

## Mecanismos de governança corporativa em Empresas familiares

## Mechanisms of corporate governance in family

### **Sady Mazzioni**

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela  
Universidade Regional de Blumenau – FURB  
Professor da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó  
Rua Francisco Norberto Bonher, 55 E,  
Bairro Jardim Itália, CEP 89.802-530 – Chapecó/SC - Brasil  
E-mail: [sady@unochapeco.edu.br](mailto:sady@unochapeco.edu.br)  
Telefones: (49) 3321-8243 / 9928-9520

### **Heloisa Naibo Pinheiro**

Bacharel em Ciências Contábeis pela  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ  
Endereço: Avenida Senador Atílio Fontana - Servidão Anjo da Guarda, 591-E  
Bairro Efapi - CEP: 89809-900 – Chapecó/SC – Brasil  
E-mail: [heloisapinheiro@unochapeco.edu.br](mailto:heloisapinheiro@unochapeco.edu.br)  
Telefone: (49) 3321-8243

### **Geovanne Dias de Moura**

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela  
Universidade Regional de Blumenau – FURB  
Professor da Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ  
Endereço: Avenida Senador Atílio Fontana - Servidão Anjo da Guarda, 591-E  
Bairro Efapi - CEP: 89809-900 – Chapecó/SC – Brasil  
E-mail: [geomoura@terra.com.br](mailto:geomoura@terra.com.br)  
Telefone: (49) 3321-8243

### **Silvana Dalmutt Kruger**

Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professora na Universidade  
Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ.  
Endereço: Avenida Senador Atílio Fontana - Servidão Anjo da Guarda, 591-E  
Bairro Efapi - CEP: 89809-900 – Chapecó/SC – Brasil  
E-mail: [silvanak@unochapeco.edu.br](mailto:silvanak@unochapeco.edu.br)  
Telefone: (49) 3321-8243

## RESUMO

O estudo objetivou investigar o uso de mecanismos de governança corporativa em empresas familiares do oeste catarinense, participantes da Federação das Indústrias de Santa Catarina. Para tal, realizou-se pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e quanto aos procedimentos, classifica-se como de levantamento. A amostra foi composta por 57 empresas de diferentes ramos de atividade que responderam ao questionário enviado por e-mail, composto de perguntas de múltipla escolha e com escala *Likert* de cinco pontos. A coleta ocorreu no mês de agosto de 2015. A análise dos dados foi realizada de maneira quantitativa, com o uso de procedimentos da estatística descritiva (mínimo, máximo, média e desvio padrão). Os resultados indicaram que as empresas familiares adotavam os princípios de governança corporativa e que este fato estava associado com a permanência no mercado de negócios. Verificou-se também que a maioria das empresas da amostra possuíam conselho de administração, conselho fiscal e conselho de família. Além disso, as empresas posicionaram-se a favor de mecanismos que fortaleciam a governança corporativa, entre eles a gestão estratégica das questões tributárias, trabalhistas e previdenciárias, responsabilidades com o público interno, que envolve fatores como remuneração, capacitação e incentivo e com a postura perante a sociedade e práticas socialmente responsáveis e minimizar impactos ambientais. Conclui-se que as práticas de governança adotadas moldam-se de acordo com as características de cada família.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Empresas Familiares. Santa Catarina.

## ABSTRACT

The study aimed to investigate the use of corporate governance mechanisms in family firms from the west of Santa Catarina, participating in the Federation of Industries of Santa Catarina. For that, a descriptive research was carried out, of quantitative nature and as for the procedures, it is classified as a survey. The sample consisted of 57 companies from different fields of activity that answered the questionnaire sent by e-mail, composed of multiple-choice questions and a five-point Likert scale. Data were collected in a quantitative way using descriptive statistics procedures (minimum, maximum, mean and standard deviation). The results indicated that the family companies adopted the principles of corporate governance and that this fact was associated with the permanence in the business market. It was also found that most of the companies in the sample had board of directors, supervisory board and family council. In addition, companies positioned themselves in favor of mechanisms that strengthen corporate governance, including strategic management of tax, labor and social security issues, responsibilities with the internal public, which involves factors such as compensation, training and incentive, and posture society and socially responsible practices and minimize environmental impacts. It is concluded that the governance practices adopted are shaped according to the characteristics of each family.

**Key words:** Corporate Governance. Family Companies. Santa Catarina.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao participar de ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as organizações empresariais foram conduzidas a adotarem novas posturas de gestão e a estruturarem-se de maneiras mais competitivas e eficientes. Nesse novo cenário, em que, por muitas vezes, o proprietário deixa de administrar individualmente o negócio e passa a depender de pessoas contratadas para determinadas funções, novos mecanismos surgem a fim de diminuir os chamados conflitos de agência.

Sob esse aspecto, com base na Teoria da Agência, o proprietário do capital é designado como principal e o administrador dos recursos como o agente, haja vista que agencia os recursos monetários transferidos pelo principal. Nesse contexto, o agente pode tomar decisões que não sejam compatíveis com as diretrizes determinadas pelos interesses do principal, surgindo divergências denominadas de conflitos de agência (Jensen & Meckling, 1976).

Surge então a necessidade de mecanismos que contribuam para a minimização de tais conflitos. Moizinho, Borsato, Peixoto & Pereira (2014) argumentam que a aderência às práticas de governança corporativa que possibilitam uma melhor gestão, agregam valor às entidades, além de profissionalizar, organizar e perpetuar a empresa no mercado pode ser uma boa alternativa.

Os princípios da governança no Brasil inseriram-se no início dos anos 1990, após a privatização de empresas e a estabilização monetária, fazendo com que as empresas buscassem fontes alternativas de recursos. Para conseguir captar dinheiro estrangeiro e alavancar o mercado de capitais, a solução estaria numa boa governança corporativa, que por meio de práticas modernas e transparentes, adequaria a estrutura das empresas a essa nova realidade (Girsci & Velloso, 2014).

As práticas de governança, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, ramo de atividade, natureza jurídica ou forma de controle. Os princípios básicos, publicados pelo IBGC (2009), englobam: a) transparência, que visa transmitir maior confiabilidade interna e com terceiros, assegurando o cumprimento de padrões éticos e legais; b) equidade, caracterizada pelo tratamento justo entre todos os sócios; c) prestação de contas; e, d) responsabilidade corporativa. Assim, é possível dirigir e monitorar as organizações, envolvendo os relacionamentos entre os proprietários, diretoria, conselho de administração e órgãos de controle.

Deste modo, a governança corporativa tornou-se um dos modelos mais avançados da alta gestão, que segundo Correia e Amaral (2006) e Padoveze, Benedicto e Leite (2012) tem como principal função resolver conflitos entre fornecedores, funcionários, clientes e os demais agentes que influenciam uma empresa, avaliar e monitorar o desempenho, prover direcionamento e aprovar estratégias, tornar os gestores mais focados em retornos e resultados, proporcionar maior segurança em períodos de menor lucratividade e aumentar a transparência dos vários tipos de empresas.

No tocante aos tipos, destaca-se que, de acordo com Araújo, Cabral, Santos, Pessoa & Roldan (2013), em torno de 70% das empresas registradas globalmente ainda se encontram no modelo familiar e que apenas 15% dessas empresas conseguem passar o patrimônio para a terceira geração. Segundo Lemos (2003) e Grisci e Velloso (2014) pelo fato das empresas familiares dividirem as tensões da vida pessoal com as da vida empresarial, esses problemas se tornam mais fortes nos processos de sucessão, em que a principal dificuldade é passar o carisma e a liderança presente no fundador para os herdeiros. Processo este que é influenciado, na maioria das vezes, por laços sentimentais existentes entre ambos, refletindo a dificuldade de perenizar o negócio familiar na medida em que envolvem objetivos e participantes diversos, além de englobar interesses amplos.

Portanto, as empresas familiares desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e crescimento econômico dos países. Diante de tamanha importância, pesquisadores (Lemmon & Lins, 2003; Wei & Geng, 2008; Bokpin, Isshaq & Aboagye-Otchere, 2011) têm investigado questões relacionadas à governança corporativa em empresas familiares. Neste contexto, a questão problema que norteia este estudo é: qual o atual estágio do uso de mecanismos de governança corporativa em empresas familiares do oeste catarinense, filiadas à Federação das Indústrias de Santa Catarina? Nessa perspectiva, o artigo tem como principal objetivo investigar o uso de mecanismos de governança corporativa em empresas familiares do oeste catarinense, participantes da Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC).

Nas empresas não familiares, a maximização do valor das ações em curto prazo, satisfação das expectativas dos acionistas e o crescimento constante são as principais metas. Diferenciando-se das empresas familiares em que suas finalidades são o processo sucessório, avaliação de desempenho, profissionalização da gestão, planejamento tributário e critérios de contabilização, a governança corporativa tem despertado interesse nas empresas familiares como forma de melhorias.

Por se tratar de um conceito bastante versátil como a cultura organizacional e a propriedade financeira, a governança corporativa torna-se passível de adequações em função de características institucionais, onde as empresas devem identificar as dimensões mais relevantes de modo a adequarem-se ao sistema mais aplicável para que a governança corporativa seja efetiva (Bornholdt, 2007).

Assim, o estudo justifica-se pela potencialidade que os mecanismos de governança corporativa apresentam em relação ao aperfeiçoamento na gestão, convertendo princípios em recomendações para alinhar interesses e facilitar o acesso aos recursos, apontando que mesmo nas empresas de capital fechado e familiares, a adoção de melhores práticas reflete em aumento no desempenho e maior valorização, contribuindo no processo sucessório das empresas familiares e na sua perenidade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico contém conceitos que sustentam o assunto pesquisado e serve de base para análise dos resultados. A subseção de mecanismos de governança corporativa apresenta o contexto da conceituação dos mecanismos e suas subdivisões; a subseção de mecanismos de governança corporativa em empresas familiares contempla a distinção entre as empresas familiares e não familiares, e também trata da maneira em que a aplicação dos mecanismos pode ser indispensável para as empresas familiares; finalmente, a subseção de estudos correlatos apresenta resultados já obtidos em investigações de natureza similar.

### **2.1 Mecanismos de governança corporativa**

Um sistema de governança corporativa eficiente divide-se em mecanismos internos e externos. Os mecanismos instituídos no ambiente interno da empresa, segundo Rogers e Ribeiro (2006), estão ligados diretamente à administração e que servem para conduzir as práticas administrativas. E, os mecanismos externos são aqueles instituídos pelo mercado, ligados ao ambiente regulatório externo à entidade, mas que afetam os mecanismos de gestão e atuação no mercado.

Rogers e Ribeiro (2006), como exemplo, citam os seguintes mecanismos de controle interno: estrutura de propriedade, estrutura de capital, conselhos de administração, sistema de remuneração dos executivos, monitoramento compartilhado, conselho fiscal, auditoria e estrutura multidivisional de negócios. Como exemplo de mecanismos externos, citam:

padrões contábeis exigidos, controle pelo mercado de capitais, pressões de mercados competitivos, ativismo de investidores institucionais, governo e ativismo de acionistas.

Martins e Ramos (2014) explicam que, por volta dos anos 1990, iniciou principalmente nos Estados Unidos um movimento onde os acionistas exigiam novas regras que os protegesse das omissões das auditorias externas e dos abusos da diretoria executiva das organizações. A preocupação foi estabelecer um conjunto eficiente de mecanismos, para o monitoramento, com objetivo de assegurar que a gestão dos executivos estivesse focada nos interesses dos acionistas majoritários e minoritários.

Posteriormente, a Lei 10.303 instituída em 2001, buscou uma reforma da Lei das Sociedades Anônimas cujo objetivo principal era uma maior proteção dos acionistas minoritários de capitais. No final do ano de 2000, a Bovespa instituiu o Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa. Beiruth, Brugni, Fávero & Goes (2014) argumentam sobre a existência de três níveis diferenciados de governança corporativa: o nível 1, o nível 2 e o novo mercado, sendo o nível 1 o que possui o menor número de exigências e o novo mercado considerado o mais exigente em suas requisições. No novo mercado, as empresas precisam cumprir todos os requisitos do nível 2, devem ter uma única classe de ações, todas com o mesmo direito de voto, objetivando aumentar a transparência das empresas.

As empresas comprometidas voluntariamente com a adoção de mecanismos de governança foram adicionadas ao Índice de Governança Corporativa (IGC) da Bovespa, fatos que confirmam a importância da governança corporativa nas instituições e na diminuição dos conflitos de agência. De acordo com Grisci e Veloso (2014) apesar de em diversos países existirem diferentes princípios e regras em que se baseiam as estruturas da governança, todos possuem uma interação entre três subconjuntos chamados de: Propriedade, Conselho de Administração e Direção Executiva.

Para que funcionem de maneira eficaz, os proprietários precisam ter interesses alinhados; e os membros do conselho, uma forte interação construtiva, que represente os acionistas e, ao mesmo tempo, monitore a gestão e por meio dessa ligação define-se o sistema de relações entre os agentes e os órgãos do ambiente da governança (Grisci & Veloso, 2014).

## 2.2 Governança corporativa em empresas familiares

Com o propósito de assegurar aos investidores uma gestão competente e alinhada com suas finalidades, a governança corporativa e seus mecanismos também devem ser aplicados em empresas familiares, que representam uma proporção substancial das empresas em todo o

mundo e que contribuem para o crescimento, principalmente, das economias emergentes (Sampaio, Lima, Cabral & Paula, 2014).

Por representarem a maior porcentagem no mercado dentre as várias formas de modelos administrativos, as empresas familiares são consideradas as grandes propulsoras da economia nacional. O que diferencia as empresas familiares das não familiares, segundo Escuder (2006) é a utilização da mão de obra em grande escala, visto que a família, na maioria dos casos, é a maior possuidora da empresa, participando diretamente da gestão, tomada de decisões e definições de metas e objetivos.

Outra diferença importante reside no desafio da sucessão. A transferência de poder, pode não ocorrer de maneira tranquila, devido à disputa entre os herdeiros, que podem resultar em crises de difícil solução. O conflito familiar pode dificultar o processo sucessório por ser uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte. Esse processo é um dos mais importantes e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar realiza para garantir a sua continuidade. Se não for encarado de maneira correta pode acarretar problemas como desentendimentos, ou até mesmo chegar a situações extremas, como o encerramento das atividades (Souza, Brito & Alvareli, 2014).

No Brasil, conforme Bernhoeft e Gallo (2003), a governança corporativa surgiu por volta de 1994, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA) que mais tarde, em 1999, tornou-se o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O IBGC apresentou novos mecanismos já usados em outros países e posteriormente aplicados às empresas familiares para que os empresários distinguissem a propriedade da empresa e a família.

Dentre as diversas práticas de governança, a criação de um conselho de família é indispensável. O objetivo deste conselho é promover reuniões periódicas com a finalidade de avaliar a gestão, medir o desempenho e deliberar sobre os interesses dos familiares em relação à empresa; Outro mecanismo relevante é o conselho fiscal, pois, mesmo não sendo um órgão obrigatório, serve como um controle independente para os sócios a fim de gerar maior transparência na prestação de contas, fortalecer os atos e cumprimentos dos deveres dos administradores; realizar auditorias, que atuam como veículo de comunicação entre o conselho de administração, os auditores independentes e os auditores internos como instrumento de gestão de riscos, e posteriormente aderir aos demais mecanismos a fim de estar adequado às melhores práticas de governança corporativa.

### 2.3 Estudos correlatos

Estudos anteriores demonstraram resultados sobre a temática abordada neste estudo, em empresas que aderiram ao conjunto dos mecanismos de governança corporativa, conforme pode ser observado nos estudos de Escuder (2006), Mizumoto e Machado (2007), Muler e Beuren (2010), Machado, Grzybovski, Teixeira & Silva (2013) e Silva Júnior, Silva e Silva (2013).

O estudo de Escuder (2006) foi realizado com o objetivo de contribuir nos instrumentos de controle das empresas familiares para redução ou eliminação dos conflitos societários. Como base de pesquisa, foram utilizados outros estudos de autores nacionais e internacionais e também trabalhos desenvolvidos pela Bovespa e outros órgão de classe. O estudo constatou que mesmo com os conflitos e problemas sucessórios presentes nas empresas familiares, ao aderirem a mecanismos de governança, inúmeros problemas poderiam ser evitados, pois a governança contribuiria para um alinhamento das empresas aos interesses globais e favoreceria a permanência no mercado.

O artigo de Mizumoto e Machado (2007), que consistiu em um estudo de caso do Grupo Orsa, tinha como objetivo verificar a importância das práticas de governança nas empresas de capital fechado, para minimizar os problemas mais comuns encontrados nessas instituições. Consideraram a análise relevante, em razão da presença de empresas de capital privado ser notória no cenário nacional. Com o estudo, observaram a real significância das práticas de governança, principalmente no tocante ao conselho de administração, conselho de família e comitê gestor, para uma melhor condução dos negócios.

Muler e Beuren (2010) investigaram a estrutura formal e práticas da controladoria de suporte ao processo de gestão em empresas familiares brasileiras por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. Os autores enviaram questionários para 55 empresas identificadas como familiares, listadas no anuário das 500 Melhores e Maiores, da revista Exame, e receberam 12 respostas. Os resultados evidenciaram características específicas de empresas familiares, na composição do capital, na sucessão do fundador e em sua permanência com alguma função na empresa, além da existência de membros da família do fundador ocupando cargos na organização. Nos instrumentos de controladoria, constataram que todas as empresas pesquisadas possuíam práticas conforme suas necessidades e seus objetivos. Por fim, os autores concluíram que a estrutura formal e as práticas da controladoria configuravam-se conforme as crenças e os valores do sistema familiar.

Por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados, Machado et al. (2013) discutiram os conceitos e a estrutura



da governança corporativa apropriados as pequenas empresas. Os resultados indicaram que a estrutura de governança adotada na empresa familiar analisada não era condizente com nenhum outro modelo. O caso estudado apresentou particularidades coerentes com as características da família proprietária, com sistemas fracamente estruturados e processo decisório de acordo com a dinâmica do mercado.

Silva Junior, Silva e Silva (2013), analisaram as práticas de governança corporativa em um contexto de empresas de capital fechado, articulando quatro dimensões analíticas: família, propriedade, gestão e sistemas de valores. A partir de um estudo de caso em um grupo familiar de grande porte, realizaram análise de conteúdo dos dados obtidos por meio de quatorze entrevistas. Perceberam que com a adoção de um bom sistema de governança corporativa seria possível para a empresa familiar a medição dos interesses, propício para maior manutenção no desenvolvimento da empresa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atender ao objetivo proposto, foi realizada pesquisa descritiva, que segundo Raupp e Beuren (2004) e Richardson (1999) caracteriza-se pelo fato de descreverem aspectos ou comportamentos de determinada população analisada e que tem como sua principal característica a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Quanto aos procedimentos, identifica-se como pesquisa de levantamento. Conforme Creswell (2007) a pesquisa de levantamento se caracteriza pela coleta de informações, tendências, atitudes ou opiniões de uma população, para posteriormente, mediante análise quantitativa, obter conclusões dos dados coletados. Segundo Raupp e Beuren (2004) os estudos de levantamento são mais bem utilizados em pesquisas descritivas, onde os resultados não exigem maior aprofundamento. No entanto, trata-se de uma tipologia de grande importância, pois levanta informações úteis para mapear a realidade de determinada população ou amostra, além de serem úteis para futuros estudos mais específicos que contribuam para o campo contábil.

Quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa quantitativa, que de acordo com Richardson (1999) define-se pelo uso de quantificações na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, evitando distorções de interpretação e análises, garantindo precisão dos resultados e possibilitando margem de segurança ao se tratar das inferências. Esse tipo de abordagem costuma ser aplicada aos estudos descritivos que procuram descobrir, investigar e classificar a relação entre variáveis.

Para investigar o grau de adesão dos mecanismos de governança corporativa nas empresas familiares de Santa Catarina, foram enviados questionários para 200 empresas do meio oeste catarinense. A amostra intencional foi composta de 57 empresas familiares de diferentes ramos de atividade de Santa Catarina, afiliadas à Federação de Indústrias de Santa Catarina.

No quadro 1, demonstra-se os princípios de governança corporativa, baseados em Araújo et al. (2013), que foram abrangidos para a formulação dos questionários.

**Quadro 1 - Princípios de Governança Corporativa**

Perspectivas	Categorias
Estratégias	Princípios e valores
Estrutura	Conselho de Administração Conselho Fiscal Auditoria Independente
Gestão	Código de Conduta Gestão tributária, trabalhista e previdenciária Direção Executiva
Sustentabilidade	Responsabilidades com público interno Cuidado com meio ambiente Preocupação com a sociedade
Perenidade	Conselho de Família

Fonte: Araújo et al. (2013, p.10).

Utilizando-se da ferramenta do Google docs., os questionários foram enviados no período de agosto de 2015, via e-mail e foram respondidos pelos sócios administradores/financeiros para garantir maior confiabilidade das informações. O questionário foi composto por perguntas de múltipla escolha e com escala Likert de cinco pontos.

A análise dos dados foi realizada de maneira quantitativa, com o uso de procedimentos da estatística descritiva (mínimo, máximo, média e desvio padrão) e os dados apresentados em Tabelas.

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção foi constituída de acordo com as respostas obtidas por meio de questionários, com propósito de analisar o grau de adesão da governança corporativa nas empresas de Santa Catarina filiadas a FIESC.

Os dados obtidos foram apresentados em Tabelas para compreender melhor os resultados. A composição das Tabelas envolve frequência absoluta e frequência relativa para as questões de múltipla escolha e com média, desvio padrão, escala teórica e escala real para as perguntas com escala Likert. A Tabela 1 apresenta o ramo de atividade das empresas pesquisadas.

**Tabela 1 - Ramo de atividade**

<b>Descrição</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Industrial	38	66,67%
Comercial	10	17,54%
Prestação de Serviço	09	15,79%
Total	57	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 1 que dentre as 57 empresas que compõem a amostra investigada, a maioria, são do ramo industrial, representando 66,67% do total, classificando-se como o grupo majoritário neste quesito. Em segundo lugar estão as do ramo comercial, que representam 17,54% da amostra. Apenas 9, ou seja, 15,79% das 57 empresas são do ramo de prestação de serviços. Na Tabela 2 apresenta-se o tempo de atuação das empresas no mercado.

**Tabela 2 - Tempo de atuação da empresa**

<b>Descrição</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Até 10 anos	17	29,82%
De 10 a 15 anos	11	19,30%
De 15 a 20 anos	10	17,54%
20 anos ou mais	19	33,33%
Total	57	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 que o tempo de atuação das empresas pesquisadas possui uma distribuição homogênea, pois as empresas que estão no mercado por um período inferior a 10 anos representam 29,82% da amostra. Já as empresas que atuam de 10 a 15 anos e 15 a 20 anos representam 19,30% e 17,54%, respectivamente. E, as empresas de 20 anos ou mais de atuação representam 33,33%.

Na Tabela 3 identifica-se a função exercida pelos respondentes nas empresas investigadas.

**Tabela 3 - Função na empresa**

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Proprietário	17	29,82%
Sócio Administrador	18	31,58%
Analista	2	3,51%
Diretor de Operações	1	1,75%
Gerente	7	12,28%
Técnico de Contabilidade	1	1,75%
Supervisor de vendas	3	5,26%
Gestor Financeiro	7	12,28%
Controller	1	1,75%
Total	57	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de os questionários terem sido direcionados para os sócios administradores/financeiros, nota-se na Tabela 3 que outros cargos tiveram acesso ao questionário, porém, estes representaram uma pequena parte da amostra.

Os respondentes em sua maioria foram os sócios administradores, que correspondem a 31,58% da amostra. Em segundo lugar aparecem os proprietários, que representam 29,82% e, em terceiro, os gerentes e gestores financeiros que na amostra representam 12,28%.

Considerando-se que os questionários foram respondidos, em sua maioria, pelos proprietários e sócio administradores, e que possuem elevado conhecimento sobre o funcionamento de suas empresas, julga-se que os resultados podem representar adequadamente o posicionamento empresarial da região sobre a temática.

O tempo de atuação do respondente na empresa está representado na Tabela 4.

**Tabela 4 - Tempo de empresa do respondente**

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 5 anos	10	17,54%
De 5 a 10 anos	18	31,58%
De 10 a 15 anos	11	19,30%
Mais de 15 anos	18	31,58%
Total	57	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se na Tabela 4 que, dentre os 57 respondentes, 10 deles, ou seja, 17,54% atuam na empresa há menos de 5 anos. Destaca-se que este tempo de atuação representa a menor porcentagem da amostra. Um pouco inferior ao tempo de atuação de 10 a 15 anos que representa 19,30% da amostra.

Percebe-se ainda que o total de respondentes que atuam em um período de 5 a 10 anos é semelhante ao total de respondentes que atuam há mais de 15 anos (31,58%). De modo geral, é possível constatar que mais de 50% dos respondentes atuam nas empresas há mais de 10 anos. Essa ocorrência deve-se ao fato de que algumas empresas detêm maturidade e estão suficientemente desenvolvidas nos cenários em que se referem ao reconhecimento e importância dos gestores que participam das decisões dentro da organização.

Demonstra-se na Tabela 5, se a empresa considera ou não, a importância de uma carta de valores.

**Tabela 5 - Carta de valores**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Carta de valores	4,4035	0,8207	1	5	2	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5 estão expostos elementos descritivos, como a escala teórica, escala real, desvio padrão e a média. A média encontrada no conjunto das respostas foi de 4,4035 que representa um percentual de 88,07% em relação ao valor máximo da escala teórica. Esses resultados apontam que as empresas pesquisadas, em sua maioria, consideram importante possuir uma carta de valores, pois nela além de estarem descritas a missão e visão de futuro, influenciam no comportamento dos indivíduos presentes na organização e promove um senso de direção comum, o que auxilia no alcance ao sucesso organizacional (Junquillo & Silva, 2014).

A Tabela 6 apresenta a adoção dos princípios de governança corporativa.

**Tabela 6 – Adoção dos princípios de governança**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Transparência, Equidade e Prestação de Contas	4,5088	0,6013	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 6 que a média das respostas foi de 4,5088, representando um percentual de 90,18% em relação ao valor máximo. Os resultados indicam um bom nível de conhecimento e adoção dos princípios de governança corporativa, sobretudo transparência, equidade e prestação de contas. O desvio padrão foi de 0,6013 (9,82% em relação à média), indicando que as respostas apresentaram pouca dispersão entre os entrevistados.

A Tabela 7 apresenta a preocupação das empresas em alinhar os propósitos entre sócios, Conselho de Administração e Direção Executiva

**Tabela 7 - Preocupação em alinhar os propósitos**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Sócios, Conselho de Administração e Direção Executiva	4,4561	0,5692	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 7, é possível verificar que as empresas pesquisadas se preocupam em alinhar os propósitos aos sócios, conselho de administração e direção no momento em que vão definir as diretrizes. A média das respostas foi de 4,4561, que representa um percentual de 89,12% em relação ao máximo possível.

Os resultados indicam que a percepção dos entrevistados é de conceder elevada importância para o alinhamento de interesses da gestão superior e que essa decisão gera muitas contribuições de melhoria, conforme descrevem Mizumoto e Machado (2007). O desvio padrão apresentou um índice de 0,5692, o que representa um percentual de 10,88% de dispersão nas respostas.

Os resultados quanto à necessidade de manter um código de administração, são demonstrados na Tabela 8.

**Tabela 8 - Necessidade de manter um código de administração**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Conselho de Administração	4,5263	0,6575	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 8 que a média das respostas obtidas foi de 4,526, representando um percentual de 90,53% da escala teórica máxima, o que significa que os gestores consideram importante manter um conselho de administração nas organizações.

O desvio padrão apresentou um índice de 0,6575, representando dispersão nas respostas de 9,47% o que indica que os dados estão próximos da média. Percebe-se pela amostra pesquisada que o conselho de administração é um importante instrumento para o desempenho das empresas. Os resultados confirmam as evidências de pesquisa anteriores, como as de Paiva, Oliveira e Peixoto (2015) e dias, Pardini, Mesquita, Muylder & Carvalho (2014).

A Tabela 9 apresenta os resultados quanto à necessidade da empresa manter um conselho fiscal e auditoria independente nas organizações.

**Tabela 9 - Necessidade de manter um conselho fiscal e auditoria independente**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Conselho Fiscal e Auditoria Independente	4,4737	0,7098	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

A auditoria independente tem intuito de verificar as demonstrações e atestar aos diversos usuários, que estas representam em seus aspectos relevantes, a situação financeira e patrimonial das entidades (Cunha, Klann, Rengel & Scarpin, 2010). Para Araújo et al. (2013) a auditoria independente e o conselho fiscal se comunicam e tem o propósito de organizar e manter as principais estruturas da governança corporativa.

Verifica-se na Tabela 9 que a média das respostas foi de 4,4737 representando um percentual de 89,47% em relação à escala teórica máxima, comprovando que as empresas pesquisadas consideram importante e necessário manter um conselho fiscal e auditoria independente. O desvio padrão demonstra que a dispersão das respostas foi baixa, apresentando índice de 0,7098, que equivale a 10,53% em relação à média.

Ao manter uma comunicação entre a auditoria independente e o conselho fiscal é possível que as duas estruturas discutam e identifiquem em conjunto às necessidades de mudanças e o controle e monitoramento do sistema de cada entidade, conforme foi detectado no estudo de Siqueira e Bialoskorski (2014).

Os respondentes também foram questionados se as respectivas empresas possuíam um código de conduta para os membros da organização, cujos resultados estão representados na Tabela 10.

**Tabela 10 - Código de conduta para os membros da organização**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Código de Conduta para os membros da organização	4,4912	0,7102	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

A média das respostas, no que se refere ao código de conduta, foi de 4,4912 representando um percentual de 89,82%. O índice de desvio padrão apresentou-se baixo, apenas 0,7102, percentual de 10,18%. Os resultados demonstram que as empresas possuem código de conduta para os membros presentes na organização e condiz com os resultados obtidos no estudo de Azevedo, Luca, Holanda, Ponte & Santos (2014).

Demonstram-se na Tabela 11 os resultados obtidos referentes à gestão tributária, trabalhista e previdenciária.

**Tabela 11 - Gestão tributária, trabalhista e previdenciária**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	4,5789	0,5653	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes foram questionados se suas empresas possuíam gestão especificamente voltada para questões tributárias, trabalhistas e previdenciárias. Por meio dos resultados representados na Tabela 11, verifica-se que a média das respostas foi de 4,5789, representando um percentual de 91,58%. O desvio padrão apresentou-se baixo representando percentual de 8,42% em relação à média e índice de 0,5653.

Os resultados demonstram que as empresas além de seguirem a legislação existente ainda consideram necessário um gerenciamento estratégico para as questões tributárias previdenciárias e trabalhistas.

Na Tabela 12 verifica-se se a empresa divulga relatórios anuais de desempenho.



**Tabela 12 - Divulgação de relatório anual de desempenho**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Divulgação de relatório anual de desempenho	4,4737	0,7098	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à divulgação de relatório anual de desempenho, as empresas pesquisadas apresentaram média de 4,4737, representando percentual de 89,47%. O desvio padrão teve índice de 0,7098 e percentual de 10,53%.

Entende-se que em razão das empresas pesquisadas serem empresas familiares de capital fechado, e estas não terem obrigação de divulgar seus relatórios anuais, essa divulgação refere-se ao compartilhamento dos resultados da empresa, entres os proprietários e gestores, a fim de melhorarem o desempenho de suas organizações.

A Tabela 13 representa a preocupação com as responsabilidades com o público interno.

**Tabela 13 - Responsabilidades com o público interno**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Responsabilidades com o público interno (remuneração, incentivo e capacitação)	4,7018	0,4616	1	5	4	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 13 que a maioria das empresas pesquisadas preocupa-se com o público interno, quanto aos modelos de remuneração, incentivo e capacitação. A média encontrada nas respostas foi de 4,7018, representando um percentual de 94,04% em relação ao máximo. O índice de desvio padrão foi de 0,4616 (5,96% em relação à média) indicando uma baixa dispersão de entendimento entre os respondentes.

Os resultados obtidos indicam que as empresas familiares de Santa Catarina adotam os mecanismos de governança corporativa para atender suas responsabilidades com o seu público interno. Os achados se coadunam com os resultados encontrados no estudo de Fernandes e Mazzioni (2015), em que as empresas brasileiras de capital aberto do setor financeiro utilizam esses conceitos como um instrumento de alinhamento de interesses dos gestores do conselho de administração, da direção executava e de seus acionistas.

O estudo também identificou a preocupação das empresas pesquisadas sobre sua postura sobre a sociedade, demonstrados na Tabela 14.

**Tabela 14 - Preocupação com a sociedade**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Preocupação com a sociedade (práticas socialmente responsáveis, minimização de impactos ambientais)	4,6140	0,5263	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante a preocupação com a sociedade, verifica-se, conforme resultados expostos na Tabela 14, que a média das respostas foi de 4,6140, representando 92,28% do valor máximo. O desvio padrão teve como índice 0,5263, apresentando um percentual de dispersão das respostas de 7,72% o que indica pouca heterogeneidade entre as respostas das empresas.

Os resultados demonstram que as empresas pesquisadas preocupam-se em minimizar os impactos ambientais gerados por suas entidades e com práticas socialmente responsáveis.

A Tabela 15 representa a preocupação das empresas com sua perenidade no mercado.

**Tabela 15 - Preocupação com a perenidade no mercado**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Preocupação em assegurar sua perenidade de geração em geração no mercado	4,7193	0,4911	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme dados da Tabela 15, em relação a preocupação com a perenidade no mercado, a média das respostas foi de 4,7193, com percentual de 94,39% em relação ao máximo. Os resultados indicam que as empresas familiares pesquisadas demonstram elevada preocupação em assegurar sua permanência no mercado e fazer a transição para as futuras gerações.

O desvio padrão apresentou índice de 0,491, o que representa percentual de 5,61%, percentual muito baixo, o que significa que não houve dispersão significativa das respostas. Para que as empresas permaneçam no mercado é necessária a adoção das práticas de governança, pois estas diminuem os conflitos de agência e servem como mecanismos de proteção de modo a manter as organizações à margem das questões familiares, garantindo sua perenidade. Esses resultados condizem com o estudo de ESCUDER (2006).

Estritamente sobre a importância de um conselho de família, demonstram-se os resultados na Tabela 16.

**Tabela 16 - Conselho de família**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Conselho de Família	4,4211	0,6532	1	5	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao conselho de família, observa-se na Tabela 16 que as respostas indicaram uma média de 4,4211, o que representa um percentual em relação ao máximo de 88,42%. O desvio padrão indicou dispersão de 11,58% nas respostas.

Os resultados obtidos se coadunam com o entendimento de ARAÚJO ET AL. (2013), de que o conselho de família está completamente ligado a perenidade das empresas familiares, de modo a diminuir os problemas associados aos papéis desempenhados pelos membros familiares na organização. A ausência de um conselho de família pode resultar na ineficácia do conselho de administração de modo que estes estão interligados e tem como principal propósito controlar e conduzir a sucessão e gestão de desempenho.

De modo geral, os resultados foram homogêneos e demonstram que as empresas de Santa Catarina filiadas a FIESC consideram importante às práticas de governança corporativa e já aplicam os princípios em suas organizações. Apesar de a governança corporativa possuir diversas utilidades, suas práticas estão muito ligadas às perspectivas financeiras e de desempenho, a exemplo dos achados anteriores de Rodrigues, Muniz, Amaral & Francisco (2015). Além disso, a análise em conjunto permitiu perceber que as empresas entrevistadas adotam os princípios de governança corporativa, mas estes são adaptados de acordo com as crenças e valores de cada família, imprimindo suas particularidades no sistema de gestão, corroborando com o estudo de MÜLER E BEUREN (2010).

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O estudo objetivou investigar o uso de mecanismos de governança corporativa em empresas familiares do oeste catarinense, participantes da Federação das Indústrias de Santa Catarina. Para tal, realizou-se pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e do tipo levantamento. A amostra foi composta por 57 empresas de diferentes ramos de atividade que

responderam ao questionário enviado por e-mail, composto de perguntas de múltipla escolha e com escala Likert de cinco pontos.

De modo geral os achados confirmaram o pressuposto que as empresas familiares filiadas a FIESC apresentam adesão às práticas de governança corporativa. Todas as empresas da amostra posicionaram-se de forma positiva, sendo que nenhuma delas considerou indiferente a responsabilidade e preocupação com o público interno, nos quesitos de capacitação, remuneração e incentivo. É importante ressaltar que uma boa remuneração pode alinhar os interesses dos gestores e dos familiares envolvidos nas empresas, além disso, investir na capacitação eleva o nível dos profissionais, do gerenciamento e dos mecanismos de controle, não só para as empresas em questão, mas também para o mercado em geral.

Quanto à importância de possuir uma carta de valores, algumas empresas responderam que não consideravam necessário este instrumento, cujo objetivo é ressaltar os valores e princípios éticos de cada organização. Assim, a não observância, por parte de algumas empresas pode acarretar conflitos e eventos adversos que provocam infrações administrativas.

Nos demais mecanismos de governança corporativa, nenhuma empresa da amostra considera desnecessário manter um conselho de administração e conselho fiscal para que princípios como equidade, transparência e prestação de contas sejam adotados a fim de alinhar os propósitos entre os sócios, conselho de administração e direção executiva, além de preocupar-se com a gestão tributária, previdenciária e trabalhista.

As empresas familiares pesquisadas também se posicionaram a favor da minimização de impactos ambientais e preocupação com a sociedade e práticas socialmente responsáveis. Essa postura além de colaborar com a sociedade e o meio ambiente, apresenta correlação entre os objetivos das empresas e dos colaboradores, pois se sentem participantes das decisões que os afetam.

Por se tratar de empresas familiares, a importância de possuir um conselho de família está diretamente ligada à perenidade no mercado das empresas em questão. As empresas da amostra eram em sua maioria presentes no mercado a mais de 20 anos, desta forma, concluiu-se que os princípios de governança corporativa estão muito presentes na forma de dirigir e administrar as empresas familiares de Santa Catarina, fato este que comprava que a adoção das práticas e mecanismos estabelecidos contribui de forma direta na sua continuidade no mercado de negócios.

No entanto, entende-se que a adoção é configurada de acordo com as características de cada família que imprimem seus valores e crenças nos seus sistemas de gestão. Entende-se também que algumas empresas são resistentes em compartilhar o controle de sua organização,

o que as impedem de adotar práticas de governança de forma sistemática. Para estudos posteriores, sugere-se o aperfeiçoamento do instrumento proposto e sua aplicação em um maior número de organizações. Sugere-se também relacionar porte da empresa e tempo no mercado com a adesão às práticas de governança. Outra questão importante seria investigar as empresas do ramo comercial e de prestação de serviço, já que nesta pesquisa a maioria dos respondentes era do ramo industrial.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, C. E. B., Cabral, A. C. A., Santos, S. M. D., Pessoa, M. N. M., & Roldan, V. P. S. (2013). Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de Governança Corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. *Revista Alcance*, 20(1), pp. 117-138.
- Azevedo, H., Luca, M. M. M., Holanda, A. P., Ponte, V. M. R., & Santos, S. M. D. (2014). Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 11(1), pp. 2-13.
- Beiruth, A. X., Brugni, T. V., Fávero, L. P., & Goes, A. O. S. (2014). Níveis diferenciados de governança corporativa e disclosure timeliness: um estudo exploratório no mercado brasileiro. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 4(1), pp. 77-89.
- Bernhoeft, R., & Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar poder, gestão e sucessão*. (4. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Bokpin, G. A., Isshaq, Z., & Aboagye-Otchere, F. (2011). Ownership structure, corporate governance and corporate liquidity policy: Evidence from the Ghana Stock Exchange, *Journal of Financial Economic Policy*, 3(3), pp. 262-279.
- Bornholdt, W. (2007). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Correia, L. F., & Amaral H. F. (2006). Reflexão sobre as funções da governança corporativa. *Revista de Gestão USP*, 13(1), pp. 43-55.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, P. R., Klann, R. C., Rengel, S., & Scarpin, J. E. (2010). Procedimentos de auditoria aplicados pelas empresas de auditoria independente de Santa Catarina em entidades do terceiro setor. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), pp. 65-85.
- Dias, A. T., Pardini, D. J., Mesquita, J. M. C., Muyllder, C. F., & Carvalho, J. P. (2014). As estratégias corporativas como mediadoras das relações entre estrutura do conselho de administração e desempenho de empresas de capital aberto. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3), pp. 71-88.
- Escuder, S. A. L. (2006). Governança corporativa e a empresa familiar: mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários. *Revista de Administração da Unimep*, 4(3), pp. 80-105.
- Fernandes, F. C., & Mazzioni, S. (2015). A Correlação entre a Remuneração dos Executivos e o Desempenho de Empresas Brasileiras do Setor Financeiro. *Contabilidade Vista & Revista*, 26(2), pp. 41-64.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. (4. ed.). Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo\\_Final\\_4a\\_Edicao.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf) Acesso em: 05. out. 2014.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.

Junquilha, G. S., & Silva, A. (2004). Carta de valores versus carta de intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. *Organizações & Sociedade*, 11(31), pp. 135-152.

Lemmon, M. L., & Lins, K. V. (2003). Ownership structure, corporate governance, and firm value: evidence from the East Asian financial crisis. *Journal of Finance*, 58(4), pp. 1445-68.

Lemos, M. F. M. (2003). O processo de sucessão em empresas familiares. *Revista FAE BUSINESS*, 5, pp. 40-42.

Machado, R. T., Grzybovski, D., Teixeira, E. B., & Silva, M. D. (2013). Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), pp. 198-210.

Martins, R. O., & Ramos D. B. (2014). Os preceitos da governança corporativa aplicados em uma empresa de médio porte. *Anais... Seminário de Iniciação Científica de Ciências Contábeis*, 4(2), pp. 334-344.

Mizumoto, F. M., & Machado Filho, C. P. (2007). Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. *Revista de Negócios*, 12(2), pp. 3-17.

Moizinho, L. C. S., Borsato, R. B., Peixoto, F. M., & Pereira, V. S. (2014). Governança corporativa e internacionalização: uma análise dos efeitos nas empresas brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), pp. 104-122.

Müller, E. T. C., & Beuren, I. M. (2010). Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Gestão & Regionalidade*, 26(76), pp. 105-120.

Padoveze, C. L., Benedicto, G. C., & Leite, J. S. J. (2012). *Manual de Contabilidade Internacional*. São Paulo: Lis Gráfica.

Paiva, J. F. M., Oliveira, N. A., & Peixoto, F. M. (2015). A relação entre conselho de administração, desempenho, valor e risco no mercado brasileiro de ações. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 9(10), pp. 25-44.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2004). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. (3. ed.). (p. 76-97). São Paulo: Atlas. Richardson, R. J. (1999). *Epistemologia do trabalho científico*. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Rodrigues, M. M. S., Muniz, R. M., Amaral, H. F., & Francisco, J. R. S. (2015). Estudo comparativo das empresas do setor energético que aderiram a níveis diferenciados de governança corporativa. *Revista Economia & Gestão*, 15(38), pp. 29-59.

Rogers, P., & Ribeiro K. C. S. (2006). Mecanismos de governança corporativa no Brasil: evidências do controle pelo mercado de capitais. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 4(2), pp. 17-28.

Roldan, V. P. S. (2013). Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. *Revista Alcance*, 20(1), pp. 117-138.

Sampaio, R. B. Q., Lima, B. C. C., Cabral, A. C. A., & Paula, L. B. (2014). A governança corporativa e o retorno das ações de empresas de controle familiar e de controle não familiar no Brasil. *Revista de Gestão*, 21(2), pp. 221-236.

Silva Júnior, A., Silva, P. O. M., & Silva, A. R. L. (2013). Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. *Organizações & Sociedade*, 20(65), pp. 239-260.

Siqueira, L. C., & Bialoskorski Neto, S. (2014). Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. *Revista de Gestão*, 21(1), pp. 43-63.

Souza, L. O., Brito, P. F., & Alvareli, L. V. G. (2014). Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. *Janus*, 8(13), pp. 45-57.

Grisci, C. L. I. & Velloso, S. P. (2014). Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 11(4), pp. 367-381.

Wei, G., & Geng, M. (2008). Ownership structure and corporate governance in China: some current issues. *Managerial Finance*, 34(12), pp. 934-952.