

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JÉSSICA MONDARDO DE MATTIA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA
PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA
EMPRESA DE ESTRUTURAS METÁLICAS**

CRICIÚMA

2016

JÉSSICA MONDARDO DE MATTIA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA
PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA
EMPRESA DE ESTRUTURAS METÁLICAS**

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

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2016

JÉSSICA MONDARDO DE MATTIA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA
PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA
EMPRESA DE ESTRUTURAS METÁLICAS**

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

Criciúma, 30 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach – Especialista - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, incentivando-me em todos os momentos da minha trajetória universitária, passando-me sempre toda a força necessária para a construção deste.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por todas as bênçãos, felicidade, paz e sucessos alcançados até aqui. Principalmente por ser meu maior apoio nas horas necessárias.

Aos meus pais, Léo João de Mattia e Grasiela Mondardo de Mattia, que sempre tive como exemplo de pessoas, vida e profissão. Agradeço por todo o amor e carinho que sempre recebi, por me apoiarem nas minhas decisões e por estarem, sempre, me incentivando a concluir essa etapa tão importante na minha vida. Eu amo muito vocês.

Ao meu orientador, Rafael dos Santos, por sua competência e dedicação. Agradeço pela paciência e todo o tempo prestado para a criação deste trabalho.

Aos meus colegas de classe pelas noites de estudos, conversas e troca de experiências. Principalmente a Julia, Michele, Gustavo, Luine e Bruna, por toda a compreensão e pela grande amizade que construímos. E a todos que conheci ao longo dessa jornada. À vocês, o meu muito obrigada!

Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis da UNESC.

E todos os colegas e demais familiares que participaram e contribuíram ao meu período acadêmico ao longo destes anos.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

Leonardo da Vinci.

RESUMO

DE MATTIA, JÉSSICA MONDARDO. Governança Corporativa nas empresas familiares: **Uma proposta de estruturação da Governança Corporativa em uma empresa de estruturas metálicas**. 2016. 40p. Orientador: Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A implantação da Governança Corporativa surge como forma de separar propriedade, família e gestão, apoiando a ideia de que a eficiência do processo sucessório vem por meio da profissionalização. São inúmeros os aspectos que envolvem o processo de sucessão em uma empresa familiar, tratando-se de questões que abrangem a família, a sociedade e a empresa, necessitando de formar algo do bem comum. Os objetivos deste estudo consistem propor uma estruturação de Governança Corporativa, na empresa escolhida para o mesmo. Para a realização desta proposta, realizou-se uma análise e uma pesquisa na estrutura atual da empresa. Os resultados encontrados foram que a empresa está crescendo e caminhando para o processo de sucessão. Contudo, o modelo de organização que existe nela, não está de acordo com as melhores práticas de Governança Corporativa. No referencial teórico foi demonstrado de que forma os conselhos colaboram para a organização. Conclui-se, então, que a Governança Corporativa em uma empresa é de grande importância para a gestão.

Palavra-Chave: Governança Corporativa. Empresa familiar. Organização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Contexto e estrutura do sistema de Governança Corporativa	17
Figura 2 - Organograma da empresa XYZ.	32
Figura 3 - Proposta de estrutura de organismos de Governança Corporativa	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO *Chief Executive Officer* – Diretor Executivo

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E QUESTÃO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVO GERAL	11
1.2.1 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	13
2.1.1 Ciclo de vida das empresas familiares	15
2.1.2 Profissionalização Familiar	16
2.1.2.1 Estrutura Organizacional	16
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	18
2.2.1 Conselho de Família	19
2.2.2 Conselho de Acionistas e Reunião dos Sócios	20
2.2.2.1 Acordos de Sócios	20
2.2.3 Conselho Fiscal	21
2.2.4 Conselho de Administração	22
2.2.5 Gestão Executiva	24
2.2.6 Ética nas empresas familiares	24
2.3 GOVERNANÇA FAMILIAR	26
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	28
3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	28
4 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO	30
4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	30
4.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	31
4.3 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho busca analisar a gestão de uma empresa familiar e os processos de gestão e sucessão.

Neste tópico aborda-se o tema do presente trabalho, evidenciando o problema da pesquisa e definindo os objetivos gerais e específicos. Por fim, apresenta-se a justificativa, trazendo como finalidade demonstrar a importância da pesquisa e sua relevância.

No próximo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica com capítulos relacionados ao tema em estudo, que necessariamente referem-se a empresas familiares, Governança Corporativa e Planejamento Sucessório.

Em seguida, o trabalho apresenta os procedimentos de pesquisa que serviram de guia para a realização do estudo, no qual são verificados os tipos de estudo, bem como a forma como os dados foram coletados.

No último capítulo, é apresentada a experiência de pesquisa, onde são descritos o histórico da empresa, o primeiro processo de sucessão e as sugestões para a empresa planejar sua próxima sucessão.

O trabalho prossegue com a conclusão e as referências.

1.1 TEMA E QUESTÃO PROBLEMA

As “Empresas Familiares”, historicamente conhecidas por transmitirem a administração de pai para filho, constituem tipo empresarial que representa 73% (setenta e três por cento) da atividade empresária no país. Dados de acordo com o SEBRAE (2011). O processo de planejamento sucessório e sucessão administrativa podem ser considerados as fases mais sensíveis para a sobrevivência de uma empresa familiar, visto que poderão comprometer a continuidade do empreendimento. Em alguns casos, a falta de planejamento societário, despreparo dos herdeiros e atitude emocionada da família durante o processo de sucessão podem acarretar desavenças e obstruir o bom andamento da empresa, comumente de forma irreversível.

Nas empresas familiares, a Governança Corporativa corre o risco de não se concretizar devido a sua composição societária. Os acionistas, que muitas vezes

são herdeiros, passam a enxergar o negócio como continuidade da família, e assim, não conseguem separar os papéis de sucessor, acionista, gestor e de proprietário de um patrimônio.

Um dos problemas da sucessão é que dificilmente uma empresa cresce no ritmo da família que a controla. Se dois irmãos fundadores de um negócio bem-sucedido tiverem cada um quatro filhos e seus descendentes mantiverem o ritmo de reprodução, a quarta geração contará com tantos integrantes, que ficará inviável mantê-los todos na empresa. Diante deste cenário, levanta-se o seguinte questionamento: Visando à continuidade das empresas familiares, qual o melhor modelo de estruturação de Governança Corporativa?

1.2 OBJETIVO GERAL

O estudo traz como principal objetivo a proposta de um modelo de estruturação de Governança Corporativa em uma empresa familiar.

1.2.1 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Caracterizar as empresas familiares;
- Avaliar a Governança Corporativa como sistema de gestão nas empresas familiares;
- Propor um modelo de estrutura de Governança Corporativa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para garantir a sobrevivência com eficiência, as empresas familiares precisam ser dirigidas do modo profissional. Este cenário abrange o processo de sucessão, talvez a questão que mais aflige as empresas familiares.

Trata-se de um assunto delicado, pois envolve além dos aspectos administrativos, aspectos afetivos e emocionais, relacionados com a estrutura familiar. O administrador é que deve estar atento aos fatores a considerar para que

tenha sucesso no desafio de conduzir um processo de transição tão delicado, quanto é a profissionalização da empresa familiar.

Em termos de oportunidade, a eventual pesquisa abordará um estudo da empresa familiar, onde será apontado a gestão familiar e o planejamento para a sua futura sucessão.

Considera-se, desta forma, que o presente estudo se torna relevante tendo em vista que a profissionalização das empresas familiares e sua adequada governança são aspectos fundamentais à vitaliciedade dessas organizações.

A Governança Corporativa oferece as empresas familiares um direcionamento para o crescimento contínuo, igualdade de tratamento e contribui para sua perenidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, é apresentada a fundamentação teórica, cujo foco será caracterizar as empresas familiares. Além de apresentar a Governança Corporativa como sistema de gestão para empresas familiares.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Há uma série de desafios ao encontrar uma definição para o conceito de empresas familiares. Um grande problema para autores e estudiosos do assunto, pois existe muita divergência de pensamentos entre eles, em função da desigualdade no universo empresarial.

No mundo dos negócios, o predomínio é das empresas familiares. A história da economia brasileira foi escrita por empresas familiares. Essa saga é particularmente expressiva na indústria, onde o aumento da economia teve partida da habilidade, conhecimento e determinação de inúmeros empreendedores. (RICCA, 2007).

Segundo Ricca (2007), “há no país empresas familiares de todos os tamanhos, prevalecendo as pequenas e micros, responsáveis por 41% do total de 27 milhões de empregos formais e 20% do PIB nacional.”

Tem-se como uma característica das empresas familiares o fato de que elas trazem em sua cultura subsídios que envolvem as relações familiares. Existindo assim, como principais acionistas uma ou mais famílias que possuem a administração das instituições. (SILVA, 2006).

Conforme Leone (1992), a sucessão é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir e pode ocorrer de duas maneiras: gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo”. Porém, na empresa o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

As empresas familiares são uma realidade no mundo todo, porém sofrem de grandes problemas no que tange a gestão e a maneira pela qual a sucessão de

cargos de direção se configura. De forma predominante em todo o mundo, elas ocupam uma parte significativa na paisagem econômica e social. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de empreendedores e seus parentes. O sucesso e a continuação das empresas familiares são o sonho para boa parte da população do mundo. (PAGNAN, 2006).

Muitas dessas empresas são de pequeno porte, que talvez não vão crescer ou irão ser passadas de geração para geração, mas também existem muitas dessas empresas que estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Para grande parte da população existem, duas coisas que são prioridades em suas vidas, que são a família e o trabalho, por isso os grandes números de empresas familiares existentes. Empresas Familiares são as empresas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um integrante da família, e que passou, ou tem a intenção de passar, para um herdeiro direto, ou parente por casamento. Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. (RICCA, 2007).

Alguns autores consideram que uma organização passa a ser familiar a partir do momento em que ocorre a sucessão para a segunda geração. As empresas governadas e administradas por famílias estabelecem um formato organizacional simbólico, cujo costume específico tem efeito positivo e negativo. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias. Propriedade, gestão e continuidade são elementos fundamentais para a definição de empresa familiar.

Para Alvares (2006), para uma empresa ser familiar é necessário que a propriedade pertença à família.

A empresa familiar começou nas indústrias caseiras, e, na sua maioria eram pequenas e não representavam a única fonte de renda da família. Portanto, profissões como sapateiro, ferreiro, e carpinteiro, que são exemplos de indústrias caseiras, deram origem à maioria das empresas familiares que atuam como indústrias e lojas em diversos ramos de atividades até hoje. (RICCA, 2007).

A família tem um papel principal na organização, existe uma necessidade para que todos estejam focados em seus deveres, isso acrescentará no crescimento da organização. Todos devem saber que o administrador terá que ser profissional,

passando as tarefas para cada um de seus funcionários, e deixando a parte familiar de lado na hora dos negócios empresariais. O empreendedor tem necessidade de ficar ligado no mercado que ele deseja seguir para que possa alcançar suas metas e objetivos, e assim criar um grande patrimônio para que a organização sobreviva e se torne uma líder em seu ramo. (GONÇALVES, 2000).

Conforme Álvares (2003, p.105), o papel da família como representação dos interesses é importante ao mesmo tempo em que deixa suas características no ambiente de trabalho, seja na organização, nos relacionamentos, nos valores. São esses aspectos que fazem das organizações familiares diferentes em sua gestão.

2.1.1 Ciclo de vida das empresas familiares

Estudos sobre a mudança em empresas familiares, geralmente são baseados em modelos que aderem o tema da evolução e o desenvolvimento da teoria familiar, esses passam por variados estágios no seu ciclo de vida.

Os problemas enfrentados por empresas familiares podem ser baseados pelo seu ciclo de vida. Estudiosos apresentam este conceito como uma abordagem para analisar as mudanças nas organizações. (LEMOS, 2003).

- Na primeira fase, a existência dos negócios da família está centralizada na sua viabilidade. Nessa fase a gestão do negócio está sobre controle do fundador, sendo este responsável por toda a empresa.
- No segundo estágio o qual seria a sobrevivência, a empresa busca a sustentação do seu negócio e a prosperidade do mesmo, descentralizando o poder do fundador para gestores e membros da família.
- A fase do sucesso, terceira, vem, a formalizar o negócio, seus processos e controles por meio de procedimentos internos.
- A quarta fase, a renovação, é o período em que a empresa busca o seu crescimento.
- E por último a fase final, o declínio, momento em que os membros da família preocupam-se mais com os problemas pessoais do que com os objetivos do negócio. (PETRY, NASCIMENTO, 2009).

Tendo sucesso no mercado e na sua boa preparação, um ciclo de vida ideal seria aquele em que a empresa tivesse a gestão em diversas gerações.

2.1.2 Profissionalização Familiar

Para contribuir com a continuidade das empresas familiares é necessário começar pela profissionalização das organizações. Isso significa conscientizar os fundadores a tratar seu negócio de forma separada, não criar nenhum vínculo ou relação entre família e empresa.

Profissionais que possuem cargos de certa importância para o funcionamento de uma determinada empresa, no Brasil as empresas familiares mostram-se preocupadas com a profissionalização de sua administração e investem na profissionalização dos mesmos.

Empresas nacionais, em sua grande maioria, nascem e se desenvolvem sob forma de empresas, sendo que várias tem herdeiros que se sentem efetivamente “sucessores” do negócio. (RICCA, 2007).

Ricca ainda afirma que processos de sucessão sem planejamento e mal conduzidos são os principais responsáveis pela vida curta de empresas familiares.

A gestão profissionalizada é um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa e os da família, conseguindo entre outras coisas, diminuir os conflitos e manter a harmonia no ambiente familiar, além de consistir em um processo que utiliza práticas administrativas modernas e eficazes, com pessoas adequadas para cada setor. (LODI, 1986).

Portanto, para evitar o fechamento das companhias, torna-se inevitável que desenvolvam processos estruturados de Sucessão e Governança Corporativa e se tenha uma boa profissionalização familiar.

2.1.2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é um instrumento eficaz para o desenvolvimento e a concretização da estrutura das empresas, sendo essas integradas com os objetivos da organização.

Conforme Seiffert e Costa (2007), pode se afirmar que a estrutura organizacional é “o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”.

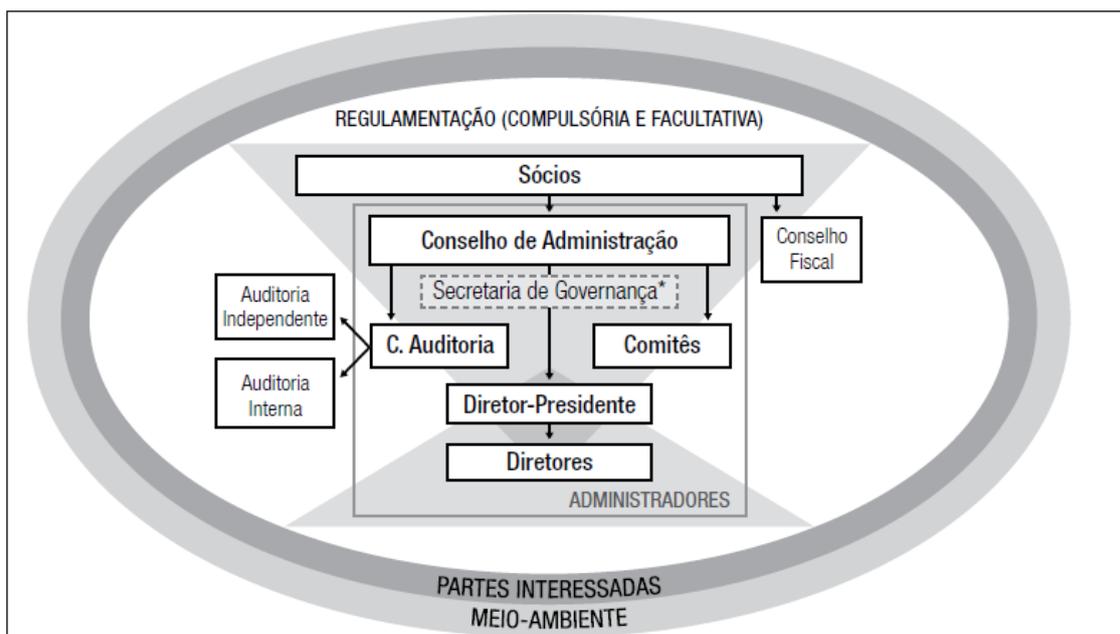
Segundo Oliveira (2006) existe dois tipos de estruturas: a estrutura formal e a informal. A estrutura formal, conforme Oliveira (2006, p. 65) “é representada por ser deliberadamente planejada e fortemente representada, em alguns de seus aspectos pelo organograma, dando ênfase a posição em termos de autoridades e responsabilidades”.

Já a informal é a rede de relações sociais e pessoais que não são estabelecidas pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresentam relações que usualmente não aparecem no organograma. (OLIVEIRA, 2006).

O IBGC apresenta uma estrutura de Governança Corporativa ideal para se aplicar nas empresas. Naturalmente, nem sempre é possível aplicar por completo, deve-se adaptar a realidade de cada empresa e suas necessidades.

A seguir apresentam-se fundamentos e práticas para os órgãos que compõem o sistema de Governança das organizações.

Figura 1- Contexto e estrutura do sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC 2015

Como instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do desenho organizacional nas empresas, a estrutura organizacional deve comportar uma estrutura integrada com os objetivos e as estratégias estabelecidas pela organização.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A implantação da Governança Corporativa surge como forma de separar propriedade, família e gestão. Apoiando a ideia de que a eficiência do processo sucessório vem por meio da profissionalização. São inúmeros os aspectos que envolvem o processo de sucessão em uma empresa familiar, tratando-se de questões que abrangem a família, a sociedade e a empresa, necessitando de formar algo do bem comum.

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.” (IBGC, 2015).

A Governança Corporativa em empresas familiares, de influência familiar, portanto, estabelece as relações não apenas no âmbito de separação entre proprietário e gestão, mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário e empresa. Como consequência, o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nessas três esferas, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos. (IBGC, 2006).

A importância da estrutura de Governança Corporativa para o crescimento da empresa vem mostrar aos gestores que as dimensões; social, ambiental e ética de suas atividades deve ser levada em conta. Silva (2006) ainda completa que para uma maior transparência dos interesses a Governança Corporativa traz um conjunto de regras e procedimentos.

2.2.1 Conselho de Família

Compõe-se de um grupo de familiares que se reúnem com certa periodicidade para discutir as questões atuais da empresa e da família, para estabelecer as políticas e os mecanismos que permitem enfrentar possíveis problemas e desafios derivados da confluência entre os objetivos empresariais e os familiares. (GALLO e AMAT, 2003 *et al* CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007).

O Conselho de Família pode ser compreendido como um grupo de conselheiros que representam todos os núcleos familiares e todas as gerações que compõem uma empresa familiar, onde tem como principal finalidade organizar e dar suporte aos debates relativos aos assuntos da família em relação à empresa. (STEINBERG e BLUMENTHAL, 2011).

O órgão comum nas empresas familiares, e um dos mais recomendados é o Conselho de Família. O conselho serve para realizar a ligação da família com a empresa, preservando assim, os valores entre esses. Para que essa ligação entre família e empresa aconteça, o conselho deve possuir interação com o Conselho de Administração e a Direção (CEO).

Segundo Bornholdt (2005), o Conselho de Família é um órgão instituído no acordo societário para determinar os interesses e as participações dos familiares nos negócios e zelar pelo patrimônio dos sócios e dos acionistas, evitando assim, a ingerência na administração da empresa em função de questões familiares.

Geralmente, a empresa não cresce na proporção das demandas dos herdeiros. Administrar a complexidade de recursos e as necessidades dos familiares e garantir-lhes um futuro é uma proposta desafiadora para a atuação dos conselhos de família. (BORNHOLDT, 2005).

A finalidade do Conselho Familiar é chegar a um consenso sobre assuntos para os quais a opinião dos familiares é de vital importância para a empresa. (CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007).

Cada família empresária é única e deve criar seu próprio modelo. Entretanto, o que é igual para todos é a necessidade de que os grupos se fortaleçam como família, valores e forma de administrar suas diferenças que haja realização pessoal de cada componente independente do futuro que escolherem e que com o

apoio do Conselho de Família possa haver o envolvimento de todos os familiares na busca da perpetuação das empresas e na preservação de seus valores.

2.2.2 Conselho de Acionistas e Reunião dos Sócios

Para haver melhor separação dos interesses de família, empresa e sociedade, cria-se o Conselho de Acionistas, onde os sócios da empresa reúnem-se para deliberar somente assuntos relacionados à empresa.

Oliveira (2006) destaca como finalidade do conselho, a definição de objetivos de extrema importância, estratégias e políticas da empresa. O IBGC (2009), completa que a assembleia ainda possui a competência de modificar o capital social e o Estatuto/Contrato Social, alterar o quadro da direção do Conselho de Administração e do Fiscal, podendo haver, também, outras decisões de transformações na sociedade.

O IBGC (2009) define que a assembleia deve delegar pela elaboração de um acordo entre os sócios, tratando o acordo de compra e venda de suas participações. O mesmo deve estar disponível e acessível a todos os sócios. O acordo deve contar com estruturas para soluções de casos de conflito de interesses e condições de saídas dos sócios, sendo que ele não pode conter indicações da direção.

Conclui-se, que o Conselho de Acionistas/Sócios demonstra o poder e autoridade que os mesmos detêm sobre a empresa, deliberando sempre sobre os desígnios da sociedade. Esse fato, de os sócios serem votantes, e tomarem as decisões finais, constituem órgão de poder máximo de qualquer sociedade.

2.2.2.1 Acordos de Sócios

O acordo entre os sócios rege questões como a compra e venda de ações pelos signatários, preferência para adquirir as participações dos demais sócios, exercício do direito a voto e poder de controle nas assembleias. (IBGC, 2015).

Ainda segundo o IBGC (2015) é o contrato que, complementando a legislação, rege e estabelece a forma de funcionamento da organização, incluindo as alçadas e as atribuições de cada agente de Governança. Contribui para dar

transparência ao sistema de Governança da organização e para fomentar a confiança nas relações com todas as partes interessadas relevantes.

O interesse da organização não deve ser colocado em risco pelo acordo entre sócios que, deste modo, não deve conter limitação ou vinculação das competências e atribuições do Conselho de Administração.

Acordos entre os sócios devem, segundo o IBGC (2015):

- Estar disponíveis e acessíveis a todos os demais sócios;
- Prever mecanismos para a resolução de situações de conflito de interesses e condições de saída de sócios.

Conclui-se que um Acordo de Sócios expressa a superação dos passivos emocionais, políticos e práticos que podem influenciar negativamente os negócios, deixando a porta aberta para situações que podem comprometer a perenidade da empresa. Mais do que o aspecto legal, um Acordo de Sócios precisa ser legitimado e vivenciado pelas partes. Bem assessorados tecnicamente, os aspectos legais serão redigidos, porém, não devem dominar o processo.

2.2.3 Conselho Fiscal

É um órgão que tem como atribuição fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios. (IBGC, 2006).

O Conselho Fiscal tem a missão de examinar, verificar, fiscalizar e acompanhar todos os atos e pareceres da administração e, ainda, fiscalizar todas as demonstrações financeiras que serão divulgadas pela empresa aos seus sócios e a sociedade. (SILVA, 2006).

As principais atribuições do Conselho Fiscal segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa são:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;

- Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer às informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, a Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar. (IBGC, 2009, p.62)

Ainda segundo o código, o Conselho Fiscal pode ser instituído mediante solicitação de um ou um grupo de sócios em assembleia geral. E nas empresas familiares os sócios controladores devem abrir mão de eleger a maioria dos membros, cabendo aos minoritários deliberar e escolher a maioria dos conselheiros que farão parte do Conselho Fiscal.

2.2.4 Conselho de Administração

De acordo com o código de melhores praticas do IBGC, independente de sua forma societária ou de ser sociedade aberta ou fechada, a empresa deve ter Conselho de Administração, cuja missão é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento.

Principal dos conselhos, o Conselho de Administração é o órgão que possuirá o comando sobre as decisões tomadas na empresa, esse deverá se preocupar com a qualidade da gestão, preservando a empresa para o seu futuro, de forma a garantir o máximo de retorno sobre seus investimentos.

Segundo Lodi (1998), o Conselho Administrativo é um órgão deliberativo o qual representa os interesses dos acionistas, superior à Presidência, Vice-

Presidência e Diretoria do Grupo, tendo como missão o cuidado com a evolução dos valores patrimoniais da Sociedade empresária. O autor diz, também, que sua competência consiste em fixar e aprovar as políticas e objetivos do grupo societário e zelar pelo seu cumprimento. É um organismo permanente de disciplina e de avaliação da Diretoria.

O Conselho de Administração é o órgão mais importante da Governança Corporativa na empresa familiar, um órgão que dirige, controla a empresa e presta contas do negócio. Para esse conselho ser eficiente, faz-se necessário um grupo de profissionais competentes e comprometidos com os trabalhos estipulados pela família. (SILVA, 2006)

Nas empresas familiares, segundo Steinberg e Blumenthal (2011), o Conselho de Administração é decorrência do amadurecimento de um sistema de Governança Corporativa dentro da empresa. Ainda segundo os autores, o conselho é a principal ferramenta de ligação entre interesses e ações e auxilia na conscientização da família na questão referente a separação entre família, propriedade e gestão

Segundo Bornholdt (2005), na maioria das empresas familiares, os Conselhos de Administração são formados por membros que atuaram como executivos ou são sócios familiares que acompanham os negócios há muito tempo.

Deve ser composto em sua maioria, por conselheiros independentes. De qualquer forma, o conselho deve trabalhar para o bem da empresa e, por conseguinte, de todos os acionistas, buscando a máxima independência em relação ao acionista, grupo acionário, parte interessada que tenha indicado ou eleito para o cargo. Estes conselheiros devem ser conscientes de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os proprietários. (Bornholdt, 2005).

O Regime Interno do conselho de administração tem por objetivo disciplinar o funcionamento do Conselho de Administração, a fim de proporcionar que sua atuação esteja em consonância com os preceitos definidos pelo estatuto/contrato social. Serve como instrumento de formalização dos processos de funcionamento do órgão e contribui para o fortalecimento das práticas de governança. (IBGC, 2015).

Conclui-se, então, que o Conselho de Administração é um órgão de muita importância em uma empresa, sendo considerado o organismo que faz intermédio entre a família e os negócios da família.

2.2.5 Gestão Executiva

A gestão executiva é formada pelo presidente (CEO) e demais diretores ou gerentes sêniores. Diferente das demais organizações, nas empresas familiares geralmente o principal executivo também é sócio, muitas vezes acionista controlador, e faz parte da família. (BORNHOLDT, 2005).

Ainda segundo Bornholdt, a administração executiva está subordinada ao Conselho de Administração e na estrutura hierárquica, é representada pelo presidente. As principais responsabilidades da administração, em especial do presidente, são:

- Prestar contas de sua gestão;
- Executar as políticas e diretrizes aprovadas pelo conselho;
- Implementar as estratégias aprovadas pelo conselho;
- Agir com lealdade a sociedade e a família;
- Coordenar a gestão e os demais diretores executivos.

Representa o órgão que faz o meio de campo entre as atribuições da Governança Corporativa e as unidades organizacionais da empresa. Neste contexto, a principal atribuição da Diretoria Executiva é consolidar o otimizado processo decisório da empresa. (OLIVEIRA, 2011).

Conclui-se, portanto, que gestão executiva está ligada ao conselho de administração e está nas tomadas de decisões da empresa.

2.2.6 Ética nas empresas familiares

Na empresa familiar, diferenciar o racional e o emocional é muito complicado, pois são muitos dos sentimentos envolvidos por parte da família.

Segundo Lodi (1998), um dos assuntos decisivos é a identificação dos conflitos de interesse e dos excessos por meio de um Código de Ética. O outro ponto é localizar oportunidade em reuniões do conselho e da diretoria para abrir a consciência dessas relações e praticar a doutrinação nessa área.

Ainda conforme Lodi (1998), as empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações. Estas razões estão fundamentadas em cinco fatos:

- ✓ Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos.
- ✓ Uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares: o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.
- ✓ Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo, e de outros procedimentos de contabilidade e, também, de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
- ✓ Resistência à modernização do *marketing*, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
- ✓ Empregos e promoção de parentes, por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

A ética é um guia referencial para as atitudes e condutas dos envolvidos num processo de governança nas empresas familiares. Os produtos vêm e vão, os negócios vem e vão, mas a família fica. Sua permanência fica assegurada por meio de ideologia formada por crenças e valores. (BORNHOLDT, 2005).

De acordo com o IBGC (2015), o código precisa cobrir principalmente os seguintes assuntos.

- Cumprimento das leis e pagamento de tributos;

- Pagamentos ou recebimentos questionáveis;
- Conflito de interesses;
- Informações privilegiadas;
- Recebimento de presentes;
- Discriminação no ambiente de trabalho;
- Doações;
- Meio ambiente;
- Assédio moral ou sexual;
- Segurança do trabalho;
- Atividades políticas;

Os familiares, os conselheiros e os executivos tem um dever de lealdade para com a sociedade como um todo, independentemente de por quem tenham sido indicados ou eleitos. (BORNHOLDT, 2005).

Completa-se, então, que a ética nas empresas, especialmente familiares, é algo fundamental para a separação de sentimentos e atitudes que envolvam a família nas empresas.

2.3 GOVERNANÇA FAMILIAR

O IBGC (2006) abrange principalmente as empresas familiares, citando que nesses casos a Governança Corporativa assume uma complexidade maior, por assim possuírem uma grande influência de questões familiares sobre a condução dos negócios. Essas empresas exibem algumas peculiaridades, sendo o relacionamento entre as partes e a sucessão de lideranças, algumas delas.

Para Álvares (2003), assim como a empresa, a família também necessita das boas práticas de governança quando essa se refere à direção, controle e prestação de contas dos seus procedimentos, para se manter forte e saudável.

Lodi (1984, p. 55) explica que “o pessoal antigo e de “confiança” deveria ser convidado a exercer novas funções, desde que treinados, bem assessorados e contratando colaboradores mais novos”.

É sempre válido considerar a oportunidade de ter alguns participantes convidados para as reuniões de conselho. Oliveira (1999) diz que isso é muito importante para proporcionar debates mais amplos e com visões diferenciadas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os processos de pesquisa que serviram de orientação para a realização do presente trabalho. Para tal, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo, seguindo dos procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico com ênfase no tema a ser discutido. Esse procedimento fez com que fossem criados capítulos mais específicos sobre o assunto. No que se refere à análise dos dados utiliza-se abordagem qualitativa.

Para Trivinos (1987, p.132) “a pesquisa qualitativa comporta a escolha de um problema, uma coleta e análise das informações obtidas, havendo flexibilidade nas etapas de coletas e análise dos dados”.

Diante dos objetivos propostos, pode-se classificar esta pesquisa como descritiva, onde permite a identificação da Governança Corporativa nas organizações, incluindo um referencial sólido sobre o tema.

Quanto aos procedimentos, e para realizar a coleta de dados, foi através de pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2010), a observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada.

3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANALISE DE DADOS

Tratando-se dos procedimentos utilizados, primeiramente será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre Governança Corporativa. Após a criação de um embasamento de conhecimentos da pesquisa bibliográfica, será analisado como a empresa estudada se embasa no processo de Governança Corporativa e a necessidade para a empresa.

Será realizada uma pesquisa na história e funcionamento da empresa escolhida para o estudo de caso, para posteriormente ser apresentado uma proposta de Governança Corporativa conforme o IBGC.

4 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, aplicado na empresa XYZ, a fim de avaliar as práticas de Governança Corporativa aplicadas pela mesma e propor um modelo que seja adequado para a empresa pesquisada.

Destaca-se que a situação da empresa pesquisada é real, porém, o nome da empresa XYZ não poderá ser divulgado, conforme pedido da mesma.

Após a abordagem sobre empresa familiar e, de que forma a Governança Corporativa figura como instrumento de grande importância para as empresas familiares, bem como seu envolvimento com a estrutura organizacional, cabe a aplicação prática de alguns conceitos abordados nos capítulos anteriores. Ressalta-se que a proposta a seguir é aplicada a situação que será apresentada, e procura-se adequar a necessidade desta empresa. Sendo assim, a presente proposta pode ser alterada, a fim de adequar-se às necessidades de outras famílias ou empresas.

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A história de muitas empresas encontra-se acoplada a determinadas pessoas que não só as fundaram como atuaram constantemente na sua evolução e concretização.

A empresa XYZ teve sua fundação em 01/11/1995, havia um grande fluxo de obras na área de telecomunicações, visto que a mesma estava dando seus primeiros passos no Brasil. Com a pouca mão de obra no mercado para executar as montagens de estruturas metálicas, foi então que surgiu a oportunidade que fez com que dois amigos constituíssem a empresa XYZ.

Com sede na cidade de Criciúma/SC, a XYZ entrou para o ramo de telecomunicações realizando montagem de estruturas verticais, para expandir os serviços se especializou em fornecimento de acessórios e instalação de equipamentos para Telecom.

Com o intuito de atender a demanda e suprir a necessidade do mercado, atualmente a XYZ se apresenta no mercado investindo em tecnologia e mantendo sua equipe em constante atualização. Possui 20 anos de serviços prestados para a área de telecomunicações, mantendo o foco na inovação e desenvolvimento de produtos que sejam aprovados por clientes e parceiros.

A empresa XYZ atende todo o território nacional nas mais diversas áreas de atuação da engenharia, fornecendo estruturas metálicas, acessórios para telecomunicações, instalando e configurando sistemas de telecomunicações, trabalhando na montagem de estruturas e construções civil de sites de telecomunicações, envolvendo toda parte elétrica e civil.

A XYZ executa o serviço na aquisição de sites, vistorias técnicas, detalhamentos de projetos, laudos de estruturas metálicas e de fundações, com essa grande gama de serviços oferecidos podemos atender a contratante em todo o ciclo de fabricação de estruturas.

Atualmente para atender esta demanda a instituição conta com cerca de 150 funcionários e conta com um faturamento equivalente a R\$ 1.500.000,00 mensais.

4.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

O Sistema de Governança Corporativa existe para preservar os negócios e garantir a continuidade da empresa, geração após geração. Assim, a empresa se mantém viva, forte e contribuindo com todos os colaboradores e com a sociedade.

Sendo uma empresa familiar e com dois sócios, a empresa XYZ já teve a experiência de contar com a atuação de todos os herdeiros exercendo funções nela. Sendo que como uma empresa familiar sem profissionalização e os organismos de Governança Corporativa, acabou fracassando na sucessão. Deste modo, atualmente, conta com apenas um herdeiro em atuação na empresa.

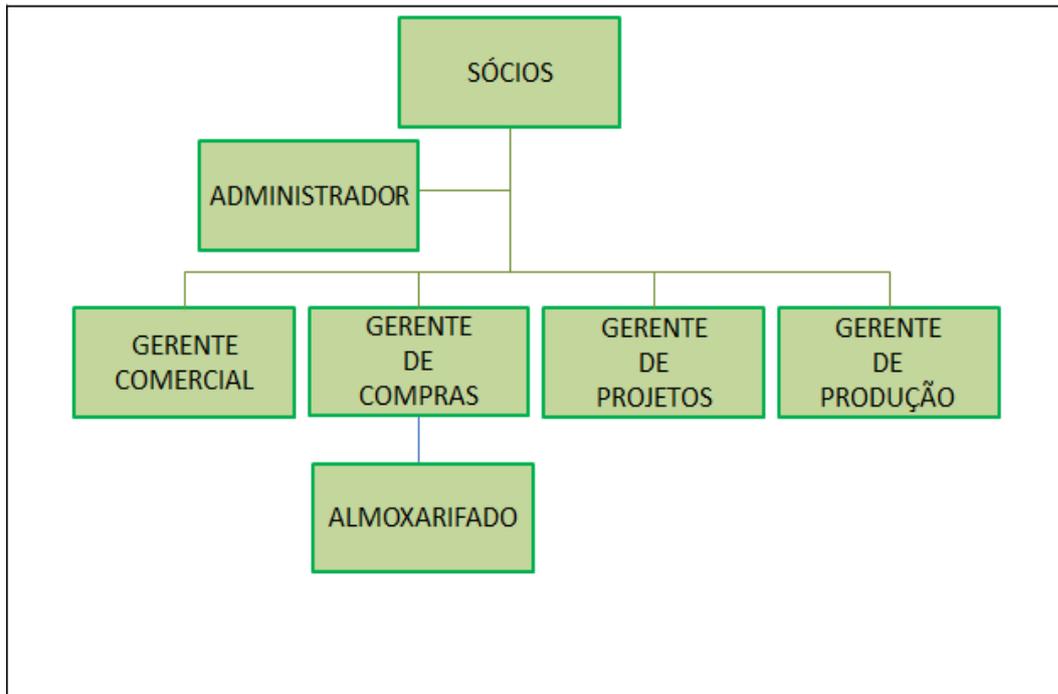
Há uma sobreposição de cargo entre o Gerente Comercial o Gerente Administrativo. Os dois possuem papéis iguais de autoridade na empresa. A instituição conta com uma reunião de gestores, a qual é apresentada por cada gerente de setor o seus resultados obtidos nas atividades semanais e exibidos projetos para as atividades seguintes.

Com a necessidade de que os sócios não estão na gestão, é necessário que seja feito a criação de um fórum de discussão, onde os resultados econômicos, financeiros e estratégicos sejam apresentados aos mesmos.

Como a empresa XYZ possui dois sócios, é necessário que ocorra uma reunião entre si, onde conversarão sobre a empresa e o futuro do negócio.

A empresa XYZ não possui instrumentos/organismos importantes para que a Governança Corporativa funcione. Em seu organograma fica evidente a ausência da Governança Corporativa.

Figura 2 - Organograma da empresa XYZ.



Fonte: Elaborada pela autora.

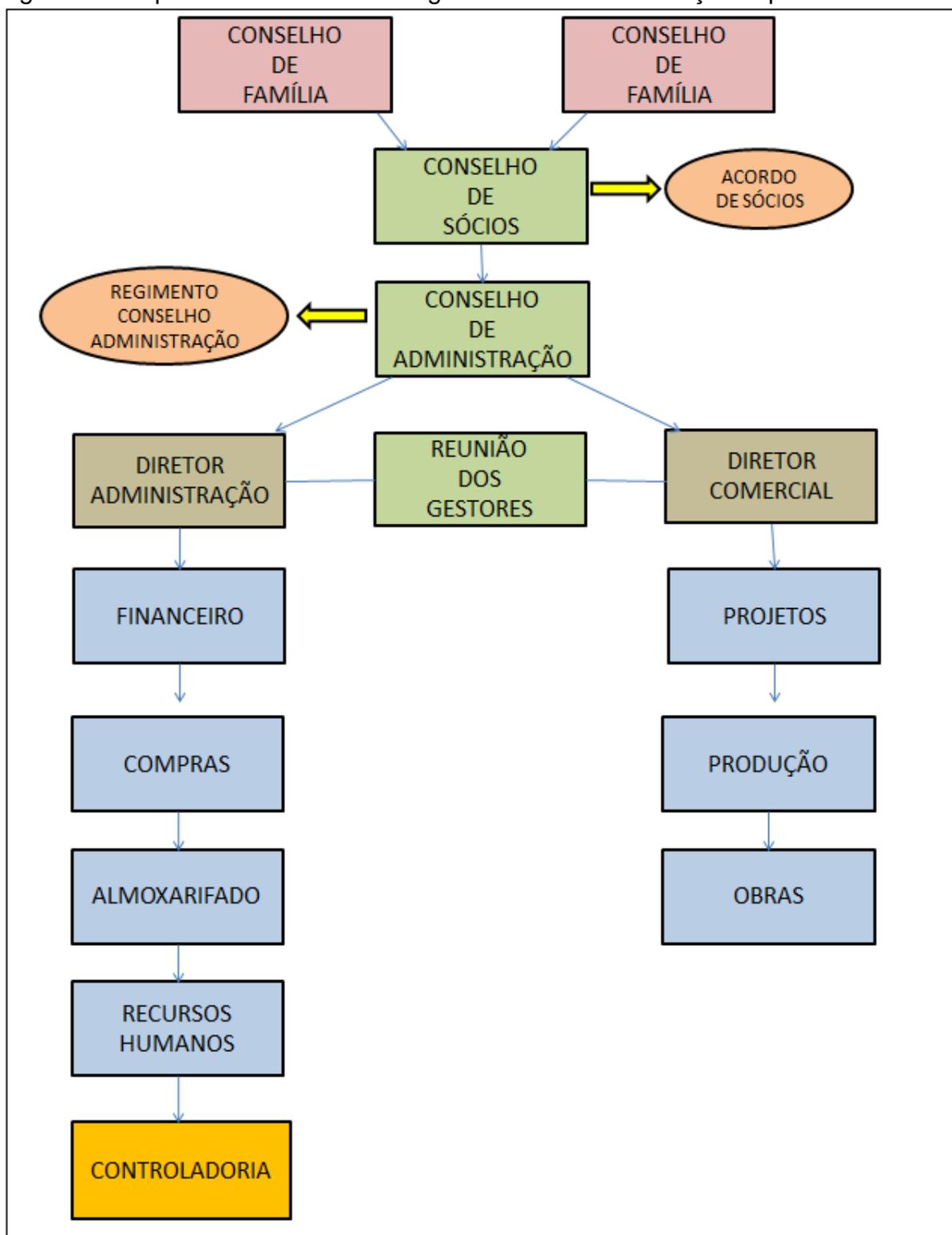
Analisando a estrutura atual da empresa, percebe-se que sendo uma empresa familiar, não possui um Conselho de Família, o qual é fundamental para que a própria família tenha continuidade no negócio, mas separando os interesses da família e de toda empresa, para que não hajam conflitos entre empresa e família.

4.3 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO

Para que uma empresa familiar prossiga corretamente e com sucesso é fundamental possuir uma boa Governança Corporativa. Assim, será proposta a implantação de uma estrutura de Governança Corporativa, adequada as necessidades e estrutura da empresa.

A seguir, apresentar-se-á estrutura de Governança Corporativa da proposta a ser aplicada na empresa pesquisada.

Figura 3 - Proposta de estrutura de organismos de Governança Corporativa



Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Sugere-se, para melhor organização e visando contribuir com perenidade, a criação de dois Conselhos de Família, um Conselho de Sócios e um Conselho de

Administração. Portanto o estágio atual da empresa, não foi possível sugerir a definição de um CEO. Deste modo sugere-se que seja adequada esta proposta com dois gestores, o Gerente Administrativo e o Gerente Comercial, os quais exercerão o mesmo papel na instituição, mas separando determinadas atividades por setores.

a) CONSELHO DE FAMÍLIA

O Conselho de Família nada mais é que um mediador familiar que tem como propósito organizar os desejos da família em relação ao meio, bem como separar eventuais disputas e conflitos de interesses.

Por ser uma empresa de origem familiar, a Governança Corporativa conta com o Conselho de Família que trata da relação da Família com a empresa.

Por fim, entende-se que o Conselho de Família é fundamental, pois ele separa o que é o problema particular dos problemas da empresa, criando uma linha entre esses dois que se destina à observação da família que está por trás dessa empresa, evitando que questões familiares se misturem com a gestão do patrimônio e dos negócios.

b) CONSELHO DE SÓCIOS

Uma parte fundamental na empresa familiar que é gerada por dois sócios é um conselho entre eles, para que discutam o futuro da empresa. Sugere-se que a reunião aconteça a cada semestre e contará apenas com os dois sócios. Eventualmente se se pode contratar um conselheiro.

Para esta empresa sugere-se fazer a elaboração a um Acordo de Sócios. Tal documento, se bem elaborada, tenta prever tudo ou quase tudo que possa afetar o relacionamento entre os sócios, e pré-estabelece regras para resolver conflitos e problemas que possam surgir.

Portanto, o Conselho de Sócios será incluso no modelo de Governança proposto para a empresa pesquisada.

c) CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Para que toda empresa possua uma boa estrutura de governança é indispensável que tenha um Conselho de Administração. Sugere-se que os encontros do Conselho de Administração aconteçam mensalmente, para deliberar ações estratégicas sobre o presente e o futuro da empresa.

Deve, também, prevenir e remediar situações de conflito de interesses ou de divergências de opiniões. A partir dessas atitudes, o conselho zelará pela continuidade da companhia, nas perspectivas de longo prazo e dentro das melhores práticas de Governança Corporativa.

Ainda que não formal, é aconselhável uma pessoa externa para presidir o Conselho de Administração.

Sugere-se um Regimento Interno para o Conselho de Administração para que as atividades do conselho de administração sejam normatizadas em um regimento, que torne clara as responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento do órgão, bem como as medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses.

d) GESTÃO EXECUTIVA

A empresa XYZ possui dois gestores. Um que é herdeiro e exerce o cargo no setor comercial, onde fica responsável em administrar a parte de produção da empresa. Já o outro gestor, é uma pessoa que não faz parte da família e, assim, suas responsabilidades estão ligadas ao monitoramento e controle dos resultados apresentados por outros setores.

Contudo, a empresa XYZ não possui um Presidente Executivo (CEO), e sim dois gestores. Considerando que atualmente existe uma sobreposição de funções, onde os colaboradores não tem clareza sobre qual gestor delibera cada assunto propôs-se uma divisão clara de atribuições. Sendo que o Gerente Administrativo delibera as atividades do financeiro, compras, almoxarifado e recursos humanos. Restando ao comercial, deliberar ao projeto, produção e obras.

e) REUNIÃO DOS GESTORES

Sugere-se a continuidade da reunião dos gestores, onde ocorre uma vez por semana e conta com a presença de todos os gerentes.

Os dois gestores, Gerente Comercial e Gerente Administrativo, estão devidamente ligados a todos os setores da empresa. Portanto acredita-se que uma reunião semanal, onde o gerente de cada setor participe demonstrando para os outros gerentes o resultado de seu trabalho efetuado na semana tem grande valia para o alinhamento da instituição e organização do trabalho. Esta Reunião será comandada pelos dois gestores, o Gerente Administrativo e o Gerente Comercial.

Salienta-se que a realização desta reunião irá contribuir para que todos fiquem a par das atividades que serão executadas futuramente e dos projetos que estarão por vir.

f) CONTROLADORIA

As empresas modernas e que se preocupam com um processo de gestão bem desenvolvido, necessitam de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência. Neste novo cenário surge um órgão interno cuja finalidade é garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório e que esteja sempre pronta a apoiar a diretoria da entidade no processo de gestão.

O departamento de controladoria foi implantado empresa para que possa ser o órgão em que delibere informações aos demais setores. Conclui-se que a estrutura formal e as práticas da controladoria configuram-se conforme as crenças e os valores do sistema familiar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Posteriormente a concretização deste trabalho, por meio da bibliografia estudada, pode-se comprovar que as empresas familiares existem em número significativo às organizações que não são familiares em todo o mundo.

As empresas familiares estão se tornando cada vez maiores. Portanto, ficará evidente que a estrutura organizacional e a sucessão nessas organizações são alguns dos principais temas na literatura, quando se fala em empresa familiar.

Por conta disso a Governança Corporativa contribui com a organização dos interesses do patrimônio e da família. A qual é apresentada pelo IBGC, que trás a presença do Conselho de Família, Sócios, Conselho de Administração, Conselho de Fiscal e outras boas práticas.

Cabe ressaltar que nenhuma empresa é obrigada a incorporar todas as sugestões e planejamentos feitos por esse sistema, pois elas possuem diferentes interesses e meios de trabalhar.

Foi objetivo deste trabalho, analisar e apresentar uma estrutura de Governança Corporativa que estivesse de acordo com a sistemática da empresa familiar, que se encontra a caminho de uma sucessão, uma vez que já teve problemas com herdeiros na empresa no passado.

Salienta-se que a proposta foi realizada com a intenção de melhorar a gestão da empresa e de iniciar a discussão sobre o processo sucessório, uma das grandes necessidades da empresa que busca continuidade do seu processo. Assim, o trabalho propôs uma reestruturação organizacional, com base no modelo de Governança Corporativa.

Dessa maneira, acredita-se que o estudo respondeu a sua situação problema, bem como cumpriu com os objetivos pretendidos, pois foi possível verificar as necessidades da empresa de acordo com seu crescimento e elaborar uma proposta de reestruturação organizacional.

O novo modelo de estrutura de Governança Corporativa para a empresa estudada, contém Conselho de Família, Conselho de Sócios, Conselho de Administração, Acordo de Sócios, Regimento no Conselho de Administração e a

divisão de atividades para o Gerente Administrativo e o Gerente Comercial. Assim sendo, o modelo que se adequa as necessidades dessa empresa.

Sugere-se essa estrutura de Governança Corporativa por observar a necessidade de uma organização na empresa, para que uma futura sucessão. Deste modo com a empresa bem estruturada, Pode-se contribuir com a continuidade e crescimento familiar e de gestão a empresa.

REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Editora FDC. 2003.
- ALVES, Magna. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson learning, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa**. 1.ed. são Paulo: Negócio. 2000.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa** . São Paulo: IBGC, 2015.
- IBGC. **Manual prático de recomendações estatutárias**. São Paulo: IBGC, 2006.
- LEMOS, Monica de Faria Mascarenhas. O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. **Revista FAE Business**, Santa Catarina, n.5, abr. 2003.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses**. Estudos Avançados em Administração, João Pessoa, v. 2, nº. 1, junho, 1994.
- LODI, João Bosco. **A ÉTICA NA EMPRESA FAMILIAR**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. são Paulo: Atlas. 2009.
- MASCARENHAS, Mônica de F. **O processo de sucessão em empresas familiares**. PDF. Revista Fae Business nº 5. 2003.
- OLIVEIRA, S.L. de **Tratado de metodologia científica: projetos d pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

PAGNAN, Carvalho Priscila. **O processo sucessório nas empresas familiares:** uma revisão. Trabalho de conclusão de curso – psicologia/UNESC, Criciúma, 2006.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20. n. 49. p 109-125, jan./abr., 2009.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar:** 1. ed. são Paulo: CLA. 2007.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança corporativa nas empresas:** guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração; novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio. São Paulo: Atlas, 2006.

STEINBERG, Hebert; BLUMENTHAL, Josenice. A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. 2 ed. São Paulo: Editota Gente, 2011. 199 p.

THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. são Paulo: Atlas. 2009.