



Governança Corporativa nas Empresas Familiares: uma Revisão Sistemática na Base EBSCO (2006-2017)

Rafael De Lucena Perini, Aline Lovison Dal Magro, Caroline Augustini Guterres

RESUMO

A proposta deste trabalho tem como objetivo uma revisão sistemática de 30 artigos, encontrados na base de pesquisa acadêmica EBSCO entre os anos de 2006 a 2017, sobre o tema governança corporativa nas empresas familiares. O referencial teórico apresenta conceitos sobre empresa familiar, gestão empresarial e governança corporativa, com destaque para os autores Lodi (1987 e 1998), Bornholdt (2005) e Rossetti e Andrade (2012). Através de uma abordagem exploratória e utilizando técnicas de pesquisa mista, o estudo procurou identificar os conceitos comuns relatados por cada artigo, através de fichas de leitura, com o referencial. Além disso, demonstra análises quanto a classificação Qualis das revistas, número de citações das publicações, distribuição pelas unidades federativas do país, a quantidade das publicações por ano, quantidade por autores e a frequência de cada palavra através da ferramenta nuvem de palavras (*word cloud*).

Palavras-chave: Governança corporativa. Empresas familiares. Gestão. Sucessão.

1 INTRODUÇÃO

As empresas, sejam elas de qualquer ramo ou atividade, devem ser administradas de forma correta para possibilitar o alcance de seus objetivos. Drucker (1973) afirma que as organizações, após terem alcançado certo tamanho e complexidade, começam a encontrar dificuldades e desafios na sua administração.

Nesse momento surge a governança corporativa, onde de acordo com Zairi e Bashir (2007, p. 42), “nada mais é do que uma boa e saudável gestão empresarial”. Ela tem sido objeto de vários estudos ao longo dos anos. A maioria dos países tem ciência da importância da governança corporativa em seus futuros e suas capacidades de criar modelos sustentáveis de geração de riqueza. Além disso, sua aplicação tende a atrair investimentos externos e aumentar a competição em mercados mundiais. Uma abordagem para a gestão de uma entidade corporativa deve ter ciência das funções de governança, gerenciamento de processos e gerência operacional. Além disso, deve participar de forma colaborativa para gerar os resultados dos negócios desejados, sempre levando em conta os interesses dos *stakeholders*¹.

De acordo com Bertin (2007) as companhias familiares representam mais de 70% das empresas do mundo, sendo uma das bases da economia mundial. Essa porcentagem ainda é maior em países emergentes, como o Brasil, e sua criação, desenvolvimento e longevidade são decisivos para o sucesso da economia.

Apesar de enfrentar os mesmos problemas de gestão que as empresas de capital aberto, as organizações de controle familiar também administram muitas outras questões específicas quanto as suas posições e estruturas. Por isso, a organização familiar é um novo marco na governança, onde a necessidade de harmonizar os objetivos da organização com os objetivos da família é o desafio a ser alcançado, bem como a implementação das melhores práticas tende a aumentar seu valor de mercado. Nesse sentido emerge o problema da pesquisa: como o conceito de governança corporativa se faz presente nas empresas familiares?

¹ Parte interessada na organização



O presente artigo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática sobre o conceito de governança corporativa nas empresas familiares. Especificamente, mensurar o percentual por classificação Qualis, analisar em quais locais estão situadas as publicações de cada artigo, identificar as palavras mais comuns e os principais temas e elementos dentro dos trabalhos selecionados. O referencial teórico apresentará conceitos como empresa familiar, gestão empresarial e governança corporativa. O estudo justifica-se pelo fato de sua terminologia ser nova para boa parte dos acadêmicos dos cursos de Bacharelado em Administração, assim como para muitas companhias de organização familiar. Porém, sua importância e aplicação na gestão de negócios e na promoção do crescimento econômico são reconhecidas mundialmente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESA FAMILIAR

A definição de empresa familiar é apresentada por diversos autores. Lodi (1998, p. 6) conceitua como “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. Garcia (2001) considera uma empresa desse gênero aquela que for administrada por uma ou mais famílias, pois elas, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses. Donnelley (1976), em sua compreensão, leva em conta se a organização estiver identificada com uma família há no mínimo duas gerações. Em contrapartida, Petry e Nascimento (2009, p. 111) caracterizam “como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão”. Por fim, Bornholdt (2005) considera uma série de fundamentos para identificar uma empresa familiar, entre eles o controle acionário pertencer a uma delas, os laços sanguíneos determinarem a sucessão, os parentes encontrar-se em posições estratégicas e os valores da organização se fundirem com os da família.

O sistema empresarial familiar, segundo Gersick *et al.* (1997), é composto por três subsistemas independentes e sobrepostos: gestão, família e propriedade. O modelo de três círculos, assim denominado pelos autores e ilustrado na figura 1, possui sete setores:

- I) Membro da família, onde não é proprietário e funcionário;
- II) Acionista, onde não membro da família e funcionário;
- III) Funcionário, onde não é proprietário e membro da família;
- IV) Proprietário, o qual é membro da família e não trabalha na empresa;
- V) Proprietário, que trabalha na empresa, porém não é membro familiar;
- VI) Membro da família, o qual é funcionário, mas não é proprietário;
- VII) Proprietário, membro da família e trabalha na empresa.

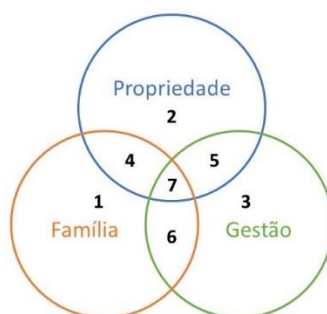


Figura 1: Modelo de três círculos.
Fonte: Gersick *et al.* (1997).



Gersick *et al.* (1997) afirmam na qual, ao identificar os membros pertencentes a uma organização familiar nos sete setores, é possível compreender melhor como cada um enxerga a organização, ou seja, o comprometimento de cada pessoa em relação a função que desempenha. Camera e Araújo (2008) reitera que as empresas familiares possuem antagonismos inerentes aos interesses assumidos pelas partes, onde do lado da empresa está a orientação para o mercado, baseada por uma racionalidade instrumental, e pelo lado da família encontram-se os valores, as motivações e as políticas, apoiadas na racionalidade substantiva.

De acordo com Petry e Nascimento (2009), a sucessão não deve ser tratada como um evento repentino, pois necessita de planejamento para ocorrer de maneira tranquila. Bernhoeft (1989, p. 45) alega que “a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas”. Bornholdt (2005) estabelece haver um consenso entre os especialistas onde o processo sucessório precisa ser planejado com antecedência e de forma detalhada. Floriani e Rodrigues (2000) complementam na qual a solução passa pela construção de um bom plano de sucessão, onde nele é necessário detectar quem tem o desejo de ser sucessor, suas competências em gestão empresarial e a capacidade de assumir o comando da empresa.

A evolução das empresas familiares aliadas ao desenvolvimento de novos métodos e processos de administração resultam em melhores práticas de gestão. Neste contexto, é necessário se aprofundar nos conceitos de gestão empresarial.

2.2 GESTÃO EMPRESARIAL

A definição de gestão está ligada diretamente ao conceito de administrar. Segundo Aktouf (1996), administrar é uma aplicação da ação de gerir, sendo a gestão um termo mais amplo que a administração. O conceito de gestão é definido por Kazmier (1973, p. 33) como “as atividades que almejam atender os objetivos organizacionais de uma empresa considerando as principais funções da administração”. A gestão empresarial é, portanto, gerir uma empresa.

Segundo Gil (1997), a gestão empresarial deve seguir preceitos básicos, como representar a missão através de políticas, metas e objetivos, realizar o planejamento e controle de suas linhas de negócios e produtos, gerir os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, fixar em cada unidade da organização o foco adequado para enfrentar os desafios do mercado e capacitar a tomada de decisão em face de conflitos internos e externos.

De acordo com Gassenferth, Machado e Krause (2012, p. 3), “o conhecimento de como gerir uma empresa está contido no repertório de quem possui o domínio da gestão de quatro atividades cujos nomes começam pela letra P: planejamento, processos, pessoas e projetos”.

Planejar, segundo Bateman e Snell (1998, p. 28), “é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos”. Gassenferth, Machado e Krause (2012, p. 3) descrevem o planejamento como “um processo que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado para esse futuro e publicando-o sob a forma de diretrizes e orientações”.

Processos, conforme Chiavenato (2003, p. 218), “é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar um produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. Seus propósitos, de acordo com Gassenferth, Machado e Krause (2012, p. 3), são “criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos, serviços ou sistemas”.



Pessoas, segundo Ré e Ré (2010, p. 80) são “profissionais a serem contratados pela organização, por meio dos quais a estratégia organizacional seja realizada”. Chiavenato (2004, p. 59) reitera que “as organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade”. A gestão de pessoas, de acordo com Ré e Ré (2010, p. 81), é um processo sistêmico, contingencial e situacional, tendo influências externas, como ações de movimentos sociais e sindicais ou ações do Estado, e internas, como a cultura da organização ou mudanças no processo produtivo da empresa. Souza-Silva (2006, p. 2) ressalta que:

Muitas firmas que buscam a excelência empresarial podiam lograr um êxito bem maior, inclusive econômico, se investissem mais em programas de qualificação, com o objetivo de catalisar o amadurecimento e crescimentos dos seus colaboradores como indivíduos mais centrados e detentores de projetos de vida mais consistentes.

Por fim, projetos, conforme Kerzner (2002, p. 17), “trata-se de um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade”. Dinsmore e Cavalieri (2005) afirmam sendo o projeto um empreendimento único, de início e fim determinados, utilizando dos mais variados recursos e liderado por pessoas. Além disso, são instrumentos fundamentais para qualquer mudança e geração de produtos e serviços.

De acordo com Philippi Jr., Sampaio e Fernandes (2017), atualmente as empresas brasileiras tem como desafio realizar uma gestão empresarial sendo eficiente e tendo competência, em um cenário globalizado de competitividade intensa. Segundo Desconci (2007), quando as empresas adotam a governança corporativa, seu ambiente empresarial propicia uma melhor capacidade administrativa e bons princípios éticos. Trazendo para as organizações familiares, Bornholdt (2005) diz que “uma empresa familiar adequadamente estruturada com os órgãos de governança corporativa permite atender às demandas das famílias, dos sócios e dos executivos e formar o alicerce para a sua perpetuação”. Por isso, aprofundar os conhecimentos de governança corporativa torna-se essencial.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A expressão governança corporativa teve início no final dos anos 80 e até hoje é um dos grandes desafios da gestão moderna. Da Silva (2010, p. 18) a define como “um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”. Já Rossetti e Andrade (2012, p. 26) complementam o conceito afirmando que:

A governança corporativa tem fundamentos sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios. Seu desenvolvimento e sua afirmação têm razões macro e microeconômicas. E sua sustentação já se estabeleceu não só pelos princípios e razões que se encontram em suas origens, mas também pelos institutos legais e marcos regulatórios que envolvem os processos de gestão e que, cada vez mais, aperfeiçoam-se com base nos valores que regem a boa governança.

Zairi e Bashir (2007, p. 44) reitera que uma das melhores definições sobre o tema é apresentada pelo *Australian Corporate Governance Council*², descrevendo como “o sistema pelo qual empresas são dirigidas e administradas. Tal sistema influencia como os objetivos corporativos são definidos e atingidos, como o risco é monitorado e avaliado e como o

² Conselho Australiano de Governança Corporativa



desempenho é otimizado”.

Os pilares da governança corporativa, segundo Rossetti e Andrade (2012), podem ser destacados por quatro grandes marcos históricos: o ativismo pioneiro de Robert Monks, o relatório Cadbury, os princípios da OCDE e a Lei Sarbanes-Oxley. Seus propósitos, conforme Conti (2007, p. 71), “devem ser a criação de uma arquitetura de comando e definição de regras orientadoras que melhor assegurem o cumprimento da missão de uma empresa”.

As razões fundamentais do desenvolvimento da governança corporativa, de acordo com Rossetti e Andrade (2012), derivam-se dos conflitos provenientes do oportunismo de gestores frente a ausência dos acionistas e a de grandes sócios que desejam a expropriação dos direitos das minorias societárias. Além disso, soma-se ao longo do tempo as ações externas, como as mudanças no macroambiente, no ambiente de negócios e as revisões institucionais; e as ações internas, como as mudanças societárias, os realinhamentos estratégicos e os reordenamentos organizacionais.

Nestor (2005) alega que a governança corporativa tem duas facetas: a comportamental e a normativa. O fator comportamental diz respeito ao relacionamento entre os diferentes *stakeholders* da empresa, como por exemplo, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade. Já o fator normativo aborda o conjunto de regras que definem os aspectos comportamentais, como as regulamentações e leis societárias. Watson (2007, p. 193) complementa destacando que:

A governança corporativa deve melhorar a qualidade da gestão para a empresa como um todo. Possivelmente ainda determine uma influência positiva para a consecução dos objetivos mútuos de todos os *stakeholders* envolvidos. A governança corporativa é um meio para definir a política e a direção da organização e também para estabelecer um sistema de controles de negócios que garanta tratamento equitativo para todas as classes de proprietários corporativos.

Os conceitos da governança, segundo Rossetti e Andrade (2012), podem ser reunidos em quatro grupos. O primeiro é o de guardião dos direitos das partes interessadas das empresas, onde de acordo com Williamson (1996), trata da justiça, da transparência e da responsabilidade nas questões envolvendo a sociedade e os interesses da organização. O segundo é o sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, onde segundo Shleifer e Vishny (1997), estabelece as rotas pelos quais os investidores são assegurados do retorno de seus investimentos. O terceiro trata da estrutura de poder existentes nas organizações, onde Babic (2003) afirma abranger questões relacionadas a tomada de decisões estratégicas, ao desempenho da liderança, aos métodos estabelecidos e as demandas emergentes. Já o quarto e último refere-se ao sistema normativo regente as relações internas e externas, que conforme Cadbury (1998), representam os padrões da empresa e a sua influência nos padrões de comportamento da sociedade.

A governança, de acordo com Watson (2007, p. 12), define as diretrizes pelas quais os líderes de negócios tomarão decisões estratégicas visando um propósito organizacional, bem como as ações táticas que eles empreenderão a fim de executar as diretrizes orientadoras e estratégicas da organização. De acordo com Rossetti e Andrade (2012), seus quatro valores primordiais são *fairness* (senso de justiça), *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação de contas) e *compliance* (conformidade).

As dimensões da governança corporativa podem ser expressas através dos 8 Ps. Para Rossetti e Andrade (2012, p.147), elas “sintetizam o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas empresas”. Elas são contextualizadas pelos autores como:



- I) Propriedade: sua diversificação deu origem ao desenvolvimento da governança. Sua razão essencial é dividida em duas: para as empresas de capital aberto trata-se da remoção de conflitos e de custos envolvendo gestores e acionistas; já para as organizações de capital fechado refere-se principalmente a promoção da coesão societária e a transparência dos atos dos sócios que exercem a gestão, tendo o monitoramento de conselhos e outros órgãos corporativos.
- II) Princípios: são a base ética da governança e tem o atributo da universalidade. São expressas através de códigos de conduta nas organizações e tem como princípios inegociáveis os quatro valores da governança.
- III) Propósitos: está na contribuição do máximo retorno dos *shareholders*³ aliado aos interesses dos demais *stakeholders*. O segredo do sucesso é delimitar claramente a zona de máxima conciliação dos interesses.
- IV) Papéis: é fundamental a clareza dos papéis dos proprietários, conselheiros e gestores na organização. Os proprietários são responsáveis por definir a estrutura de poder, bem como as mudanças de estatuto social e apreciação da prestação de contas. Os conselheiros devem zelar o patrimônio tangível e intangível da organização, assim como a otimização do retorno de investimento e a definição das diretrizes estratégicas. Aos gestores cabe exercer a gestão executiva da organização.
- V) Poder: é definido através da maneira como se acertam as negociações e as relações entre os órgãos de governança. Pode ser expressada por uma estrutura organizacional bem definida e preenchida por critérios meritocráticos, do mesmo modo com lideranças fortes e definições compartilhadas de decisões de alto impacto.
- VI) Práticas: suas bases começam pela constituição e pelo *empowerment*⁴ dos conselhos de administração, direção executiva e sistema de auditoria. A partir disto, é estabelecido as relações funcionais entre elas, centradas nos processos de elaboração, homologação e monitoramento das estratégias corporativas, das políticas operacionais e dos resultados obtidos.
- VII) Pessoas: são o elemento-chave dos sistemas de governança. Pode ser medida a partir de relações interpessoais íntegras, movidas por regras morais e harmoniosas. Soma-se a isso, uma gestão estratégica de RH e ações como meritocracia e PPR.
- VIII) Perpetuidade: o objetivo final das organizações é se manterem vivas, atuantes e com participação crescente em seus setores de atividade. Este princípio está presente em todas as estruturas societárias, mas nas empresas familiares que ele é mais fortemente observado.

A 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), criado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, foi elaborado com o objetivo de contribuir para a criação de melhores sistemas de governança nas organizações, visando seu bom desempenho e longevidade. Ele não tem como objetivo ser um modelo rígido de boas práticas de governança, mas uma referência de consulta levando em conta o cenário em que a empresa está inserida. O Código (2015, p. 18) ressalta que “sem a presença da ética, no entanto, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais e suas consequências danosas à empresa, a seus sócios e à sociedade

³ Acionistas

⁴ Descentralização dos poderes



em geral”. Ele destaca também que, se as melhores práticas podem não ser aplicáveis a todos os casos, os princípios básicos de governança corporativa permeiam todas as práticas e formam o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo trabalhar com os conceitos de governança corporativa nas empresas familiares. O método escolhido para o presente trabalho foi à revisão sistemática de literatura, com uma abordagem exploratória e utilizando técnicas de pesquisa mista. De acordo com Cook, Mulrow e Haynes (1997), as revisões sistemáticas consistem em investigações científicas pela estratégia de pesquisa abrangente de todos os artigos potencialmente relevantes, fazendo uso de critérios explícitos e reproduzíveis na seleção para revisão. A abordagem exploratória, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), têm por finalidade se relacionar com o fato ou alcançar um novo entendimento dele descobrindo novos princípios. Já a pesquisa mista, conforme Creswell (2010), consiste na utilização de técnicas quantitativas, como dados numéricos e análises predeterminadas, e qualitativas, como análise documental e interpretação dos dados.

A primeira etapa do método consiste na escolha da base de dados que fornecerá os artigos para a revisão sistemática. A base escolhida foi a EBSCO, devido ser uma base de dados com grande volume de publicações na área e de comprovada relevância acadêmica. Na segunda fase foi delimitado o período de análise e a escolha das palavras-chave para a pesquisa. O período definido compreende as publicações acadêmicas de 2006 até 2017, enquanto a combinação de palavras-chaves definidas foram: “governança corporativa”, “empresa familiar”, “governança familiar”, “gestão familiar” e “sucessão familiar”.

Após as duas primeiras etapas, a fase seguinte consistiu na elaboração de fichas de leitura para posterior seleção dos artigos, levando em consideração a conciliação ao tema e a relevância da publicação na qual estava inserido, segundo a classificação Qualis. Por fim, na última etapa teve-se a análise da estrutura de cada artigo selecionado, de acordo com critérios estabelecidos. Segundo Cooper e Schindler (2011, p. 447), “uma grande contribuição da abordagem exploratória é a ênfase nas representações visuais e técnicas gráficas sobre os resumos estatísticos”. Assim, utilizou-se de representações gráficas para a apresentação do resultado final.

Complementando o método acima, há um levantamento bibliográfico acerca do assunto para entendimento e argumentação do tema proposto. Conforme Yin (2005), qualquer resultado obtido em um estudo será mais convincente e preciso se estiver baseado em mais de uma fonte de informação. As fontes bibliográficas embasaram os conceitos sobre empresa familiar, gestão empresarial e governança corporativa, permitindo apresentar instrumentos avaliativos capazes de identificar a situação dentro do tema pesquisado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os artigos utilizados nesta revisão sistemática foram selecionados pela base de dados EBSCO, na versão em português. Na seleção foram utilizadas cinco combinações de palavras-chaves, resultando em 40 artigos. Para cada um deles foi realizada a leitura e elaboração de ficha de leitura. Após esta etapa, foi possível identificar quais artigos seriam relevantes, com base no tema estudado, e fazer a seleção final dos 30 artigos que tratassem do assunto governança corporativa em empresas familiares.

Quanto a classificação Qualis das revistas onde cada artigo selecionado foi publicado, 8 deles são classificados como A2, 11 como B1 e outros 11 como B2.

Com base na plataforma Google Acadêmico, foi avaliado o número de citações que



cada um dos 30 artigos possui. Em média, cada publicação selecionada tem 14,67 menções.

No que diz respeito à distribuição dos artigos de acordo com as unidades federativas do Brasil onde foram publicados, o estado de São Paulo é o maior, com 11 publicações. Em segundo lugar, com aproximadamente metade das publicações do primeiro, está o estado de Santa Catarina com 6 artigos. Em seguida, aparecem os estados do Rio Grande do Sul e Minas Gerais empatados com 4 publicações. Por fim, os estados do Rio de Janeiro e Bahia aparecem com 3 e 2 artigos, respectivamente. Isso demonstra a forte representatividade da região Sudeste frente ao restante do país, onde 60% dos artigos foram publicados nessa região. A figura 4 ilustra o mapa da distribuição dos artigos por unidades federativas do Brasil.



Figura 4: Mapa de distribuição dos artigos por unidades federativas do Brasil.
Fonte: da autora.

Referindo-se as publicações por ano sobre o tema no Brasil, dentro o período delimitado de 2006 a 2017, foi possível identificar que 2013 foi o ano com o maior número de publicações, totalizando 7. Percebe-se também uma evolução crescente entre 2006 e 2010, havendo uma queda em 2011 para uma nova crescente até 2013. Em 2014 e 2015 não há publicações relevantes sobre o tema indexadas pela base de dados pesquisada, voltando a ter artigos nos anos seguintes. A figura 5 mostra a evolução na quantidade de publicações ao longo desses anos.



Figura 5: Quantidade de publicações por ano.
Fonte: da autora.

Na análise dos autores, foi possível identificar que as duas principais autoras no período foram Janete Lara de Oliveira e Oderlene Vieira de Oliveira, com 3 artigos cada. Outros 11 autores escreveram 2 artigos e os demais autores participaram em apenas 1 artigo. A tabela 1 apresenta a lista de autores com as respectivas quantidades de publicações.

Utilizando como base os resumos de todos os artigos selecionados, foi realizada uma análise das expressões mais comuns. Para isso, utilizou-se a ferramenta nuvem de palavras (*word cloud*), que representa graficamente a frequência das palavras em um ou mais textos. Para uma análise mais coerente, foi retirada da contagem as quatro palavras referentes ao



tema do trabalho: “empresas”, “familiares”, “governança” e “corporativa”. Fazendo uma relação direta com o referencial teórico, entre as cinco principais palavras, pode-se destacar “sucessão”, “práticas” e “processo”. As duas primeiras, mencionadas 44 e 34 vezes respectivamente, estão diretamente ligadas as dimensões da governança corporativa citadas por Rossetti e Andrade (2012). Além delas, outros vocábulos como “estrutura”, “propriedade”, “resultados” e “relações” também estão relacionadas ao tema governança e são listadas relevantemente. A outra palavra, referida 42 vezes, é uma das principais atividades da gestão citada por Gassenferth, Machado e Krause (2012). Além disso, o próprio vocábulo “gestão”, apontado 34 vezes, reforça a importância do assunto. A figura 6 apresenta a análise completa da nuvem de palavras.

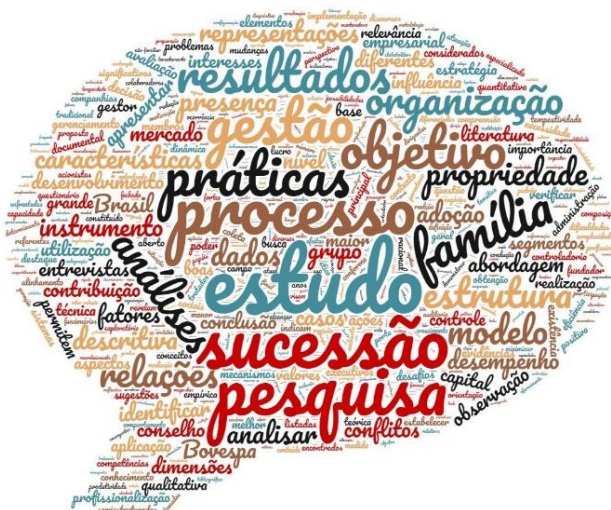


Figura 6: Nuvem de palavras.
Fonte: da autora.

Analisando os objetivos de cada um dos artigos selecionados, foi possível identificar os principais temas e elementos em comum. Devido a seleção de artigos ter sido focada neste tema, as empresas familiares são os objetivos principais de 76,6% dos artigos selecionados. A governança corporativa, que também era palavra-chave da seleção de artigos, é o objetivo principal de 46,6% das publicações selecionadas. Além disso, assuntos relacionados a esse tema, como práticas, estruturas e conceitos de propriedade e conselho aparecem em 40% dos artigos. Outros dois objetivos recorrentes nos artigos, e também em função da delimitação da seleção, são a sucessão e a gestão, que aparecem cada uma em 33,3% dos artigos. Relacionados a sucessão, vale destacar temas como conflitos, perpetuação e longevidade da empresa. Quando se fala de gestão, assuntos como modelos organizacionais, profissionalização, produtividade, qualidade e controle são os destaques.

Os tipos de pesquisa são 50% exploratórios, 43,3% descritivos e 6,7% descritivos exploratórios. As abordagens das pesquisas são na sua maioria qualitativas, compreendendo 66,7% dos artigos selecionados. As pesquisas quantitativas representam 23,3% e as pesquisas mistas representam 10%.

A importância das empresas familiares na economia mundial é afirmação recorrente nos artigos pesquisados, visto que 13,3% ressaltam essa indicação. Conforme Freitas e Krai (2010, p. 389), “a temática das empresas familiares e sua história estão sempre em discussão, tendo em vista o papel e a importância desse segmento empresarial para a economia do país, no que diz respeito seja à produção ou à produtividade, seja aos reflexos para a empregabilidade”. Além disso, é de censo comum dos artigos relacionados ao tema a qual as empresas familiares vêm se destacando cada vez mais na economia mundial e representam a



grande maioria das empresas registradas globalmente. Sem dúvida é um segmento de crescente relevância socioeconômica e em constante processo de profissionalização, sendo a sua formação, desenvolvimento e perpetuidade fundamentais para o sucesso da economia global.

Ao aprofundar o conceito de empresa familiar de acordo com os artigos selecionados, 16,6% definem claramente como empresas cujos negócios são de propriedade e gestão de uma ou mais famílias. Cançado et al. (2013, p. 491) indica como “aquela na qual duas ou mais pessoas de uma mesma família (ou de várias famílias, em empresas multifamiliares) são proprietários/acionistas e/ou participam do gerenciamento do negócio”. A característica básica está na concentração de capital nas mãos de famílias detendo o controle majoritário da organização, respondendo inclusive pela gestão do negócio. Algumas definições vão mais além, incluindo as questões da necessidade das próximas gerações e da ocupação por familiares em postos estratégicos de direção. Escuder (2007, p. 85) considera as organizações que:

Uma família possui participação majoritária no capital da empresa, controlando o processo decisório; membros da família detentora do capital majoritário das empresas estão presentes na administração direta dos negócios; há um claro desejo de transferir a propriedade a futuras gerações, mantendo assim a perpetuidade do negócio dentro da estrutura familiar.

A adoção da governança corporativa é destacada por 33,3% dos artigos. Para eles, o objetivo dela é intermediar os interesses da organização, de seus proprietários, de seus membros e da sociedade em geral. Ponte et al. (2012, p. 257) reafirma que seu propósito “é garantir que os interesses da alta gerência estejam alinhados com os dos acionistas”. Os trabalhos reforçam também a importância das empresas familiares aderirem a esse modelo de gestão. Fonseca et al. (2010) destaca os ganhos com a profissionalização, adquirindo credibilidade e transparência em suas ações frente ao mercado.

Seguindo nesse contexto, 16,6% dos artigos destacam o papel da governança corporativa nas empresas familiares. Araújo et al. (2013), fundamentado em Bornholdt (2005), reitera que ela se baseia em normas e regras a partir das dimensões família, propriedade e gestão. Nesse sentido, Oliveira et al. (2011) complementa que a governança assume também o papel de blindagem na influência da família sobre a gestão da empresa.

Continuando no contexto de governança corporativa, 20% artigos ressaltam a importância e a contribuição das suas melhores práticas. Além disso, reforçam que as melhores práticas garantem a transparência, reduzindo as dificuldades de informações entre investidores e demais envolvidos. O objetivo principal, de acordo com Erfurth e Bezerra (2013), é o aumento da confiança, valorizando o valor da empresa, bem como suas ações e outros ativos.

O assunto sucessão é um tema recorrente na pauta das empresas familiares. Dentre os artigos, 26,6% consideram como o grande desafio das empresas familiares, motivando estudos para a melhor compreensão do comportamento desse tipo de processo e dos elementos que o cercam, bem como os imprevistos gerados. A sucessão é descrita como um processo de oxigenação da gestão e toda empresa irá passar cedo ou tarde. Conforme Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012, p. 180), “o processo da sucessão e de profissionalização da empresa familiar demanda alterações na estrutura de propriedade e de controle dessas organizações, o que implica a reconfiguração das relações de poder”. O desafio da sucessão está em encontrar soluções visando minimizar os efeitos das resistências individuais na qual este processo provoca na organização. Segundo Freire et al. (2010, p. 715), “as resistências precisam ser encaradas como algo natural inerente ao processo e enfrentadas sistematicamente, pois as ignorando, permite-se o bloqueio da aprendizagem pelo crescimento



de conflitos danosos à conquista dos resultados pretendidos”.

Outro tema a qual chama a atenção pela relevância na citação dos artigos é o conselho de administração ou familiar, sendo citado em 30% dos artigos. Eles ressaltam a importância na separação das duas principais dimensões, família e empresa, através da criação dos conselhos, que representam as estruturas do modelo tridimensional família-propriedade-gestão. O mercado, de acordo com Mizumoto e Machado (2007), exige ações transparentes para avaliar o desempenho da empresa, sendo o desafio das organizações familiares conduzir deste processo através da qualidade dos trabalhos do Conselho de Administração. Assim, a organização se prepara para o crescimento e as futuras sucessões, sem sofrer impactos financeiros e organizacionais.

Com o resultado da revisão sistemática, é possível associar com as ideias expostas no referencial teórico. Observou-se que os conceitos de governança corporativa e empresas familiares apresentados são semelhantes. Além disso, ficou evidente a importância deste tipo de organização para a economia global, bem como a relevância da adoção de práticas de governança e seu valor na profissionalização dessas empresas. Deve-se destacar também a importância de três dimensões da governança corporativa: propriedade, papéis e perpetuidade. A criação dos conselhos de administração e familiares, bem como um eficiente planejamento no processo de sucessão, são imprescindíveis para o sucesso e crescimento de uma organização familiar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As abordagens da governança corporativa, compiladas através da revisão sistemática dos 30 artigos selecionados sobre governança corporativa em empresas familiares, permitiram a união dos conceitos levantados pelo referencial teórico, avaliando os posicionamentos em comum e aplicando a relação teoria e prática.

A partir da análise e discussão dos resultados, pode-se concluir que a evolução das empresas familiares passa pela adoção de práticas de governança corporativa, atendendo assim o problema da pesquisa. Os temas como sucessão, gestão, processos e resultados são foco principal neste caminho trilhado, cumprindo com uma das metas específicas desse estudo.

Além deste, em relação aos objetivos específicos, foi possível mensurar a relevância dos artigos quanto a classificação Qualis, bem como analisar dentro do mapa do Brasil as regiões onde teve mais publicações do assunto. Isso permitiu fazer uma relação com as regiões economicamente mais desenvolvidas do país, percebendo se que a produção de conteúdo está diretamente relacionada a ela.

Foi possível ainda identificar as palavras mais presentes, através da ferramenta nuvem de palavras (*word cloud*), e concluir sua relação direta com os temas mais abordados. Da mesma maneira, o estudo permitiu ampliar as análises para apontar os autores com maior destaque, os artigos com maior número de citações e as quantidades de publicações por ano.

Este trabalho demonstrou índices de amadurecimento do tema governança corporativa nas empresas familiares, trazendo como melhoria para as organizações que ainda não aplicam em seu dia a dia a certeza das opções a serem tomadas, vislumbrando um cenário de crescimento para as mesmas. Igualmente, possibilitará um leque de conhecimento para os acadêmicos do curso que não estavam familiarizados com o assunto.

Como limitação do presente estudo, pode ser definida a dificuldade de acesso a bases de dados de maior robustez para efetuar a pesquisa, ficando limitada as bases disponibilizadas pela instituição em que os autores estão vinculados, que no momento é somente a base de dados EBSCO.



Para futuros estudos é importante aprofundar a pesquisa realizada em outras bases de dados como a Scopus e Web of Science por exemplo. Os trabalhos que por ventura apontarem esses números permitirão pesquisas mais focadas, usando esse trabalho como base complementar. A partir disto, é possível a aplicação de questionários visando análises quantitativas sobre o tema governança corporativa e a realização de diagnósticos sobre a situação geral das empresas da cidade.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; ROLDAN, Vivianne Pereira Salas. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. **Revista Alcance**, UNIVALI, Santa Catarina, v. 20, n. 01, p. 117-138, janeiro/março 2013. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3760/2533>. Acesso em: 10 de março de 2018.
- BABIC, Verica. **Corporate governance problems in transition economies**. Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Seminar, 2003.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERTIN, Marcos E. J. A qualidade da governança em empresas familiares. In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON, Gregory H. (Org.). **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 139-150.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CADBURY, Adrian. **The future of governance: the rules of the game**. Journal of General Management, v. 24, n. 1, p. 1-14, 1998.
- CAMERA, Fabiana; ARAÚJO, Luis César Gonçalves. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO361.pdf>. Acesso em: 08 de abril de 2018.
- CANÇADO, Vera L.; LIMA, Juvêncio Braga de; DE MUYLDER, Cristiana Fernandes; CASTANHEIRA, Ricardo Brandão. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, UFRGS, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 485-516, maio/agosto 2013. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41249/26120>. Acesso em: 29 de abril de 2018.



- CARVALHO, Camila Cruz de; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; SALES, Raíssa Karen Leite. Mensuração da capacidade de governança corporativa das empresas familiares para migração ao novo mercado da BM&FBovespa. **Revista Administração FACES Journal**, FUMEC, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 124-142, julho/setembro 2016. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/3516/2126>. Acesso em: 10 de março de 2018.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- COOK, Deborah J.; MULROW, Cynthia D.; HAYNES, R. Brian. **Systematic reviews**: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of Internal Medicine*, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997.
- CONTI, Tito. Avaliações de qualidade aperfeiçoam a governança corporativa. In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON, Gregory H. (Org.). **Governança corporativa**: excelência e qualidade no topo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 69-89.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DESCONCI, Tiago. **Governança corporativa: uma nova perspectiva na gestão empresarial, Santa Maria**. 2007. Tese (Especialização) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2007. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/1527>. Acesso em: 10 de março de 2018.
- DA SILVA, Edson Cordeiro. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DINSMORE, Paul Campbell; CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro base de preparação para a certificação PMP - Project Management Professional. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.



DUARTE, Francisco Dias, OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **REGE - Revista de Gestão**, USP, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 135-150, abril/junho 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36702/39423>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

ERFURTH, Alfredo Ernesto, BEZERRA, Francisco Antonio. Gerenciamento de resultados nos diferentes níveis de governança corporativa. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, UNISINOS, São Leopoldo, v. 10, n. 1, p. 32-42, janeiro/março 2013. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2013.101.03/1347>. Acesso em: 10 de março de 2018.

ESCUDE, Sergio Antonio Loureiro. Governança corporativa e a empresa familiar. Mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários. **RAU - Revista de Administração da UNIMEP**, UNIMEP, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 80-105, setembro/dezembro 2007. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/59/112>. Acesso em: 11 de março de 2018.

FERREIRA, Roberto do Nascimento; SANTOS, Antônio Carlos dos; LOPES, Ana Lúcia Miranda; NAZARETH, Luiz Gustavo Camarano; FONSECA, Reinaldo Aparecida. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **RAM - Revista Administração Mackenzie**, Mackenzie, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 134-164, julho/agosto 2013. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/4107/4441>. Acesso em: 10 de março de 2018.

FLORIANI, Oldani Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão empresarial**: processo sucessório em empresas familiares. Anais do I EGEPE, UEM, Maringá, p. 299-312, out. 2000.

FONSECA, Elisandra C. da; PARRA, Priscila S.; AZEVEDO, Maurício S. de; LOPES, Paulo C. A secretária executiva no processo de governança corporativa na empresa familiar. **GeSec-Revista de Gestão e Secretariado**, SINSESP, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 01-24, janeiro/junho 2010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1/70>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

FREIRE, Patrícia de Sá; SOARES, Aline Pereira; NAKAYAMA, Marina Keiko; SPANHOL, Fernando José. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM - Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, USP, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 713-736, janeiro 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/jistem/article/view/12858/14647>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

FREITAS, Ernani Cesar de; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE - Revista de Gestão**, USP, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 387-402, outubro/dezembro 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36715/39436>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.



GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares; KRAUSE, Walther. *Gestão empresarial em gotas: agite depois de ler*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, Antonio de Loureiro. **Gestão da qualidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GRILLO, Flávia Fardin; REINA, Donizete; BORTOLON, Patrícia Maria; SARLO NETO, Alfredo. Influência da presença familiar no controle, gestão e conselho de administração sobre a relevância e a tempestividade das informações contábeis. **Revista Universo Contábil**, FURB, Blumenau, v. 13, n. 1, p. 85-105, janeiro/março 2017. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/5885/pdf>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

KAZMIER, Leonard J. **Princípios de gerência**: uma revisão programada. Rio de Janeiro: Editora Americana, 1973.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LESCURA, Carolina, BRITO, Mozar José de, BORGES, Alex Fernando; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, ANPAD, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 98-117, janeiro/fevereiro 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n1/a07v16n1.pdf>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACHADO, Rodrigo Teixeira; GRZYBOVSKI, Denize; TEIXEIRA, Enise; SILVA, Margarete David da. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **RCA - Revista de Ciências da Administração**, UFSC, Santa Catarina, v. 15, n. 37, p. 198-210, dezembro 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n37p198/26112>. Acesso em: 28 de abril de 2018.

MENDES-DA-SILVA, Wesley, GRZYBOVSKI, Denize. Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não-familiares. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, Mackenzie, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-70, janeiro/março 2006. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/85/85>. Acesso em: 28 de abril de 2018.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **RN - Revista de Negócios**, FURB, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 3-17, abril/junho 2007. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/447/413>. Acesso em: 10 de março de 2018.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Revista Gestão & Regionalidade**, USCS,



São Paulo, v. 26, n. 76, p. 105-120, janeiro/abril 2010. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/177/588. Acesso em: 28 de abril de 2018.

NEPOMUCENO, Luciana Holanda; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. As competências gerenciais em uma empresa familiar: uma abordagem crítica. **Revista Alcance**, UNIVALI, Santa Catarina, v. 16, n. 1, p. 62-80, janeiro/abril 2009. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1048/857>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

NESTOR, Stilpon. **Corporate governance trends in the OECD area: where do we go from here?** OECD Publications, Paris (França), 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **RBGN - Revista Brasileira Gestão de Negócios**, FECAP, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, abril/junho 2012. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/881/860>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

OLIVEIRA, Janete Lara de; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PIMENTEL, Thiago Duarte, PEREIRA, Rafael Diogo. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **RBGN - Revista Brasileira Gestão de Negócios**, FECAP, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 152-167, abril/junho 2009. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/524/502>. Acesso em: 11 de março de 2018.

OLIVEIRA, Janete Lara de; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PINHEIRO, Alexandre Santos; PIMENTEL, Thiago Duarte. A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, FUMEC, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 105-122, julho/setembro 2011. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/637/542>. Acesso em: 11 de março de 2018.

OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; BERNARDON, Renata Araújo. Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. **Revista Gestão & Planejamento**, UNIFACS, Salvador, v. 9, n. 2, p. 141-158, julho/dezembro 2008. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/349/741>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda; SILVA, Georgina Alves Vieira da. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, FUMEC, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 28-42, abril/junho 2012. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1214/836>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; PONTE, Vera Maria Rodrigues; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; ARAGÃO, Lindenberg Araújo; GELEILATE, José Maurício Galli. Práticas de governança corporativa adotadas por companhias fechadas brasileiras e alinhamento às demandas do mercado de capitais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, UNISINOS, São Leopoldo, v. 10, n. 3, p. 196-209, julho/setembro 2013. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2013.103.01/2825>. Acesso em: 10 de março de 2018.



PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças, USP**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34285/37017>. Acesso em: 11 de março de 2018.

PHILIPPI JR., Arlindo; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; FERNANDES, Valdir. **Gestão empresarial e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2017.

PONTE, Vera Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle Colares; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; ARAGÃO, Lindenberg Araújo; SENA, Augusto Marcos Carvalho de. Motivações para a adoção de melhores práticas de governança corporativa segundo diretores de relações com investidores. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, UNISINOS**, São Leopoldo, v. 9, n. 3, p. 255-269, julho/setembro 2012. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2012.93.05/1099>. Acesso em: 10 de março de 2018.

RÉ, César Augusto De; RÉ, Maria Alice De. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 79-99.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal, FUMEC**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 29-44, janeiro/março 2017. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/faceesp/article/view/3616/2616>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. **A survey of corporate governance**. *Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA JUNIOR, Anor da; MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **O&S - Revista Organizações & Sociedade, UFBA**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 239-260, abril/junho 2013. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11237/8147>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

SILVA JUNIOR, Anor da; MUNIZ, Reynaldo Maia; MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance, UNIVALI**, Santa Catarina, v. 16, n. 3, p. 286-300, setembro/dezembro 2009. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1942/1497>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

SOUZA-SILVA, Jader Cristiano de. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **RAC - Revista de Administração**



Contemporânea, ANPAD, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 524-545, setembro/outubro 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n5/1415-6555-rac-20-05-00524.pdf>. Acesso em: 28 de abril de 2018.

WAIANDT, Claudiani, DAVEL Eduardo. Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, ANPAD, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 369-394, abril/junho 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a05v12n2.pdf>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

WATSON, Gregory H. Governança corporativa requer liderança de qualidade. In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON, Gregory H. (Org.). **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 1-24.

WATSON, Gregory H. Qualidade de governança: uma agenda para melhorias. In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON, Gregory H. (Org.). **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 193-200.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAIRI, Mohamed; BASHIR, Neelum. Governança corporativa no Oriente Médio: quais são os focos? In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON, Gregory H. (Org.). **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 39-67.