

A GOVERNANÇA CORPORATIVA: APLICAÇÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Eric Gardel de Oliveira Santos¹
Raiza Gabriele Lima dos Santos²

Resumo

Este estudo busca compreender e fazer uma avaliação crítica, a partir da análise de trabalhos publicados, sobre quais os benefícios e dificuldades da aplicação de mecanismos de Governança Corporativa no contexto das empresas familiares. O conceito de Governança tem deixado de ser mera literatura e passou a ser discutido nas empresas, principalmente aquelas de caráter familiar, que enxergam nessa possibilidade uma oportunidade de aprimorar os seus processos de gestão. Os mecanismos de Governança Corporativa são originalmente propostos para empresas de capital aberto, entretanto, suas práticas podem minimizar os problemas de agência encontrados em empresas de controle familiar ao estabelecer regras e procedimentos claros que definem as relações entre família, patrimônio societário e gestão, além da clássica separação entre propriedade e controle. O trabalho consistiu numa abordagem conceitual e teórica, onde foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, chegando à conclusão de que não existem padrões pré-estabelecidos de modelos, mas cada empresa procura adaptar-se às melhores experiências já consagradas. Os resultados apontam que, com a constante mutação do contexto empresarial, faz-se necessário buscar formas de atenuar e transpor essas mudanças, conseguindo assim a continuidade da empresa independentemente de seu tamanho.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Empresa Familiar, Governança Familiar.

1 Mestrando em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia - UFBA.
E-mail: ericsantos_3@hotmail.com;

2 Graduada em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia - UFBA.
E-mail: raiza-gabriele@hotmail.com.

Introdução

As empresas familiares constituem atualmente aproximadamente 80% dos negócios no Brasil, gerando mais de 60% dos empregos formais, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), sendo que 40% são geridas pela 2ª geração e menos de 5% chegam à 4ª geração, administradas por seus herdeiros. Apesar de sua importância para a economia nacional, estas empresas enfrentam dificuldades de competitividade e, somente há pouco tempo, vem recebendo atenção dos meios acadêmicos.

Para Mizumoto e Machado Filho (2007) são evidentes a presença de grupos familiares e a alta concentração de propriedade entre empresas de capital privado nacional. Porém, uma pequena parcela dessas empresas consegue sobreviver no mercado e escapam de falência ou aquisição pela concorrência. Villalonga e Amit (2006), afirmam que empresas familiares geridas pelos seus fundadores têm mostrado resultados superiores às empresas não-familiares. No seu estudo, aplicado nas 500 maiores empresas norte-americanas listadas pela *Fortune* no período de 1994 a 2000, indicam que empresas familiares podem criar mais valor, mas não perduram ao longo das gerações.

Tagiuri e Davis (1984), Passos (2006) e Gersick *et al.* (1997), escrevem acerca de três atributos que compõem a estrutura da empresa familiar: família, propriedade e gestão. Esses atributos bivalentes dizem respeito à simultaneidade de papéis desempenhados pelos gestores, tais como identidade compartilhada, histórico comum, envolvimento emocional, linguagem privada da família, privacidade e significado mútuo da empresa familiar.

Diversos trabalhos exploram, em diferentes abordagens, as relações entre a Governança Corporativa (GC) e a gestão de empresas familiares. Segundo Mustakallio (2002), as empresas familiares, por apresentarem sobreposição de funções entre acionistas e gestores, acrescentam desafios à tradicional Governança Corporativa. Leaptrott (2005) alega que o longo tempo de interação entre os membros da família a torna menos propensa a adoção de mecanismos formais na condução do negócio, o que explica a menor dependência de estruturas de Governança quando a empresa é gerenciada por membros de uma única família. E Garcia e Tavares (2017), entenderam que a adoção das práticas de Governança Corporativa despertou fortemente o interesse das empresas familiares, a fim de preservar sua continuidade e regular gestão.

O objetivo deste trabalho é, a partir da análise de trabalhos publicados, compreender e fazer uma avaliação crítica dos benefícios e dificuldades da aplicação de mecanismos de Governança Corporativa nas empresas familiares. Para alcançar tal objetivo, foi desenvolvida uma revisão teórica relacionada ao tema, às empresas familiares e ao impacto das melhores práticas em tais empresas, identificando-se os pontos críticos do tema.

Esse artigo contribui para ciência e pesquisas futuras, de diversas maneiras, mas pode-se citar: (i) aumento do referencial teórico sobre Governança Corporativa no contexto das empresas familiares; (ii) evidenciar a importância de Governança Corporativa dentro das entidades empresárias e (iii) fomenta a importância das ciências para desenvolvimento da sociedade.

O artigo está estruturado em quatro seções, iniciando com essa introdução. Em seguida, descreve-se o método, o procedimento da pesquisa, a descrição e a análise dos dados. Na sequência, faz-se o desenvolvimento de uma revisão de literatura sobre alguns trabalhos relacionados a GC e uma incursão teórica que aborda as principais obras relacionadas a GC no contexto das empresas familiares. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa realizada.

Metodologia

O presente artigo tem uma abordagem de caráter conceitual e teórica, usando como instrumento de pesquisa referência bibliográfica, a partir de trabalhos desenvolvidos por pesquisadores nacionais e internacionais, órgãos de classe e partes interessadas, que têm apresentado contribuições importantes aos estudos da Governança Corporativa. Gil (2008), classifica esse tipo pesquisa como bibliográfica, da qual utiliza em seu procedimento técnico, material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Quanto aos objetivos, Gil (2008), que pode classificar como exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Já Egghe (2005), explica que a pesquisa bibliográfica, procura observar as leis empíricas sobre o comportamento da literatura.

Dados

Os dados foram obtidos a partir de buscas em bancos de dados, como: periódicos, internet, livros e bancos de dados governamentais. O critério de seleção do material foi, trabalhos relacionados a área de

Governança Corporativa, após essa separação foi feita uma segunda seleção delimitando o material na qual tratava da temática no contexto da empresa familiar.

Etapas de Pesquisa

- 1) Delimitação do tema e problema a ser estudado;
- 2) Catalogação de trabalhos relacionados a GC, nos principais periódicos da área de Administração e Contabilidade;
- 3) Análise do material encontrado; e
- 4) Construção do Artigo.

Resultados e discussão

Surgimento do conceito governança corporativa

O surgimento da Governança Corporativa é bastante complexo e ainda é foco de discussões, devido à complexidade do tema. Para Andrade e Rosseti (2012) e Vilhena e Camargos (2015) o conceito apresenta evolução conceitual e empírica de diversas variáveis e perspectivas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução das perspectivas da Governança Corporativa.

Perspectiva/Abordagem	Autores
Separação entre propriedades e controle nas empresas.	Berle e Mens (1932) e Jensen e Meckling (1976)
Problemas relacionados a conexão contratuais da firma e conflitos de agência.	Hart (1995) e Jensen e Meckling (1976)
O problema da racionalidade limitada e do comportamento oportunista.	Williamson (1975), Simon (1997) e Demsetz (1992)
Questões referentes a distribuição de poder e de responsabilidades.	Rajan e Zingales (2000), La Porta et al. (1998)
Impactos dos diversos mecanismos, como: estrutura de capital e propriedade, atuação e composição do conselho administrativo, remuneração executiva, lucro, rentabilidade e valor de mercado.	Stulz (1988); Mork, Schleifer e Visny (1988), Harris e Raviv (1991); Novaes e Zingales (1995); Shleifer e Vishny (1997); La Porta et al. (1999, 2000 e 2002); Claessens, Djankov e Lang (2000); Claessens et al. (2000) e Claessens et al (2002).

Fonte: Autores (2019), baseados em Vilhena e Camargos (2015).

Para Pinheiro (2007), o surgimento da Governança Corporativa se deu a partir de um chamado tripé formado pelo fundo LENS, pelos princípios da OCDE (*Organization for Economic Cooperation and Development*) e pelo relatório *Cadbury*, além do filtro básico formado pela Lei *Sarbanes-Oxley*. A característica do fundo LENS para a consolidação da Governança Corporativa foi à efetivação de um novo modelo, até então, de gestão em busca de melhores resultados e um maior valor para as empresas em geral. Em relação ao relatório *Cadbury*, pode-se afirmar que é focado em tais conceitos, constituição e estruturação do Conselho de Administração (principal órgão interno de boa condução da empresa) e suas consequentes separações de responsabilidade (Oliveira, 2006). Ainda segundo o autor, em relação aos princípios da OCDE, expõem que deve haver transparência e veracidade nas informações, tanto ligadas a empresa como informações em geral. A entidade deduz que todos os fatos relevantes devem ser prontamente divulgados ao público interessado, e por último afirma que as responsabilidades e a atuação do Conselho de Administração devem estar de forma muito bem elaborada, além de avaliada de forma rígida.

No Brasil foi na década de 1990, segundo Nogueira (2019), que o país se abriu para a internacionalização e massivo processo de privatização e controle da inflação. Tais fatores, tiveram forte impacto na estrutura das firmas brasileiras, cujas modificações, segundo Rabelo e Vasconcelos (2002), facilitaram o surgimento da Governança Corporativa no Brasil. Três instituições possuem papel preponderante nessa seara: IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo). A regulamentação desse modelo de administração foi orientada pelo IBGC, que desenvolveu e publicou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, baseado nos princípios adotados internacionalmente que mais êxito alcançaram.

De acordo com o IBGC (2018), as boas práticas de Governança Corporativa são agrupadas nos seguintes valores:

Transparência – Consiste em disponibilizar para os *stakeholders* informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor de uma entidade;

Equidade – Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

Prestação de Contas (*accountability*) – Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;

Responsabilidade Corporativa – Os agentes de Governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental e reputacional) no curto, médio e longo prazos.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é o órgão governamental que tem como função principal fiscalizar o cumprimento da Lei das Sociedades Anônimas, relativa às empresas de capital aberto. Tal órgão definiu Governança Corporativa como o “conjunto de práticas que têm por finalidade aperfeiçoar o desempenho da companhia, facilitando o acesso ao capital e protegendo as partes interessadas: investidores, empregados e credores” (CVM, 2002, p. 1).

Toda essa base legal, vem gerando uma profissionalização dos modelos de Governança, principalmente a aspectos ligados à transparência. Além disso, existem forças externas que influenciam a Governança de um país. De acordo com Carvalho (2002), desde o final da década de 90, a Governança no Brasil tornou-se uma preocupação central para as empresas, investidores, órgãos reguladores e governo.

A empresa familiar e a governança corporativa

O desenrolar histórico da Governança no Brasil não ocorreu ao mesmo tempo em que o resto do mundo. Enquanto nos países anglo-saxões, o histórico de grande importância do mercado de capitais elevou o grau de desenvolvimento dos mecanismos de Governança, no Brasil as empresas não tinham a necessidade de se adequarem às práticas de Governança, uma vez que, não havendo atingido a maturidade dos dias de hoje, o mercado nacional de capitais não representava uma boa alternativa de financiamento. Além disso, o Brasil precisou ir se alinhando a conjuntura mundial a fim de acompanhar as transformações nos âmbitos econômicos, geopolíticos e político-ideológicos.

O Quadro 2, representa uma linha temporal acerca do surgimento das práticas de Governança Corporativa no Brasil em comparação com o resto do mundo:

Quadro 2 - Práticas de Governança no Brasil e no mundo

Ano	Governança no Brasil	Governança no Mundo
1992 a 1994	Não houve registro sobre Governança neste período.	Publicação do Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa. Surgiu como resposta aos escândalos registrados no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final dos anos 1980. O Relatório influenciou as publicações dos futuros códigos de diversos países.
1995 a 1997	Fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual IBGC e realizado o primeiro evento público de debates sobre Conselho de Administração e GC	Publicação do Relatório <i>Vienot</i> (França), Criação do Novo Mercado (Alemanha), Lançamento de Relatório com recomendações sobre GC (Japão).
1999	O IBCA passa a se denominar IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) que faz o lançamento do primeiro código brasileiro sobre Governança corporativa, o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa".	A OCDE abre caminho para a consolidação dos Principles of Corporate Governance, contendo diretrizes e recomendações sobre as boas práticas de Governança.
2000 a 2001	Bovespa lança oficialmente os segmentos diferenciados de GC: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, além de criar o Índice de Governança Corporativa (IBG) cujo objetivo é medir o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de Governança.	Escândalos contábeis da Enron, que acabam influenciando as empresas a se preocuparem de que forma suas demonstrações financeiras eram realizadas.
2002	A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lança sua cartilha sobre Governança: "Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa", voltada para as companhias abertas.	Aprovação no congresso norte-americano da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em julho, como resposta aos escândalos corporativos envolvendo grandes empresas do país, como Enron, Worldcom e Tyco. Além disso, a Securities and Exchange Commission (SEC) edita algumas normas complementares e a Bolsa de Valores de Nova York aprova novos requisitos de GC para listagem de empresas.
2003	Lançada a pesquisa Panorama Atual da Governança Corporativa no Brasil.	Nasdaq anuncia normas semelhantes à Bolsa de Nova York, Lançamento do Revised Combined Code, uma revisão do código de Governança britânico que passa a obrigar as empresas a divulgarem de forma clara as eventuais práticas de Governança não adequadas às recomendações do código do país (Inglaterra).

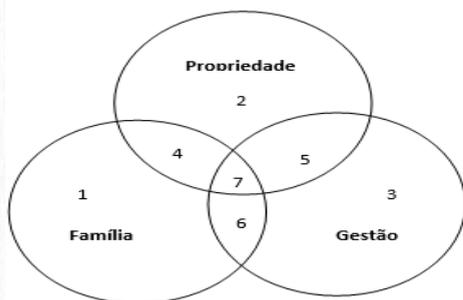
Ano	Governança no Brasil	Governança no Mundo
2005 a 2008	Bovespa amplia regras para os níveis diferenciados de listagem. Neste mesmo período, um caso de insider trading ocorrido durante a tentativa pioneira de aquisição hostil da Perdigão pela Sadia causa grande repercussão no mercado, aumentando a atenção do órgão regulador em operações similares.	OCDE lança documento contendo diretrizes de boa Governança para empresas de controle estatal. Crise financeira expõe problemas de gestão de riscos e o papel dos Conselhos de Administração
2009 a 2012	Em iniciativa inédita no Brasil, Usiminas divulga remuneração dos administradores em seu relatório anual de 2008. IBGC lança a quarta versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.	Ostrom e Williamson levam Nobel de Economia por estudos relacionados à Governança.
2013 a 2019	Ampla evolução na estrutura das secretarias governamentais de controle externo, localizadas em Brasília, que passaram a ser especialistas em determinada função de governo. Sendo assim, todo o modelo estatal foi revisado o que favoreceu o direcionamento e monitoramento da atuação da Governança no Brasil.	Diversos trabalhos na área de economia e finanças, começaram a retratar questões relacionadas a Governança nas Universidades na Europa e EUA.

Fonte: Autores (2019), baseados em dados da pesquisa e IBGC (2019).

Segundo Tondo (2008), para ser considerada como familiar, a empresa deve reunir os seguintes pré-requisitos: a) o controle do capital social deve pertencer aos membros da família; b) a família deve ter participação ativa na direção das estratégias da empresa (tendo, no mínimo, um membro na estrutura de comando na empresa); e c) deve haver estreita relação entre a família e empresa, manifestada pela influência recíproca de características e eventos familiares e empresariais.

Ademais, deve-se conhecer as influências culturais que auxiliaram no desenvolvimento desse tipo de organização. Bornholdt (2005) explica que, para compreender o processo de Governança nas empresas familiares, primeiramente, é necessário entender os traços culturais que caracterizam os princípios e valores do convívio familiar para posteriormente distinguir o que diz respeito a cada um dos sistemas: família, propriedade e gestão (empresa). Acerca de tais sistemas, observa-se a ligação entre eles e quaisquer alterações podem causar algum tipo de impacto ou afetar fortemente a sociedade familiar. Isso se dá porque esses pilares envolvem questões de ordem legal, comercial, patrimonial e empresarial, além de influenciar cada empresária. Gersick *et. al.* (1997) propõe uma divisão do modelo de três círculos em sete setores diferentes que definem como cada um vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha (ver Figura 1).

Figura 1: Modelo Gersick et. al (1997) de três círculos.



Setor 1 – membro da família, que não é proprietário nem funcionário; setor 2 – acionista, que não é membro da família nem funcionário; setor 3 – funcionário, que não é proprietário nem membro da família; setor 4 – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; setor 5 – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; setor 6 – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; setor 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6).

Bueno, Fernandez e Sanchez (2007) ressaltaram que o importante não é o fato de uma empresa ser ou não familiar, mas sim o grau e a forma de comprometimento e influência de uma família sobre determinada empresa, devendo considerar algumas particularidades presentes nas empresas familiares tais como: relacionamento entre parentes, sentimentos envolvidos, sucessão de lideranças e transição de gerações.

Segundo o IBGC (2019), os principais motivos que levam as empresas familiares a discutirem a adoção de práticas de Governança é aprimorar o modelo de gestão, contribuir para a longevidade da empresa, facilitar o processo sucessório e gerar valor econômico no longo prazo. Sendo assim, o interesse nesse segmento vem se tornando cada vez mais requerido pelas empresas.

Ademais, Jensen e Meckling (1976) esclarecem a profundidade da Teoria de Agência, que se baseia na ideia do alinhamento entre acionistas (chamados de principais, interessados na performance da empresa) e gestores (chamados de agentes, tomadores de decisão e remunerados por seu trabalho) para uma melhor gestão e estruturação de Governança). Os constantes conflitos em virtude dos distintos interesses dentro da empresa familiar, torna-se ainda mais necessário que os processos sejam transparentes em todos os setores.

Benefícios da governança para empresas familiares

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006), no caso das empresas de controle familiar, as principais motivações para a adesão à Governança Corporativa são, em primeiro lugar, as vantagens na captação de recursos externos, sejam eles na forma de

mudança da estrutura societária ou na forma de financiamentos bancários; em segundo lugar, acredita-se que uma estrutura séria de Governança é parte essencial na continuidade das empresas, além de ser mecanismo útil para eventuais transições de liderança. A convergência de interesses na alta gestão, no caso de esta ser composta também por acionistas familiares, tende a mitigar possíveis desalinhamentos de interesses entre gestores e acionistas, em função destes arcarem com grande parte do ônus financeiro decorrente de suas decisões (IBGC, 2006). Por outro lado, o profissional familiar, com o desenvolvimento de um ambiente harmônico, possui um nível de comprometimento e dedicação que dificilmente são encontrados em profissionais não familiares.

Possíveis riscos na implantação da governança

O aumento do tamanho da família e, conseqüentemente, do nível de demanda de retorno sobre o investimento, pode ser um empecilho para investimentos cruciais à perpetuidade do negócio. Somado a isso, segundo Bernhoeft e Gallo (2003) a maior complexidade das relações no âmbito familiar à medida que a família aumenta numericamente e, portanto, diminuem-se os laços afetivos. Transições e sucessões são sempre momentos de grande atenção, que podem envolver disputas internas que acabam prejudicando a qualidade da gestão e podem acarretar danos à companhia. Além disso, a falta de critérios para a separação de ativos familiares e corporativos, assim como a discussão de assuntos empresariais na família, pode ser bastante prejudiciais ao negócio.

A adoção de práticas profissionais na empresa pode ser um obstáculo para algumas famílias, e, como consequência disso, sentimentos e dinâmicas familiares poderia influenciar os negócios. O nepotismo pode ser citado como exemplo, pois segundo o IBGC (2006), a promoção de pessoas com base em parentesco pode minar a meritocracia no ambiente de trabalho, provocando fuga de talentos e aumento da rivalidade pessoal entre os membros da alta gestão.

Dificuldades

Segundo Lodi (2000), existem cinco principais dificuldades encontradas em empresas familiares:

- A. Conflito de interesses;
- B. Uso indevido de recursos financeiros por membros da família;

- C. Falta de planejamento financeiro, apuração da estrutura de custos e formação inadequada de preços;
- D. Dificuldade de adaptação às novas exigências do mercado; e
- E. Nepotismo.

Tais dificuldades são um grande desafio para as empresas familiares já que para solucionar essas questões é necessária uma mudança não só na estrutura mas, também na dimensão cultural da organização. Alcançar um equilíbrio entre o crescimento do patrimônio e as necessidades e expectativas da família é o principal deles. Para tal é necessária a criação de mecanismos para a discussão de tais diferenças com o intuito de alinhar o planejamento da companhia, como, por exemplo, os *Family Office* (escritórios que administram o patrimônio das empresas).

Empresas que implantaram mecanismos de gc

No Brasil, grandes empresas de origem familiar optaram por aderir a mecanismos de Governança Corporativa como forma de agregar valor à marca das empresas. Em seu estudo, Gonçalves (2009), teve como objetivo avaliar os resultados obtidos pela Gerdau S.A. no uso de práticas de Governança no intervalo temporal de 1901 (ano da fundação) a 2008. Foram utilizadas entrevistas com gestores, onde foram apresentadas questões que versavam sobre resultados percebidos, avaliação dos resultados e demais fatos relevantes na história da empresa. Os resultados encontrados por Gonçalves (2009) retratam que ficaram evidentes passagens que comprovam que a Gerdau, utilizou-se das práticas nas ações tomadas, mesmo que por instinto e também pela formação de seus líderes. Ainda segundo o autor, atualmente, a GC está bem definida nas diretrizes do grupo, em concordância com as melhores práticas.

Bonisen e Santos (2012), realizaram um estudo de caso do Magazine Luiza objetivando reconhecer as diversas nuances da Governança Corporativa no contexto da possibilidade de abertura de capital da empresa. Os resultados demonstraram que a partir do momento em que a Magazine Luiza adotou as mais rígidas práticas de Governança, aderindo ao Novo Mercado, obteve sucesso nos seus objetivos estratégicos.

Sem contar estudos que investigam a aplicabilidade da Governança Corporativa em pequenas empresas familiares (LOLLA *et al.* 2017; LUCCHESI, BAGGIO e SAUSEN 2019; MAZZIONI *et al.* 2016).

No entanto, características peculiares inerentes a empresas familiares podem tornar a implantação da Governança uma tarefa bastante

complicada. Segundo Leaptrott (2005), o longo tempo de interação entre os membros da família os torna menos propensos à adoção de mecanismos formais na condução do negócio, tanto que, quando a empresa é gerenciada por membros de uma única família, é menor a dependência de estruturas de Governança

Conclui-se que a implantação dos mecanismos de Governança é um fato de extrema importância para a realidade das empresas. A adequação aos princípios básicos pode funcionar como um "certificado" de que a organização possui idoneidade perante o mercado. Entretanto, existem empresas familiares onde o perfil conservador do proprietário supera o desejo de se adequar à nova. Para tentar se adequar a essa dualidade Mustakallio *et al.* (2002) propõe uma "estrutura de Governança dual" para empresas familiares, que consiste na Governança relacional para estimular o compartilhamento de informação entre membros da família em reuniões e na Governança contratual, que emprega mecanismos formais para aumentar a qualidade de decisões estratégicas.

Considerações Finais

Após a revisão bibliográfica realizada, foi possível concluir que a constante mutação do contexto empresarial condiciona as empresas a buscar formas de atenuar e transpor essas mudanças, conseguindo assim a continuidade da empresa, independentemente de seu tamanho. Existe uma grande pressão externa por crescimento e desenvolvimento, o que acaba se tornando uma desenfreada luta pela sobrevivência e cumprimento de metas, atingindo ainda mais as empresas de cunho familiar que, muitas vezes, não conseguem disputar determinados mercados com grandes organizações.

A relevância desse estudo se baseia no fato do referencial teórico poder servir de base para diversas pesquisas, que tratem sobre a implantação das melhores práticas de Governança Corporativa nas empresas familiares buscando, entre outras coisas, promover uma gestão ética baseada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social. Como resultado disso, as organizações que as praticam agregam muito mais valor, inclusive na sua marca e nos seus profissionais e, por conseguinte, são reconhecidas como instituições diferenciadas. A ideia do respeito a esses princípios foi o alicerce para o surgimento da teoria da Governança Corporativa. As melhores práticas se consolidaram a partir do momento em que a sua teoria trouxe resultados tangíveis para as organizações. Por outro lado, a Governança tornou-se

fundamental para a captação de recursos financeiros, na medida em que a aplicação dos princípios dá credibilidade à empresa.

Para futuras pesquisas, espera-se que os resultados apontem uma constante evolução das práticas de Governança nas empresas familiares, responsáveis por relevante parcela da riqueza gerada por nossa economia. O amadurecimento da família empresária e de seus negócios contribui para o desenvolvimento da sociedade como um todo, pois acaba por estimular o desenvolvimento econômico e social.

Referências

- ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BONISEN, Marcela Lobato; SANTOS, Tharcisio Bierrenbach de Souza. **Governança corporativa nas empresas: estudo de caso do Magazine Luiza**. Revista Estratégica, vol. 11(2), p. 69-84. 2012
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar – implementação e prática**. Porto Alegre. Ed. Bookman – Artmed, 2005.
- CARVALHO, Antonio G. **Governança Corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração, v. 37, n.3, setembro 2002. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=V370319.pdf>. Acesso em 01 de junho de 2019.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. 2002.
- DEMSETZ, Harold. **Toward a theory of property rights**. The American Economic Review, v. 57, n. 2, p.347-359. 1992.
- EGGHE, L. Zipfian and lotkaian continuous concentration theory. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 56, n. 9, p. 935-945, 2005.
- GARCIA, Ricardo Lupion; TAVARES, Cláudio Taminski. **Empresa Familiar e a Governança Corporativa: Breves Apontamentos sobre as Estruturas de Gestão das Empresas Familiares**. REPATS, Brasília, v. 4, n. 1, p. 481-516, Jan-Jun, 2017.

GERSICK, K, E. *et al.* **De geração para geração**: o ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997. TIROLE, Jean. *The Theory of Corporate*. Princeton University Press, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. GONÇALVES, Glauber R. Barbieri. **Governança Corporativa**: Estudo de caso da Gerdau.2009. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – ISCTE. Disponível em: <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1989/1/Brasil_Gerdau_Glauber.pdf>. Acesso em 08 de abril de 2019.

Hart, S. L. **A natural-resource-based view of the firm**. *Academy of Management Review*.20: 986-1014. 1995.

IBGC. **Governança Corporativa de Empresas de Controle Familiar**: casos de destaque no Brasil São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

IBGC. **Governança em empresas familiares**: evidências brasileiras / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2019. (Série IBGC Pesquisa). 60 p.

JENSE, M. C.; MECKLING, W.F. **Theory of the Firm**: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3, p. 305-360. (1976)

LA PORTA, Rafael; Lopez de Silanes, Florencio; Shleifer, Andrei. **Corporate Ownership Around the World**. Harvard Institute of Economic Research Paper No. 1840. 1998.

LEAPTROTT, J. **An Institutional Theory View of the Family Business**. *Family Business Review*. San Francisco. 2005. setembro, vol. 18, 215-228p.

LODI, J. B. **Governança Corporativa - O governo da empresa e o conselho de administração**. São Paulo. Ed. Elsevier 7ª edição, 2000.

LOLLA, Sandra Cristina Correia *et al.* **Indícios da Governança Corporativa**: estudo de caso de uma pequena empresa brasileira no ramo de transporte executivo. *REPAAE*, São Paulo, v. 3, n. 2, mai./out. 2017

LUCCHESE, Giovanni Da Silva; BAGGIO, Daniel Knebel; SAUSEN, Jorge Oneide. **GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE A ESTRUTURA E BOAS PRÁTICAS EM UMA ESCOLA PARTICULAR NO NOROESTE GAÚCHO.** Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional, [S.l.], v. 1, n. 1, dez. 2018. Disponível em: <<https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/slaedr/article/view/10599>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

MAZZIONI, Sady *et al.* **Mecanismos de Governança Corporativa em Empresas familiares.** R. Liceu On-line, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 06-29, jul./dez. 2016.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Práticas de Governança Corporativa em empresas familiares de capital fechado: um estudo de caso.** Revista de Negócios, Blumenau-SC v. 12, n.2, p.3 – 17. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewArticle/447>> - Acesso em 07 de junho de 2019.

MUSTAKALLIO, M. *et al.* **Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making.** Family Business Review. San Francisco. 2002. setembro, vol.15, 205-227p.

NOGUEIRA, Francisco Eduardo Aoyama. Publicações em Governança Corporativa no Brasil. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa** (ISSN 2447-8024), [S.l.], v. 3, n. 1, p. 52-76, ago. 2018. ISSN 2447-8024. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1805/1330>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais, Fundamentos e Técnicas.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

RABELO, Flávio M.; VASCONCELOS, Flávio C. **Corporate Governance in Brazil.** Journal of Business Ethics, v. 37, n. 3, p. 321-335, 2002.

Rajan, Raghuram G; Zingales, Luigi. **The Great Reversals: The Politics of Financial Development in the Twentieth Century.** Journal of Financial Economics, 69(1): 5-50. 2000.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

SILVA, Edson Cordeiro Da. **Governança Corporativa Nas Empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores / Edson Cordeiro da Silva. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

SIMON, Herbert A. **An Empirically Based Microeconomics**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1997.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. **Bivalent attributes of the family firm**. Family Business Review, [S. l.], v. 9, n. 2. 1985.

TONDO, C. **Empresas familiares e famílias empresárias**: uma introdução. In: Tondo, C. (Org.). Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. (pp. 21-39). Porto Alegre: Sulina. 2008.

VILHENA, Felipe Augusto Costa. CAMARGOS, Marcos Antônio. **GOVERNANÇA CORPORATIVA, CRIAÇÃO DE VALOR E DESEMPENHO ECONÔMICO- FINANCEIRO**: EVIDÊNCIAS DO MERCADO BRASILEIRO COM DADOS EM PAINEL, 2005-201. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 1, p. 77-96, jan./mar. 2015

VILLALONGA, B. AMIT, R. **How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Va**. Journal of Financial Economics, 80, n.2, 385-417p. 2006.

WILLIAMSON, O. E. **Market and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: The Free Press. 1975.