar o caso da Vale do Rio Doce, que a define como uma visão empresarial, fundamentando seus princípios com o crescimento futuro: “Nosso modelo de governança corporativa está fundamentado nos princípios de clareza de papéis, transparência e estabilidade, necessários para posicionar a Vale em sua trajetória de crescimento e criação de valor.” (VALE RIO DOCE, 2013, sem página definida).

O que se pode ver, a partir deste breve resgate da história e dos princípios mais básicos da governança corporativa, são dois pontos relevantes. O primeiro é que se trata de conceito ligado à mitigação de riscos e à geração de valor para com os *stakeholders*. O segundo remete aos benefícios que sua aplicação pode garantir, atrelados às chamadas melhores práticas, tais como: a) maior facilidade de acesso ao capital e menor custo deste; b) maior valorização do preço das ações; c) maior retorno para os acionistas; d) mais transparência para os colaboradores; e e) visão de longevidade e de sustentabilidade.

E esta situação pode ser percebida tanto em grandes corporações como em empresas familiares de menor porte, obviamente com as necessárias adaptações às peculiaridades de cada tipo.

2 EMPRESAS FAMILIARES

Diversas são as definições de empresas familiares encontradas na literatura, sinalizando a existência de uma evolução dos conceitos, passando dos mais rígidos,

com características pré-definidas, até uma abordagem mais ampla. Suas características mais relevantes são três (ALDERSON, 2010):

- Trata-se de negócio organizado com a intenção de formar e de buscar uma visão do negócio, realizado por um grupo controlador formado por membros da mesma família ou de um pequeno número de famílias, de uma maneira que a organização seja sustentável através das gerações da(s) família(s);
- A empresa tem pelo menos duas gerações no controle, com pelo menos 5% das ações sendo controladas pela família; e
- Ao menos um dos controladores ligado à família tem o poder de eleger o presidente do conselho e o CEOⁱⁱⁱ, ou o gestor do negócio é um membro da família e existe a intenção de passar o negócio para uma próxima geração.

Poza (2010) apresenta visão em parte convergente quando se dedica a explicar o que uma empresa deve ter para ser considerada familiar:

- No mínimo de 15% de controle acionário por dois ou mais membros de ao menos uma família;
- Influência de membros da família na gestão estratégica da empresa, de uma de três formas (ou por uma combinação delas): sendo ativo na gestão e moldando a cultura da empresa; servindo como consultores ou como conselheiros; e atuando como acionistas ativos;
- Preocupação com a relação familiar; e
- O sonho da longevidade da empresa ao longo das gerações.

Já de acordo com a Price Waterhouse Cooper (PWC, 2010, sem página definida) para ser familiar no Brasil uma empresa deve ter o controle

(...) nas mãos de seu fundador ou da pessoa que a adquiriu ou de membros de sua família. No caso de empresas abertas, o fundador ou familiares detêm o controle por meio de ações e pelo menos um membro da família participa da gestão dos negócios e do Conselho de Administração, e, como último requisito, que a empresa tenha passado por um processo de sucessão.

Finalmente, para uma empresa ser considerada familiar basta que membros da família participem da gestão da empresa e do controle, ou até mesmo só do controle da organização (MIZUMOTO, 2013). Elas se aglutinariam em dois grandes grupos:

1) Empresas controladas: todas as empresas estão sob o controle de um grupo, composto por pelo menos um membro da família, muito embora propriedade e gestão não necessariamente estejam juntas; e

2) Empresário-dono: ocorre quando a empresa é controlada por poucos sócios, e quando pelo menos um dos empresários é o responsável da gestão no negócio.

A importância econômica das empresas familiares é destacada no cenário mundial, onde elas controlam a maioria dos negócios. Elas são mais rentáveis que as não familiares (VILLALONGA; AMIT, 2010; ARREGLE et al., 2016) e sofrem menos com as crises econômicas (STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN, 2013). Não estranha, portanto, que estejam ligadas ao controle familiar pelo menos 20% das 500 maiores corporações em todo o mundo em termos de receita auferida (VILLALONGA; AMIT, 2010).

Especificamente no caso dos Estados Unidos, as vendas de 143 empresas familiares em 2009 alcançaram mais de US\$ 1 bilhão (ALDEARSON, 2010). Já na Alemanha, 45% das empresas listadas no mercado financeiro em 2010 eram familiares (STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN, 2013). No Brasil,

(...) estima-se que mais de 75% das empresas em operação sejam de cunho familiar (MUSSI; RIVANDA; MASSUKADO, 2008) e, de acordo com Garcia (2001), respondam por mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo responsáveis por mais de três quartos da geração de empregos. (OLIVEIRA et al, 2011, p. 108)

Uma evolução que tem sido vista no conceito de empresas familiares é com relação à questão sucessória, sensível na medida em que significa, em última instância, sua sobrevivência nos moldes de sua criação originária. As empresas familiares devem escolher um sucessor de maneira muito peculiar, porque, à

exceção talvez do que ocorre naquelas que se classificam como de pequeno porte, são necessários profissionais qualificados e não pertencentes à família, nas posições-chave. No caso, o segredo estaria em se entender que o correto é a família servir ao negócio, e não vice versa (DRUCKER, 1994).

3 GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

A governança em empresa familiar é o conjunto de instâncias, de práticas e de princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e que orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão. Trata-se do elo entre a pessoa, a família e a empresa, e que essa relação gera valor para os acionistas ao longo das sucessões no comando da organização (GARCIA; TAVARES, 2017; PEREIRA, 2010; LAMBRECHT, 2005).

O IBGC define a governança em empresas familiares como a separação entre propriedade e gestão, considerando, por isso, a relação entre família (controle), patrimônio (propriedade) e empresa (gestão). Não por acaso, o sucesso da organização está diretamente ligado à atuação da família nesses três âmbitos (PINA, 2011).

Isso explica por que, na abertura do 12º Congresso Internacional de Governança Corporativa, promovido pelo IBGC no ano de 2011, foi apresentada palestra cujo tema era os desafios e oportunidades das empresas de controle familiar. Ali a superintendente-adjunta do IBGC advogou que “(..) a adoção das melhores práticas de Governança não é simples, requer que se vençam muitos obstáculos, porém é factível e gera frutos positivos tanto para a empresa quanto para a família.” (IBGC, 2016, sem página definida).

Estas colocações podem ser reportadas ao Modelo dos Três Círculos relacionando família, propriedade e gestão em três círculos, para descrever como essas relações podem gerar estabilidade e cooperação quando convergem para os

mesmos interesses (TAGIURI; DAVIS, 1982). O modelo tenta provar que, quanto mais harmônicos estiverem os três círculos, maiores serão as chances de sucesso de uma empresa familiar (ver Figura 1).

Os três fatores que compõem este modelo - propriedade da família, controle (família) e gestão (empresa) – podem, tanto de maneira individual como em conjunto, agregar valor à empresa se combinadas com processos de controle familiar e de gestão (VILLALONGA; AMIT, 2010). No caso, não existe uma forma ideal como os três fatores devem interagir, pois dependerá do perfil da empresa, assim como o que ficou comprovado é o fator positivo com relação a um CEO que não seja membro da família e que o maior estímulo para sua produção seja com a participação nos resultados (DASPIT et al., 2017).

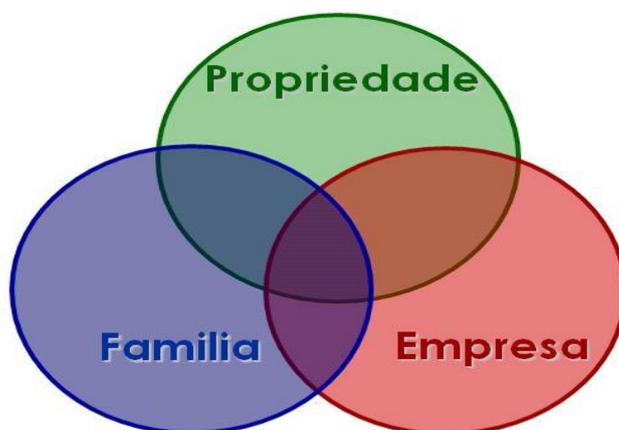


Figura 1 – Modelo de Três Círculos

Fonte: Tagiuri e Davis (1982)

O conceito de governança na empresa familiar deve ser abordado com mais profundidade pelos benefícios que a adoção das melhores práticas traz para a organização. Para isso, as empresas familiares devem considerar a criação de um comitê gestor, de um conselho de administração e de um conselho familiar, assim como definir as normas de condutas. Daí a importância de o responsável da gestão não ser o dono da empresa, assim como de o controlador não participar do dia a dia

dentro da organização e saber separar os conceitos de propriedade e de empresa (ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017).

Exemplo aplicado da utilização das ferramentas de governança corporativa em empresa familiar brasileira pode ser encontrado no estudo de caso aplicado à empresa Gerdau (GRZYBOVSKI, 2008). Ali ficou comprovado que elas ajudam no processo de sucessão, assim como na longevidade e na profissionalização de toda a organização.

Não por outro motivo, a passagem da pequena empresa para uma empresa comprometida com a governança equivale à emergência do profissionalismo da gestão, cujos quatro passos seriam: 1) contrato social, onde os sócios devem definir o futuro da empresa e a relação entre eles no que tange à definição das responsabilidades; 2) conselho consultivo, formado por profissionais de fora do âmbito familiar e que se destaquem em suas áreas, de preferência com conhecimento do negócio da empresa; 3) auditoria externa, visto que a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) disponibiliza a lista de auditores independentes que podem ajudar no controle e no planejamento de qualquer empresa; e 4) comunicação sobre os planos e sobre as estratégias da empresa, que deve ser divulgada para todos os membros, como forma de estimular o comprometimento do colaborador com o futuro da organização (ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017).

A prática da governança corporativa nas pequenas empresas é cada vez mais divulgada em nível mundial: “A governança corporativa é sobre boas decisões tomadas pela pessoa certa e não somente sobre o controle das empresas - as pequenas empresas precisam de governança corporativa também.” (GOVERNO DA AUSTRÁLIA, 2013, sem página definida). No caso brasileiro, seguindo o caminho trilhado pela Bovespa, o PAC-PME trouxe ferramentas e conceitos internacionais com o fim de divulgar a governança e as melhores práticas de gestão para as pequenas e médias empresas nacionais, complementando o trabalho de IBGC neste sentido.

4 ASPECTOS DO MÉTODO

Esta pesquisa qualifica-se como de abordagem qualitativa e exploratória quanto aos fins, assim como bibliográfica e de campo quanto aos meios (VERGARA, 2009). A delimitação geográfica foi a cidade do Rio de Janeiro, onde se situa a empresa focalizada no estudo. A delimitação temporal referiu-se ao segundo semestre do ano de 2013, quando foi executado o levantamento das evidências primárias.

O levantamento das evidências primárias foi realizado por meio de entrevista presencial semiestruturada, cujas perguntas foram divididas em três temas:

- Tema 1: governança na empresa, a partir da aplicação dos princípios de governança propostos pelo IBGC (questões 1, 2 e 3);
- Tema 2: relações corporativas, divididas em relações entre acionistas, entre acionista e gestor, e entre acionista e colaborador (questões 4, 5, 6 e 7);
- Tema 3: assuntos relacionados ao contrato social, às normas administrativas da companhia, ao código de ética e ao planejamento estratégico (questões 8, 9 e 10).

O entrevistado foi um sócio-diretor da empresa. Sua seleção se deu por questões de proximidade, sendo que o relacionamento pessoal com o autor desta pesquisa possibilitou a obtenção de dados e de informações da empresa muito específicos, repassados sob condição da manutenção do anonimato corporativo, e que foram relevantes para o atingimento do objetivo final. Esse profissional possui vínculo familiar, sendo engenheiro com mais de 35 anos de atuação no mercado de construção civil.

A entrevista foi gravada, transcrita, e seu conteúdo separado pelos três temas acima indicados. Em seguida, foi realizada análise dos respectivos conteúdos, por meio do uso da técnica com o mesmo nome (BARDIN, 1977), tendo sido utilizados extratos das respostas como ilustração dos achados.

4.1 A Empresa Build

Fundada em 1993 no Rio de Janeiro por três engenheiros que já contavam com 25 anos de trabalho no mercado, a BUILD atua na área de construção civil e hoje conta com cerca de 200 funcionários. Seu intuito é oferecer um produto de qualidade para clientes exigentes. Essa intenção transparece nas palavras do entrevistado, que, quando questionado sobre o que é a empresa, disse que o que melhor a classificaria seria sua mensagem de Marketing: “Qualidade é buscar atender a satisfação do cliente desde os contatos iniciais ao acompanhamento pós-obra, é cumprir contratos de forma responsável, com rigor no atendimento aos prazos e custos estabelecidos, com obras de excelente acabamento e, importante, com ética e com transparência de princípios em suas ações”.

4.1.2 Resultados Da Pesquisa De Campo

Tema 1 – Governança Corporativa

Muitas são as ferramentas disponíveis para as empresas entenderem e aplicarem as melhores práticas de governança corporativa dentro da organização, sendo que essas práticas começam pela necessidade dos acionistas ou por suas experiências passadas. Segundo o entrevistado, não houve tempo para colocar em prática tudo que foi pensando:

Criamos a empresa há 20 anos atrás e nosso principal objetivo foi conseguir trabalho. Por sorte, começamos a produzir antes mesmo de poder emitir nota fiscal, foi tudo muito rápido. Sabemos que temos que mudar nosso acordo, mais ainda temos que nos preparar dentro das nossas famílias para definir como será a estrutura familiar que irá controlar a empresa (...) Agora, algo que sempre levamos bem a sério é a nossa saúde financeira. Toda a parte de nossa contabilidade é terceirizada, já tivemos aqui dentro (*a parte da contabilidade*), mas, na profissionalização, optamos por um serviço externo. Como garantia, temos, todo ano, o processo de auditoria externa.

Como citado anteriormente, muitos são os benefícios na aplicação da governança, cujo sentimento de geração de valor pode ser percebido ao longo dos anos, conforme o PAC-PME (2013, sem página definida):

Por oferecerem menores riscos, as empresas que adotam boas práticas de Governança Corporativa obtêm ainda, em contrapartida, benefícios, como: maior facilidade de acesso e menor custo de capital, maior valorização do preço de suas ações, maior retorno para seus acionistas e maior longevidade, entre outros.

O entrevistado indica perceber os frutos que as práticas de governança trouxeram para a empresa BUILD:

Os primeiros passos na governança nos ajudaram no crescimento (...) Por exemplo, nos três primeiros anos não tínhamos rentabilidade, todo o dinheiro que ganhávamos reinvestíamos na empresa. Todo resultado a gente investia em marketing, para ficar conhecidos no mercado. No momento que fomos profissionalizando nossa mão de obra, tivemos um crescimento exponencial.

Quando se buscou identificar, dentro da empresa, quais as práticas que estão de acordo com os princípios de governança do IBGC, aquela que pareceu melhor caracterizar a empresa BUILD na opinião do sócio é a equidade - que, nesse caso, é vista mais uma característica pessoal que os sócios levaram para a empresa:

A divisão da sociedade é em três cotas divididas em partes iguais. Durante 20 anos nunca usei porta fechada... Como (você) pode ver, os engenheiros chegam da obra, passam aqui... E aqui é assim, um entra, outro sai... As portas aqui são abertas.

Quanto aos demais princípios, a opinião do entrevistado é de que são menos atendidos, por mais que exista um esforço em reverter essa lacuna, melhorando os processos. Ele considerou um empecilho a incerteza que, na sua opinião, ronda o mercado da construção civil, remetendo à *accountability* e à gestão ambiental:

Nenhum engenheiro entra em obra sem saber o que vai gastar e o que vai precisar de mão de obra, e participa ativamente das

decisões, assim como informa sobre a prestação de contas e do andamento dos projetos para todos os sócios. O planejamento dos projetos é feito com o auxílio do gestor e são aprovados pelos sócios. Como o ajuste das responsabilidades foi feito ao longo dos anos, no acordo de sócios não temos essa definição. Hoje não temos necessidade dessa estrutura no acordo de sócios, mas é algo que vamos ter que levar em consideração quando chegar a segunda geração no controle da empresa (...) Acho importante manter essa profissionalização. (*Sobre a gestão ambiental*) a construção civil é uma atividade considerada predatória. Mas (*nós, a BUILD*) somos responsáveis e seguimos toda a legislação.

O princípio de responsabilidade social, que está dentro do princípio de responsabilidade corporativa do IBGC e que é importante ao “zelar pela sustentabilidade das organizações” (IBGC, 2010, p. 19), é característica encontrada na BUILD, vista como importante pelos acionistas:

O objetivo (*da empresa, no que tange à responsabilidade social*) é atender todas as necessidades dos colaboradores, criar um ambiente aberto e participativo.

Considerando-se que “(...) a governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, fornecedores, comunidade, entre outros.” (CAMPOS, 2006, p. 16), sendo o cliente o principal foco da empresa BUILD, a relação com esse *stakeholder* é tratada diretamente com os acionistas, de forma a transmitir confiabilidade e experiência, modelo que também é seguido no tratamento com os colaboradores diretos:

Com nossos clientes, o relacionamento é personalizado e consideramos o pilar estratégico da empresa (...) achamos que é onde mais agregamos valor para a empresa, sempre cumprimos nossos prazos e sempre respeitamos o orçamento proposto. Hoje temos um foco em clientes corporativos e pessoas físicas com alto poder aquisitivo, e isso sim seria interessante termos definido no acordo o nosso foco (...) Os nossos colaboradores são nossos parceiros, temos pessoas trabalhando há mais de 20 anos conosco, a confiança é mútua e o relacionamento o melhor possível. A relação com os colaboradores é super aberta e positiva (...) Claro que essa relação hoje é bastante profissional, mas tem gente que trabalha



comigo desde antes da criação da empresa, então existe uma cumplicidade... Acho que um dos grandes valores que conquistamos para a empresa foi essa confiança dos colaboradores. Quando damos o controle das obras para nossos engenheiros, essa é a ideia que temos da profissionalização. Outra característica é que estamos sempre incentivando a formação dentro da empresa, através de órgãos de capacitação técnica.

É necessário salientar, em paralelo, que, pelas suas experiências anteriores dentro de obras prestadas para o governo, o acionista considera que o relacionamento da empresa BUILD com o governo limita-se “ao que consta na legislação”, significando que a BUILD se atém apenas a cumprir as exigências oficiais que garantam seu funcionamento, sem envolver-se em obras públicas:

O relacionamento com o governo é o legislativo em vigor, não sendo interesse da nossa empresa trabalhar em obras públicas. Acho que, se fosse para constar algo no acordo de sócios, seria que a nossa empresa não tem interesse em participar de obras públicas.

Aspecto semelhante foi ressaltado no que tange ao relacionamento com os fornecedores e investidores, elementos que, segundo o sócio-diretor entrevistado, não são prioridade para a BUILD:

Não cobramos nenhuma obrigação de nossos fornecedores, mas buscamos sempre trabalhar com os mesmos desde o início da empresa. Em algumas especialidades tercerizamos a mão de obra, soldador, por exemplo. Nosso objetivo é focar nossos esforços e mão de obra nas nossas especialidades. Esse trabalho contínuo com os mesmos fornecedores nos tem ajudado a criar parcerias, por mais que não estamos focados nessa relação. (...) Sobre novos investidores, acredito que hoje não pensamos em novos sócios. O que pode ser inevitável é se uma corporação quiser adquirir nossa empresa... Nesse caso, seria o caso de avaliar a proposta.

Tema 2 – Relações Corporativas

Existem alguns passos que podem ser adotados pelas empresas familiares para a adoção da governança corporativa, como a criação de um comitê gestor, de um conselho de administração e de um conselho familiar (ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017).

No caso dessa pesquisa, esses pontos foram entendidos como interessantes pelo acionista entrevistado, o qual entende que irão ajudá-lo a pensar no futuro. Contudo, em nenhum momento sua aplicação foi pensada pelos sócios, assim como a difinição dos conselhos dentro do acordo de acionistas:

Não temos e realmente não pensamos em criar um conselho familiar e um conselho de administração... Levantando essa questão, até acho interessante, sim, mas entre os sócios nunca mencionamos nada sobre isso, nem verbalmente, e com certeza não está no acordo de acionistas.

A relação entre os acionistas é fator fundamental para criar sustentabilidade para a empresa familiar, de forma que os conflitos que possam existir entre as famílias não impliquem consequências negativas para ela (VASCONCELOS; OLIVEIRA; FERNANDES, 2017). O que se pode entender, por meio da pesquisa na empresa BUILD, é que os sócios da segunda geração não terão o mesmo perfil que os sócios da primeira geração; logo, aqueles que uniram forças num primeiro momento terão que estar preparados para gerenciar os conflitos que possam existir dentro de suas famílias para que a organização não seja afetada por decisões arbitrárias:

Não existe minoritário... A empresa está dividida em cotas iguais. Quando nos juntamos, é porque nós três nos complementávamos, tínhamos pontos em comum, principalmente objetivos comuns. Posso afirmar que não existe conflito, passamos o dia compartilhando informação e soluções para os problemas. Realmente o ambiente é ótimo. Muito do que decidimos e acordamos para melhorar as relações foi *(feito)* verbalmente, mas posso afirmar que essa boa relação tem gerado muitos benefícios para os três. (..) Para nossos filhos, sim, temos a ideia de passar a empresa para a

segunda geração, esperamos que a empresa tenha continuidade. Assim como sei que, uma hora, vou querer descansar e eu gostaria de manter o nível de vida que tenho hoje. Nós três nos escolhemos para sermos sócios, mas nossos herdeiros não... Eles terão a empresa, mas como eles vão tocar o negócio se eles não se escolheram, se não tiveram a opção de escolher seus sócios?! O que podemos fazer é contratar profissionais que adotam a cultura da empresa e levem o negócio adiante. Hoje temos a dificuldade de aplicar um novo acordo de sócios porque teríamos que praticamente parar para dar atenção a algo tão estratégico para o futuro da empresa.

Um dos principais conflitos que podem vir a surgir para a empresa é a divisão das responsabilidades e da respectiva prestação de contas: “O acordo de sócios é um disciplinador da partilha de poder. Em outras palavras, é um instrumento que define como os sócios vão exercer controle. Quem pode tomar que decisões, até onde, com quem e em que circunstância” (STEINBERG, 2009, p. 10). Teoricamente, ao se começar uma empresa essa divisão já está estabelecida; no caso da BUILD, no entanto, o que há é uma adaptação ocorrida ao longo dos anos, de forma a se chegar a um modelo “ideal” de divisão de responsabilidades que existe hoje, muito embora sem que, por isso, essa divisão esteja definida no acordo de acionistas:

Sobre a divisão de responsabilidades, tem uma história interessante. Nós três somos engenheiros de obra e nenhum dos três queria assumir o administrativo. A ideia era cada um ficar durante dois anos com essa reponsabilidade e ir fazendo rodízios. Um dos engenheiros nunca quis assumir, optou por seguir em obra e ser um dos melhores profissionais no mercado. Por exemplo, se hoje (você) pergunta para ele quanto tem em caixa, ele não saberia te dizer. Outro engenheiro, depois de dois anos quando passei a parte administrativa para ele, ficou por algum tempo até que não aguentou e desistiu... Então, ao final, (eu) saí um pouco da gestão de obra, sem nunca deixar também de exercer, mas fiquei responsável da área administrativa e financeira. Realmente nunca colocamos essa divisão no acordo de sócios, já que, como nosso relacionamento é bom, não sentimos a necessidade. De todas as formas, esse processo de divisão de responsabilidades foi gradual e (*foi acontecendo*) ao longo dos anos, até chegarmos ao nível da profissionalização que temos hoje... Ou seja, aquele que foi melhor para o crescimento da empresa. Hoje os sócios ainda acompanham algumas obras, mais o trabalho real

nosso é o comercial, já que todas as áreas da empresa estão supridas com profissionais contratados com experiência nas funções.

A relação entre acionistas e gestor vai gerar mais valor para empresa no momento que a remuneração do CEO estiver vinculada com o resultado da organização (VILLALONGA; AMIT, 2010; PEAKE et al., 2017),. Nesse aspecto, a BUILD se profissionalizou ao contratar um diretor com experiência no mercado de construção civil e com habilidades gerenciais. Por outro lado, é importante salientar que o cuidado na contratação não foi definido no acordo de acionistas, mas sim dentro de um acordo verbal entre os sócios:

O nosso gestor é um profissional reconhecido no mercado e ele tem participação no resultado. A relação com ele é excelente e *(ele)* está sempre participando das reuniões estratégicas. Levamos em conta muitas de suas observações. Criamos uma proposta de trabalho para o gestor através da produtividade e do desempenho. Essa participação no resultado é para todos os níveis da organização. Tivemos também o cuidado para o gestor nunca vir a ser o controlador, separando a participação do resultado do controle sobre a propriedade. Não está no acordo de sócios, mas *(sim)* no acordo entre as partes... Consideramos nosso gestor peça estratégica na empresa, participando das reuniões dos sócios. O gestor não tem vínculo com nenhuma família... O que fizemos foi buscar o melhor profissional, essa exigência nossa pela qualidade da mão de obra vale para qualquer nível da empresa. Claro que nem todos que estão nas obras estão formados, mas o nível de profissionais com que trabalhamos é excelente. Voltando ao gestor, acredito que até possa existir algum vínculo entre gestor e família... Mas tem que ser contratado pelo reconhecimento profissional.

Tema 3 – Assuntos Relacionados Ao Contrato Social, Às Normas Administrativas Da Companhia, Ao Código De Ética E Ao Planejamento Estratégico

A utilização das melhores práticas de governança “(...) pacifica as relações entre a família, tranquiliza a família investidora quanto a seus negócios empresariais e requer dedicação e foco na sua adoção” (IBGC, 2016, p. 12). Essa mesma fonte

traz estudo de caso de três empresas familiares, onde estão indicadas as melhores práticas que devem ser adotadas nesta situação; no caso de uma dessas organizações em especial, o passo fundamental de governança foi o acordo de acionistas que serviu para definir o planejamento de sucessão.

No caso da BUILD existe a vontade explícita de a sucessão ser planejada, muito embora isso não esteja escrito no acordo de acionistas. Esse fenômeno remete à afirmação de Kignel (2009) de que é necessário que tanto o processo sucessório como o acordo de acionistas sejam encarados como trabalhos a serem desenvolvidos de forma preventiva, e cercados de calma e de cuidado:

Um dos acordos que fizemos na criação da empresa é que não houvesse sucessão familiar automática, ou seja, que nenhum dos filhos entrasse na empresa como diretor e tomasse o controle. Explico: todos os sócios têm filhos homens, nenhum deles é engenheiro e, claro, serão acionistas com nossa morte. E queremos que sejam os beneficiários no futuro, mas que nunca sejam os controladores (...) Esse acordo foi proposto por mim ao vir de uma empresa de engenharia que sofreu transição da primeira para a segunda geração, onde os conflitos familiares acabaram por fechar a empresa. Por isso colocamos a decisão do controle sobre a sucessão automática dentro do acordo de acionistas.

Durante a entrevista, foi demonstrado como está estruturado esse controle dentro do contrato social da BUILD. O que se verificou foi que o referido acordo buscou proteger a empresa de duas formas: a) dando opção de compra, pelos sócios sobreviventes, da cota de qualquer sócio que venha a falecer, e b) buscando proteger a família do sócio falecido através de uma valorização exaustiva do patrimônio desse último por ao menos três peritos.

Ou seja, no acordo de acionistas não se identificou nenhuma proteção direta para a família que perca um membro, mas que tenha interesse em seguir fazendo parte da organização, devido à falta de um conselho familiar que possa tomar as decisões visando a proteção da família:

Sabemos que o acordo não é o ideal, já que o fizemos pensando nas experiências passadas. E cada vez estamos vendo que o que foi importante antes hoje é fundamental. A empresa precisa definir como seremos no futuro sem os seus fundadores.

Uma forma de mitigar os riscos com os conflitos e cobrar as responsabilidades dentro da empresa é através da definição das normas, de regras internas e de divulgação do código de ética. Contudo, esses temas dificilmente são tratados na empresa de primeira geração, já que, nela, os valores são, via de regra, transmitidos pelo dono diretamente ao colaborador.

Na BUILD já se pode perceber a sensibilidade a esse tema nas palavras do entrevistado, que indica que a definição de tal providência será fundamental para a entrada da segunda geração no controle da companhia:

Normas ou um código de ética também não temos, mas conseguimos transmitir a cultura da empresa para todos nossos profissionais... Pode conversar com qualquer um deles e você vai sentir essa cultura no dia a dia. Talvez sim que, em um segundo momento, possamos definir um código de ética, mas hoje, com a cultura aberta que temos, não vejo urgência.

Finalmente, se o planejamento estratégico é, no meio corporativo de uma forma geral, considerado um diferencial construído pelos acionistas de forma a definir os objetivos futuros, sendo fundamental para criar a cultura de governança corporativa dentro das empresas, no caso da BUILD a grande dificuldade é conseguir criar um planejamento de mais de cinco anos devido às incertezas que envolvem o mercado de construção civil:

Planejamento no nosso ramo é complicado... O canteiro de obra é como parque industrial, chega, monta, constroi e depois sai de obra. Por exemplo, hoje conseguimos fazer um planejamento anual, mas o que queremos não conseguimos: um planejamento de cinco anos. O mercado é muito incerto e temos dificuldade em prever a demanda real. O planejamento é uma prioridade nossa, mas ainda temos muito caminho pela frente. Para você entender melhor esse problema, não conseguimos definir um plano de carreira para os colaboradores... Na construção civil é complicado, já que tem muitas incertezas e não podemos prometer uma permanência na empresa se não temos

projetos para tocar. Mesmo com essa incerteza, um número bastante grande de encarregados na nossa empresa entrou como ajudantes e hoje são responsáveis (...) Eles vieram galgando postos pela experiência e se profissionalizando ao longo do tempo.

CONCLUSÃO

Ao longo dos anos a governança corporativa tem se mostrado uma excelente ferramenta para profissionalizar as empresas e para gerar valor tanto para *shareholders* como para *stakeholders*.

No caso da governança em empresas familiares, uma de suas grandes funções é evitar os conflitos entre as famílias controladoras, mitigando o risco para a continuidade do negócio ao longo das gerações. E como as novas empresas já contam com ferramentas que permitem adotar as melhores práticas de governança desde o início da sua criação, cada vez mais a profissionalização do negócio deve vir com a profissionalização da gestão e com a capacidade de os acionistas saberem separar empresa, patrimônio e família.

Por ser uma empresa familiar de primeira geração, na BUILD a governança corporativa ainda está sendo implantada aos poucos. Mas foi identificado que a questão da sucessão e o método que será utilizado para adoção do controle da empresa pela segunda geração são considerados como de suma importância, muito embora resistam algumas dificuldades para a aplicação de um acordo de acionistas destinado a ali lançar as bases da aplicação da governança corporativa: a) os sócios participarem ativamente do dia a dia operacional; b) não haver um sucessor ativo na gestão, ou seja, não haver pressão interna para definir a posição executiva do sucessor dentro da organização; c) não existir conflito entre as famílias, fazendo com isso que até hoje não foi pensando a criação de um conselho familiar; e d) ausência de um conselho de administração para definir as estratégias de governança.

No que diz respeito à aplicação do modelo de Tagiuri e Davis (1982) de três eixos - família, propriedade e empresa - na BUILD, a pesquisa de campo indicou que os três eixos estão convergindo sem que por isso haja conflitos entre as partes.

Por outro lado, como pregam Villalonga e Amit (2010), a forma como os três fatores devem interagir dependerá do perfil da empresa. E o que ficou indicado na pesquisa da BUILD foi uma evidente e gradual separação entre família, propriedade e empresa ao longo dos anos.

Assim, partindo-se do princípio de que a separação entre família e empresa será dada de maneira voluntária a partir do momento em que não existir um familiar com características de assumir a gestão da empresa, torna-se fundamental a utilização da governança corporativa para que a BUILD possa gerar confiança e credibilidade para todos os *stakeholders*.

Uma proposta de solução seria a reformulação do acordo de acionistas, contemplando os seguintes pontos:

- Definição do planejamento de futuro, já que, por mais que o mercado de engenharia seja incerto, seria benéfico ter-se uma ideia de sustentabilidade e visão de negócio, capazes de guiar a aplicação da governança corporativa;
- Definição do caminho da sucessão e do papel dos sócios, mitigando os conflitos que possam vir a surgir na relação entre as famílias;
- Lançamento dos fundamentos para a criação de um conselho de família e de um conselho de administração, para mitigar o risco de conflitos que possam existir entre família, propriedade e empresa; e
- Transparência na conduta de ética, nas normas e nos regulamentos, para definição das responsabilidades (*accountability*) – além de funções, de atributos e de remunerações, entre outros - do gestor da empresa e dos membros dos conselhos de família e administração, mitigando o risco de uma má gestão e de conflito entre acionistas, conselho e gestor.

Vale ressaltar que essa pesquisa não esteve livre de limitações. Uma delas remeteu à dificuldade de se entrevistarem outros sócios da BUILD além daquele que esteve disponível. Os motivos para tanto foram dois: o envolvimento daqueles em projetos fora da cidade do Rio de Janeiro, e a limitação do tempo da pesquisa.

Também é importante notar que é natural que as informações que o entrevistado disponibilizou, por mais que ele tenha contado com a garantia do anonimato da empresa, tenham sofrido algum tipo de filtro. Pode-se imaginar, por exemplo, que eventuais pontos menos positivos da empresa tenham sido amenizados, ou que mesmo informações um pouco mais sensíveis tenham sofrido algum tipo de censura.

Finalmente, é relevante destacar que toda pesquisa de abordagem qualitativa está sujeita a fragilidades clássicas, que, embora não a desqualifiquem cientificamente, devem ser apontadas pelo bem da imparcialidade. Aqui se enquadram, por exemplo, a natural influência da subjetividade, assim como das crenças e dos princípios do pesquisador quando da interpretação dos resultados.

Para futuros estudos, sugere-se estudar a evolução das empresas após a criação do conselho familiar e do conselho de administração. Esse acompanhamento poderia identificar pontos que podem ser usados para elaboração de ferramentas a serem usadas pelas empresas desde a primeira geração, de forma a ajudarem o compartilhamento, dentre os familiares, de informações relevantes da empresa.

Dessa forma, seria criada cultura dentro da família voltada para a sustentabilidade do negócio e para a identificação, no mercado, de profissionais capazes de compor o conselho de administração de forma independente, aportando conhecimentos do mercado e ajudando no desenvolvimento estratégico. Com essas ferramentas seria possível almejar a extinção da incerteza sobre o futuro do negócio, mostrando que a empresa buscará o lucro, a sustentabilidade e a confiança do mercado. Isso criaria um ciclo de geração constante de valor para os *stakeholders*.

**CORPORATE GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESS:
A POSSIBLE RECONCILIATION?**

ABSTRACT

Corporate governance should be a priority for businesses as it creates value for its shareholders. This qualitative research investigated the application of corporate governance in a corporation owned by the first generation of a family, examining which IBGC's governance principles are being applied or under implementation. The subjects of the semi-structured interviews were company governance, corporate relations and issues related to the social contract, administrative rules, code of ethics, and strategic planning. The result indicated governance priorities and the need for a reformulation of the shareholders' agreement in order to assure principles that will help corporate sustainability and longevity.

KEYWORDS: CORPORATE GOVERNANCE. FAMILY BUSINESS. SUCCESSION.

REFERÊNCIAS

ALDERSON, K. **Understanding the Family Business**. San Diego: Business Expert Press, 2010

ARREGLE, J-L.; DURAN, P.; HITT, M.; ESSEN, M. Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 40, n. 6, p. 1209-1231, 2016

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.



BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. Nova York: Harcourt, Brace, & World, 1932.

BM&F Bovespa (Bolsa de Mercadoria e Futuro Bovespa). **Governança Corporativa**. Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/consultas/governanca-corporativa/governanca-corporativa.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em 13 nov 2013

CADBURY COMMITTEE. **The Financial Aspects of Corporate Governance**. 1992. Disponível em <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>. Acesso em 13 nov 2013

CAMPOS, M. **Governança Corporativa: aplicabilidade na empresa familiar**. Dissertação de mestrado (Administração de Empresas), Universidade Federal da Bahia / Núcleo de Pós-Graduação em Administração, 2006.

CLARKE, T. The continuing diversity of corporate governance: theories of convergence and variety. **Ephemera**, v. 16, n. 1, p.19–52, 2016

DASPIT, J.; CHRISMAN, J.; SHARMA, P.; PEARSON, A.; LONG, R.. A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. **Journal of Managerial Issues**, v. 29, n. 1, p. 6-29, 2017.

DINO. Elevada carga tributária para empresas bloqueia crescimento da economia brasileira. **Revista Exame on line**, 2 de junho de 2016. Disponível em <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/elevada-carga-tributaria-para-empresas-bloqueia-crescimento-da-economia-brasileira-dino89096487131/> Acesso em 23 jun 2018

DRUCKER, P. **How to Save the Family Business**. 1994. Disponível em http://www.umass.edu/fambiz/articles/senior_generation/how_to_save.html. Acesso em 13 nov 2013

FUNCEF (Fundação dos Economistas Federais). **Manual de Governança Corporativa da Funcef**. 2005. Disponível em <[http://www.funcef.com.br/files/manual de governanca corporativa da funcef.pdf](http://www.funcef.com.br/files/manual_de_governanca_corporativa_da_funcef.pdf)>. Acesso em 11 out 2013.



GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GARCIA, R.; TAVARES, C. Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. **REPATS**, v. 4, n. 1, p. 481-516, 2017

G.LAB. Os benefícios da gestão transparente. **Jornal Valor on line**, 08 dez 2017 Disponível em <http://www.valor.com.br/patrocinado/petrobras/gestao-e-negocios/os-beneficios-da-gestao-transparente>. Acesso em 23 jun 2018

GOVERNO DA AUSTRÁLIA. **Small Business NSW Commissioner**. Disponível em <<http://www.smallbusiness.nsw.gov.au/>>. Acesso em 13 nov 2013

HABBASH, M. **The effectiveness of corporate governance and external audition contraining earnings management practive in the UK**. Durham theses, Durham University. 2010. Disponível em < <http://etheses.dur.ac.uk/448/>>. Acesso em 13 nov 2013

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Governança Corporativa**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em 13 nov 2013

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **IBGC lança livro no 12º Congresso Internacional de Governança Corporativa**. 2011. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/PressRelease.aspx?CodPressRelease=420>>. Acesso em 13 nov 2013

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4ª ed., 2009. Disponível em <www.ibgc.org.br>. Acesso em 13 nov 2013

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Casos de empresas familiares não-listadas**: experiências na aplicação de práticas de Governança. São Paulo, SP: IBGC 2011.



JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

KIGNEL, L. **Mesa Corporate Governance**. *Estudo Especial. Empresas Familiares*. 2009. Acordo de Sócios. Disponível em <http://corporategovernance.com.br/V_Estudo_Acordo%20_Acionistas.pdf>. Acesso em 13 nov 2013

LODI, J. **A empresa familiar**. Sao Paulo: Pioneira, 1993.

MALLIN, C.; OW-YONG, K. **Corporate Governance in Small Companies: The Alternative Investment Market**. Edinburgh: The Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2008.

McGEE, R.; YUAN, X. Corporate governance and the timeliness of financial reporting: a comparative study of the People's Republic of China, the USA and the European Union". **Journal of Asia Business Studies**, v. 6, n. 1, p.5-16, 2012

MECKLING, W.; JENSEN, M Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics*. RePEc:eee:jfinec:v:3:y:1976:i:4:p:305-360.

MESA CORPORATE GOVERNANCE. **Estudo especial – empresas familiares: Acordo de sócios**. São Paulo, SP. 2009.

MIZUMOTO, F. **Empresas Familiares e a Contribuição da Governança Corporativa**. Palestra proferida na Endeavor Brasil. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=TO8SL-PhY34>>. Acesso em 2013

MONKS, R.; MINOW, N. **Corporate Governance**. West Sussex: Blackwell Business, 1995.



MUS SI, F. B.; RIVANDA, M. T.; MASSUKADO, M. S. A. Empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. **Anais... Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO**, 5, Belo Horizonte (MG), 2008.

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). **Principles of corporate governance**. 1999. Disponível em www.oecd.org. Acesso em 13 nov 2013

OLIVEIRA, A. C. **Empresa Familiar - Sua Importância Econômica e Social**. Disponível em esamcuberlandia.com.br/revistaidea/index.php/idea/article/download/163/129. Acesso em 23 jun 2018

OLIVEIRA, J.; PINHEIRO, A.; ÁLVARES, E.; PIMENTEL, T. Governança Corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **R. Adm. FACES Journal**, v. 11, n. 3, p. 105-122, 2011.

OLIVETTE, C. Empresas adotam gestão transparente. **Estadão on line**, 20 de março de 2016. Disponível em <https://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/empresas-adotam-gestao-transparente/>. Acesso em 23 jun 2018

PAC-PME (Programa de Aceleração do Crescimento para Pequenas e Médias Empresas). **Como melhorar a governança**. 2012. Disponível em <http://www.pacpme.com.br/pacpme/web/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=44105>. Acesso em 13 nov 2013.

PEAKE, W.; COOPER, D.; FITZGERALD, M.; MUSKE, G. Family Business Participation in Community Social Responsibility: The Moderating Effect of Gender. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 2, p. 325–343, 2017

PINA, A. **Governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: Estudo de caso da empresa Pinamak soluções em logística para o segmento de petróleo**. Dissertação de mestrado (Administração de Empresas), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas, 77 p. 2011

POZA, E. **Empresas Familiares**. Ohio: South-Western/Cengage, 2010.



PWC (Price Waterhouse Coopers). **As empresas familiares no Brasil**. 2010. Disponível em <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/empresas-familiares-2010A.pdf>. Acesso em 13 nov 2013

REVISTA VEJA. **No Brasil, metade das empresas não chega ao terceiro ano**. 2012. Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/no-brasil-metade-das-empresas-nao-chega-ao-terceiro-ano#123>. Acesso em 13 nov 2013

ROTH, L.; TISSOT, M.; GONÇALVES, R. Family-Owned Business Succession and Governance: A Multiple Case Study In Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017

SPEDDING, L. **Due Diligence and Corporate Governance**. Oxford: Lexis Nexis, 2009.

STEINBERG, H. **Mesa Corporate Governance**. *Estudo Especial. Empresas Familiares*. 2009. Acordo de Sócios. Disponível em <http://corporategovernance.com.br/V_Estudo_Acordo%20Acionistas.pdf>. Acesso em 13 nov 2013

STIFTUNG **Familienunternehmen**. Disponível em <<http://www.familienunternehmen.de/>>. Acesso em 13 nov 2013

TAGIURI, R.; DAVIS, J. **Bivalent Attributes of the Family Firm.**, Working paper, Harvard Business School, Cambridge (MA), 1982.

TRICKER, B. **Corporate Governance: Principles, Policies and Practices**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

VALE DO RIO DOCE. **Modelo de Governança Corporativa**. Disponível em <<http://www.vale.com/PT/investors/Corporate-governance/Corporate-governance-model/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 13 nov 2013



VASCOLCELOS, A.; OLIVEIRA, M.; FERNANDES, V. O Processo De Sucessão Em Diferentes Combinações De Gênero: Um Estudo Comparativo De Casos Em Empresas Familiares De Monte Carmelo, MG. **RACE**, v. 16, n. 1, p. 203-226, 2017

VILLALONGA, B.; AMIT, R. **How do family ownership, control and management affect firm value?** Philadelphia: Elsevier, 2005

Recebido em 20/04/2018

Publicado em 13/08/2018

ⁱ Organização internacional, composta por 34 países e com sede na França, cujo objetivo é promover políticas que visem ao desenvolvimento econômico e ao bem-estar social mundiais.

ⁱⁱ O Programa de Aceleração do Crescimento para Pequenas e Médias Empresas criado em Julho de 2012 com plataformas de soluções empresariais que oferece cursos, acesso a investidores e ferramentas de gestão, com o objetivo de divulgar a governança corporativa nas médias e pequenas empresas.

ⁱⁱⁱ Chief Executive Officer, o equivalente à posição de diretor executivo.