

**THE GOOD PRACTICES OF CORPORATE GOVERNANCE AS A SOLUTION TO THE  
CONFLICT IN FAMILY ORGANIZATIONS\***

**AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO SOLUÇÃO PARA OS  
CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

Sérgio Alexandre Costa Sousa<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

The personal conflicts and the predicaments arisen inside the organizations lead the same to grave problems of management, being able to commit his results and its survival. Faced with to unequalled competitiveness in the which the organizations are inserted at present, adopt techniques that guide the interests of everybody them involved in the organizational trial is predominant factor for the companies that are going to optimize the value of the organization and their personnel's administration practices and planning. The option of the good practices of Governance Corporate arose like proposal for the solution of the existing conflicts inside the family organizations based in the conflict of agency, that tries the relation between the main one and the agent governed through a formal contract, and that also can be utilized like solution for any kind of conflict inside the organization, independent of she be a relative or not. The objective of this work is going to try the conflict of agency and the relation of be able to inside the family organizations suggesting the adoption of the good practices of governance corporate as solution for these problems. As methodology of work, were utilized the qualitative approaches of research, revision of literature, ethnographic research and observation participant. As they turned out, perceives itself that to Governance Corporate presents-itself as an important option for the resolution of the existing conflicts inside the organizations with family administration and like forms of generate a sustainable economic development.

**KEYWORDS:** Corporate Governance. Conflict. Governance. Conflict of Agency. Theory of the Firm.

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão Pública pela UFPE (Recife, Brasil). E-mail: sergioalexandre2007@hotmail.com

## RESUMO

Os conflitos pessoais e os impasses surgidos dentro das organizações as levam a sérios problemas de gestão, podendo comprometer seus resultados e sua perenidade. Diante da competitividade inigualável na qual as organizações estão inseridas atualmente, adotar técnicas que norteiem os interesses de todos os envolvidos no processo organizacional é fator preponderante para as empresas que buscam aperfeiçoar o valor da organização e suas práticas de administração de pessoal e planejamento. A opção das boas práticas de governança corporativa surgiu como proposta para a solução dos conflitos existentes dentro das organizações familiares baseada no conflito de agência, que trata da relação entre o principal e o agente regido através de um contrato formal, e que também pode ser utilizado como solução para qualquer tipo de conflito dentro da organização, independente dela ser familiar ou não. O objetivo deste trabalho é tratar do conflito de agência e a relação de poder dentro das organizações familiares, sugerindo a adoção das boas práticas de governança corporativa como solução para esses problemas. Como metodologia de trabalho, foram utilizados os métodos qualitativos de pesquisa, revisão de literatura, pesquisa etnográfica e observação participante. Como resultado, percebe-se que a governança corporativa apresenta-se como uma importante opção para a resolução dos conflitos existentes dentro das organizações com administração familiar e como forma de gerar um desenvolvimento econômico sustentável.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Corporativa. Conflito. Governança. Conflito de Agência. Teoria da Firma.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações familiares enfrentam diversos conflitos de interesses dentro da organização e estes, por muitas vezes, se tornam a causa de crises e fechamento de empresas. Em estudos realizados por Lansberg *et al* (1996), 70% das empresas encerram as atividades com o falecimento do seu fundador e seu ciclo médio de vida é de 24 anos.

Para Hitt, Bandeira-De-Melo e Silva (2007), existem os conflitos disfuncionais e os conflitos funcionais. Neste estudo, serão abordados, em maior proporção, os conflitos disfuncionais, ou seja, os conflitos que são prejudiciais para as metas e os objetivos das organizações.

Historicamente, as empresas brasileiras foram formadas conforme a colonização portuguesa, através do apego à propriedade e se desenvolvendo a partir do seu próprio capital. Diferente da forma americana, em que as organizações se financiavam por meio de investimentos de terceiros, via bolsa de valores, de forma que pulverizava o seu capital.

Nas organizações familiares, os conflitos se refletem na falta de disciplina; no uso indevido dos recursos da organização, havendo muitas vezes uma confusão entre o capital da empresa e o capital da família; nas dificuldades de aceitar novos modelos de gestão; na contratação de parentes sem a devida capacitação para exercer determinados cargos e na falta de planejamento e falta de informação.

Segundo Hitt, Miller e Colella (2007), conflito nas organizações é um “processo no qual uma das partes percebe que seus interesses estão sendo contrapostos ou negativamente afetados por uma outra parte” (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 347).

Para Hitt, Miller e Colella (2007), ocorrem 3 tipos de conflito no ambiente de trabalho, são eles:

- O conflito de relacionamento: conflito que aparece entre as diferenças das pessoas. Em muitos dos casos, esse conflito cria desconfianças, maus-entendimentos e suspeitas, e para as organizações surgem problemas no planejamento, pois surgem as dificuldades para se trabalhar em equipe.
- O conflito de tarefas: ocorre entre os objetivos das pessoas nas organizações, o que pode levar a perdas. Porém, em alguns casos, é visto de forma positiva, pois o conflito, se for coordenado, pode se tornar eficiente e aumentar o desempenho da organização.

- O conflito de processos: afeta o modo de fazer o trabalho, prejudicando a sua responsabilidade dentro das organizações. Esse conflito afeta o desenvolvimento de projetos, visto que, se você não consegue saber quem vai fazer o quê, a probabilidade de se ter uma tarefa mal feita será grande.

Acredita-se que, com as boas práticas da governança corporativa, esses conflitos podem ser administrados pelo gestor da organização de forma mais eficiente e, assim, atingir melhores resultados.

O objetivo deste trabalho é tratar do conflito de agência e a relação de poder dentro das organizações familiares, sugerindo a adoção das boas práticas de governança corporativa como solução para esses problemas e levando em consideração a organização familiar a sua generalidade na forma de administrar.

No presente trabalho, foram utilizados métodos qualitativos, por meio de uma revisão de literatura. A pesquisa foi realizada a partir de uma busca em repositórios de dados sobre os temas da pesquisa em questão. Foram utilizados os seguintes métodos qualitativos: revisão de literatura, observação participante e pesquisa etnográfica.

Para a pesquisa etnográfica, trabalhamos conforme os ensinamentos de Godoi, Bandeira-De-Melo e Silva (2010), em que

a pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo (com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo) e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010, p. 153).

Quanto à observação participante, Denzin (*apud* FLICK, 2009) considera que “A observação participante será definida como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes,

a participação e a observação direta e a introspecção” (DENZIN apud FLICK, 2009, p. 207).

## 2. GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONFLITO DE AGÊNCIA

A governança corporativa não é algo novo, sendo um tema tratado pelos economistas a muito tempo. Porém, como solução de conflito nas organizações seria uma inovação, visto que as teorias que dão base para os novos estudos da governança corporativa são todas da área de economia e tratam somente da relação entre a firma e seu gestor.

Alguns autores acreditam que o primeiro conflito de agência surgiu com a Companhia das Índias Ocidentais, na época das grandes navegações, quando os capitães das embarcações, querendo aumentar seus ganhos em detrimento aos interesses dos investidores europeus, muitas vezes colocavam os seus interesses na frente dos deles.

Berle e Means (1932, *apud* SAITO, 2008) afirma que, na década de 1930,

com seu trabalho *The Modern Corporation and Private Property*, já relatavam as tendências que mudavam a economia naquele tempo, como a concentração de poder econômico, a dispersão de propriedade de ações e a separação entre propriedade e controle (BERLE; MEANS, 1932 *apud* SAITO, 2008, p. 79).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), conceitualmente, a governança corporativa:

surgiu para superar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal (IBGC, s.d).

Porém, segundo Jensen e Meckling:

[...] vale notar a generalidade do problema de agência. O problema de induzir um “agente” a se comportar como se ele estivesse maximizando o bem-estar do “principal” é relativamente geral. Ele se faz presente em todas as organizações e em todos os esforços cooperativos – em qualquer nível da administração das firmas, em universidades, em empresas mistas (de sociedade anônima e cooperativa), em órgãos públicos, em sindicatos, e em relações normalmente classificadas como relações de agência (JENSEN; MECKLING, 2008, p. 89).

Ou seja, o conflito de agência não seria exclusivo da separação entre propriedade e gestão, e deixaria de ser regulado exclusivamente por meio de contratos, passando a ser considerado como cada relação diferente, e devem ser criadas novas teorias para explicar os custos de agência que surgem em cada tipo de relação dentro da organização.

Para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) governança corporativa é:

[...] o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (COMISSÃO DE VALORES MOBILIARIOS, 2002).

A obra de Berle e Means (1932, *apud* SAITO, 2008) é considerada o marco inicial em governança corporativa, entretanto neste trabalho será utilizado o trabalho dos

professores Michael Jensen e William H. Meckling, *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, publicado no *Journal of financial Economic*, em 1976 (JENSEN; MECKLING, 2008), que trata da Teoria de Agência, e o trabalho *A Survey of Corporate Governance* (1997), dos professores Andrei Shleifer e Robert W. Vishny, que trata do conflito de agência, como base para utilização da governança corporativa como solução de conflito nas organizações.

### 3. GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Abouzaid (2008), as empresas familiares são a forma mais antiga e mais disseminada de organização de negócio, representando mais de 70% de todas as companhias em operação em determinados países e desempenhando um papel importante tanto na criação de empregos como no crescimento econômico desses países.

Abouzaid (2008) define a empresa familiar como “aquelas companhias nas quais a maioria das ações com direito a voto está em mãos da família controladora, incluindo o(s) fundador(es) que tenha(m) a intenção de passar o negócio a seus descendentes”.

Para Abouzaid (2008), a empresa familiar tem três estágios que resumem seu ciclo de vida: i – estágio do(s) fundador(es); ii – estágio da parceria entre irmãos; e iii – estágio da confederação de primos. O quadro abaixo resume as principais questões de governança corporativa enfrentadas pelas empresas familiares durante seu ciclo de desenvolvimento.

Quadro 1 – Estágio de propriedade

Estágio de propriedade	Problemas ligados ao controle acionário
Estágio I: O(s) Fundador (es)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transição da liderança</b></li> <li>• <b>Sucessão</b></li> <li>• <b>Planejamento Patrimonial</b></li> </ul>
Estágio II: Parceria entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manter a harmonia e o espírito de equipe</b></li> <li>• <b>Sustentar a propriedade familiar</b></li> <li>• <b>Sucessão</b></li> </ul>
Estágio III: Confederação de Primos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alocação de capital corporativo: níveis de endividamento, lucros, dividendos</b></li> <li>• <b>Liquidez dos acionistas</b></li> <li>• <b>Resolução de conflitos de família</b></li> <li>• <b>Participação e funções da família nos negócios</b></li> <li>• <b>Visão e missão da família</b></li> <li>• <b>Ligação da família com o negócio</b></li> </ul>

**Fonte:** Abouzaid (2008).

Ultimamente, no Brasil, muito se tem falado a respeito de governança corporativa e, embora seu conceito não seja recente, as discussões sobre o assunto só ganharam força a partir da década de 1980 (SILVA, 2006).

Governança, no seu sentido etimológico, segundo Carvalho da Silva (2006), está relacionada a governo; dessa forma, governança corporativa significa governar os

departamentos de acordo com seus poderes dentro das organizações. Na teoria econômica atual, a governança corporativa aparece como solução para o conflito de agência, que, conforme Jensen e Meckling (2008), o conflito de agência é quando o controle empresarial, o principal, delega ao agente o poder de decisão sobre a propriedade e muitas vezes o interesse do principal não está em acordo com o agente.

Para Jensen e Meckling (2008), a teoria da agência analisa os conflitos entre os principais (proprietários) e os agentes (administradores), considerando que os interesses entre eles nunca estará alinhado. Para eles, esses conflitos podem ser reduzidos por meio de ações efetuadas pelo principal, separadamente ou em conjunto. As ações são: realizar o monitoramento das ações do agente por meio de contratos e criar incentivos para o agente agir em favor do principal.

Porém, conforme Shleifer e Vishny (1997), é muito complicado formular um contrato que defina todo o tipo de problema que possa ocorrer. Dessa forma, contratos perfeitos são impossíveis de serem elaborados.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), conceitualmente, a governança corporativa surgiu

para superar o 'conflito de agência', decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal (IBGC, s.d.).

Para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), governança corporativa é

o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de

capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (CVM, 2002).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, existem três formas principais de controle de uma organização:

- Definido – O controle é exercido por um acionista, ou grupo de acionistas, que possui mais de 50% das ações ou cotas com direito a voto na organização;
- Difuso – O controle é exercido por um acionista ou grupo de acionistas, com parcela relevante do capital, porém inferior a 50% do capital social;
- Pulverizado ou disperso – A composição acionária está dispersa entre um grande número de acionistas, de forma que não existe um acionista ou grupo de acionistas capaz de controlar permanentemente.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2012), pode-se dividir os sistemas de governança corporativa em dois grandes grupos:

1) *Outsider System* (acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia) Sistema de Governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido):

- Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas;
- Papel importante do mercado de ações na economia;
- Ativismo e grande porte dos investidores institucionais;
- Foco na maximização do retorno para os acionistas (*shareholder oriented*).

2) *Insider System* (grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias diretamente ou via pessoas de sua indicação) Sistema de Governança da Europa Continental e Japão:

- Estrutura de propriedade mais concentrada;
- Presença de conglomerados industriais-financeiros;

- Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais;
- Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não-financeiros, principalmente funcionários (*stakeholder oriented*).

A governança corporativa usada nas organizações depende da cultura de seu país de origem. Nos países onde o mercado de capitais é atuante, o conflito ocorre entre o principal e o agente. No Brasil, onde o mercado de capitais é menos atuante, o conflito de agência ocorre entre o sócio controlador e o sócio minoritário.

Segundo Lodi (2000), as boas práticas de governança corporativa asseguram aos sócios da organização equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do País. Para Santos (s.d.), o conceito de governança não se restringe às empresas que possuem capital aberto e são listadas em bolsa, “mas, a todas as empresas que buscam uma relação de transparência e confiança com as partes com que mantêm algum relacionamento” (SANTOS, s.d., p.4).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu site, apresenta o seu código de boas praticas de governança corporativa e assim as define:

Em sua primeira versão, datada de 1999, o Código centrou-se principalmente no funcionamento, composição e atribuições do conselho de administração, refletindo claramente a tendência dominante na época. Dois anos depois, a segunda versão incluiu recomendações para os demais agentes da Governança: conselho de administração, conselho fiscal, gestores, auditoria independente, além de abordar o princípio da prestação de contas (*accountability*). Já a terceira versão, de março de 2004, destacou-se por centrar nas questões ‘pós-Eron’ e na inclusão do princípio de responsabilidade corporativa. A intenção era atentar para a perenidade das organizações, contribuindo com valores e orientações de estratégia empresarial. A evolução do conteúdo do Código reflete as constantes discussões e o aprofundamento dos temas ligados à Governança Corporativa, motivo que faz deste documento referência nacional em conduta de gestão empresarial, e referência nas escolas de negócios (IBGC, s.d.).

Nas empresas familiares, muitas vezes não é bem clara a relação de poder principalmente por envolver os laços familiares que afetam a organização. A governança corporativa em empresas de controle familiar procura estabelecer relações não apenas na separação entre propriedade e gestão, como também na organização como um todo, procurando relacionar também a relação familiar.

Gorgati (*apud* SANTOS, s.d.) afirma que “os possíveis conflitos entre agentes e principal na empresa familiar estão, muito frequentemente, centrados na mesma pessoa, quando um membro da família está na gestão da empresa” (GORGATI *apud* SANTOS, s.d., p. 4-5).

Conforme apresentado no livro *Governança Corporativa em Empresas de controle Familiar* (IBGC, 2007), os principais desafios enfrentados na governança em empresas familiares são:

- Conciliar o crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade da empresa;
- Conciliar interesses coletivos com as expectativas individuais de todos os envolvidos;
- Educar os herdeiros para o papel de acionistas que devem agregar valor ao capital;
- Profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade da profissionalização da empresa;
- Prestar contas de forma periódica e transparente a todos os envolvidos.

As organizações familiares apresentam outra singularidade além do relacionamento próximo entre seus principais dirigentes, que é a sua fragilidade ao longo do tempo. Assim, conforme as gerações vão passando, a organização passa a ter em seu quadro de gestores membros e não membros do núcleo familiar, com diferentes perspectivas e diferentes visões em relação à organização. Acredita-se que com a

inclusão desses gestores não membros do núcleo familiar, seja possível a diminuição dos conflitos entre propriedade e gestores profissionais, por meio da introdução destes na organização.

Para Seidl (2007), manter boas práticas de governança corporativa vai trazer benefícios mensuráveis ao negócio que vai se traduzir em vantagens junto a investidores, opinião pública, clientes e demais partes interessadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia de governança corporativa é antiga, em que na década de 1930 já relatavam as tendências que mudavam a economia, como a concentração de poder econômico, a dispersão de propriedade de ações e a separação entre propriedade e controle.

Para o Brasil, as empresas familiares ainda são muitas e as famílias influenciam de fato suas organizações. Acreditamos que, por meio das boas práticas de governança corporativa, os conflitos de interesse venham a reduzir e, dessa forma, as empresas familiares consigam refletir melhor os seus resultados.

As boas práticas de governança corporativa, embora não tenham sido criadas para agir no caso da resolução dos conflitos internos nas organizações familiares, se apresentaram como uma solução perfeita para esse tipo de organização, pois primeiro os conflitos acontecem na gestão e em seguida migram para as organizações. Os conflitos que surgem dentro das relações familiares e empresariais afetam diretamente os resultados das organizações, cujo ambiente tenso atinge as relações comerciais.

Este trabalho buscou mostrar que, com as boas práticas de governança corporativa, as empresas familiares possuem uma ferramenta que pode contribuir para

a solução de seus conflitos. A aceitação de tais práticas e de seus mecanismos de controle contribuem para o aprimoramento da gestão, através da busca e melhoria da eficiência da gestão nas organizações e da mesma forma buscando reduzir os conflitos, favorecendo aos avanços que a organização necessita fazer.

Acreditamos que, com isso, as boas práticas nas empresas familiares estão ganhando maior espaço junto aos seus gestores, porém, ainda são necessários alguns acertos quanto à divulgação das informações financeiras e das estratégias operacionais, assim exigindo um maior controle, ou seja, uma supervisão maior no desempenho da organização.

O controle familiar oferece à organização uma visão de longo prazo, e acredita-se que as organizações resolvem seus conflitos entre gestores e propriedade por meio de uma criação de uma quase família, em que as fronteiras da família são estendidas para permitir a inclusão de membros não familiares. Porém, esses laços diminuem ao momento em que a organização cresce.

## REFERÊNCIAS

ABOUZAID, S. **Manual IFC de Governança para Empresas Familiares**. Washington: Internacional Finance Corporation, 2008.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BATIETELLA, F.D; BRITO, G.A.S; CORRAR, L.J. Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil. **R. Conc. Fin. USP**, São Paulo, n. 43, p. 9-19, jan./abr. 2007.

BEDICKS, H. B. **Governança Corporativa e dispersão de capital: múltiplos casos no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2009.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n.3, p. 19-32, jul./set. 2002.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIARIOS – CVM. **Cartilha**, jun. 2002. Disponível em: <[www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc)>. Acesso em: 17 abr. 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Artmed: Porto Alegre, 2007.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Artmed: Porto Alegre, 2009.

FELIPE, E. Em busca de equilíbrio: Maior polo médico do Nordeste, Ilha do Leite busca respostas para a equação crescimento da oferta, baixa remuneração e demanda crescente por serviços. **Revista Gestão em saúde Diagnóstico**, Recife, set. 2012.

FONTES FILHO, J. R.; LEAL, R. P.C. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa: internacionalização e convergência**. São Paulo: Saint Paul, 2010.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas. 2009.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GTIMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GUIMARÃES, A. da S. **O estudo das práticas de Governança Corporativa e estrutura de capital em uma empresa de capital fechado: o caso BIPACEL**. 2009. Dissertação (mestrado em Administração) – Pós Graduação em Administração (PROPAD), Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2009.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC (Org.). **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil.** São Paulo: Saint Paul, 2007.

\_\_\_\_\_. **Origem da Boa Governança.** Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/secao>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custo de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 87-125, abr/jun. 2008.

LANSBERG, E. M.; GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. **Generation to Generation: Life Cycles of Family Business.** Nova York: Prentice Hall, 1996.

LODI, J. B. **Governança corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LUCA, D. I. J.; RAMBALDUCCI, M. J. G. Estrutura de capital e o processo de alavancagem financeira: uma discussão sobre a relação entre níveis de endividamento e lucratividade. **Terra e cultura**, Londrina, ano XIX, n. 37, p. 147-156, jul./dez. 2003.

MIZUMOTO, F. M.; FILHO, C. P. M. Práticas de Governança Corporativa em Empresa Familiar de Capital Fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 3-17, abr./jun. 2007.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005. Disponível de em: <[www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/245.pdf](http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/245.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2012.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 79-86, abr./jun. 2008.

SANTOS, J. F.; LEAL, R. P. C. **Prática de Governança Corporativa em Empresas Familiares não-listadas de Capital Aberto.** Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ebf/7EBF/paper/viewFile/1818/928>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

SEIDL, D. Standard setting and following in corporate governance: an observation-theoretical study of the effectiveness of governance codes. **Organization**, New York, v. 14, n. 5, p. 705-727, 2007.

SILVA, A. L. C. da. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_; LEAL, R. P. C. **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientação de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, E. dos S. **Os efeitos da Governança Corporativa sobre os Ratings de crédito e Spread de Debêntures**. 2010. Dissertação (mestrado em Administração) – Pós Graduação em Administração (PROPAD), Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2010.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, Jun. 1997. Disponível em: <[HTTP://LINKS.JSTOR.ORG/SICI?SICI=00221082%28199706%2952%3A2%3C737%3AASOCG%3E2.0.CO%3B2-V](http://links.jstor.org/sici?sici=00221082%28199706%2952%3A2%3C737%3AASOCG%3E2.0.CO%3B2-V)>. Acesso em: 17 abr. 2012.

TORRES, F J V. **Prática de governança corporativa, gestão dos riscos e análise do desempenho nos fundos de pensão Fachesf e Celpos**. 2009. Dissertação (mestrado em Administração) – Pós Graduação em Administração (PROPAD), Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2009.

VIEIRA, K. M; VELASQUEZ, M. D. P; CERETTA, P.S. A influência da governança corporativa no desempenho e na estrutura de capitais das empresas listadas na BOVESPA. **Revista Universo Contábil - FURB**, Blumenau, v. 7, n. 1, p. 49-67, jan./mar. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre. Bookman. 2010.

ZAPPA, P. A. **Governança corporativa e a velocidade de ajuste da estrutura de capital das empresas Brasileiras**. 2011. Dissertação (mestrado em Finanças e Economia Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2011.

\*Artigo submetido em 30 de novembro de 2012 e aceito para publicação em 25 de janeiro de 2013.