



**GOVERNANÇA CORPORATIVA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS  
CONFLITOS DE AGÊNCIA NA EMPRESA FAMILIAR**

***CORPORATE GOVERNANCE: STRATEGIC PLANNING AND AGENCY CONFLICTS  
IN THE FAMILY BUSINESS***

**Tiago Benetti**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil  
tiagobenetti@aluno.santoangelo.uri.br

**Martinho Luis Kelm**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil  
martinho@unijui.edu.br

**Rosane Maria Seibert**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil  
rseibert@san.uri.br

**Daniel Knebel Baggio**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil  
danibaggio@gmail.com

---

**Resumo**

Governança corporativa está relacionada à forma de direção e monitoramento de entidades. Boas práticas de governança alinham interesses e agregam valor e qualidade à gestão e à organização. O artigo busca analisar os potenciais conflitos de agência em uma empresa familiar em expansão e apresentar as possibilidades de seu equacionamento por meio de uma macroestrutura de planejamento estratégico. A pesquisa se caracteriza como aplicada, exploratória e descritiva quanto aos objetivos, qualitativa em sua abordagem e estudo de caso quanto a procedimentos técnicos. Como resultados foram identificados os agentes e suas relações, os prováveis conflitos de agência e alinhamento, bem como foi sugerido uma macroestrutura de planejamento estratégico com o objetivo central de cumprimento da missão

da empresa familiar, considerando a sucessão, a gestão e o planejamento estratégico enfatizando que sua utilização resulta na prevenção, redução e equacionamento de conflitos de agência identificados. O estudo contribui empiricamente pela possibilidade de aplicação da macroestrutura de planejamento estratégico em outras empresas familiares do mesmo porte e em futuros estudos por inter-relacionar os conflitos de agência com o planejamento estratégico organizacional.

**Palavras-chave:** Governança corporativa; Empresa familiar; Planejamento estratégico; Conflitos de Agência

### **Abstract**

*Corporate governance is related to the way of directing and monitoring entities. Good governance practices align interests and add value and quality to management and organization. The paper seeks to analyze the potential agency conflicts in an expanding family business and to present the possibilities of its equation through a strategic planning macrostructure. The research is characterized as applied, exploratory and descriptive regarding the objectives, qualitative in its approach and case study regarding technical procedures. As results, the agents and their relationships, the probable agency conflicts and alignment were identified, as well as a macro-structure of strategic planning with the central objective of fulfilling the family business mission, considering succession, management and strategic planning emphasizing that its use results in the prevention, reduction and settlement of identified agency conflicts. The study empirically contributes to the possibility of applying the strategic planning macrostructure to other family businesses of the same size and in future studies by interrelating agency conflicts and organizational strategic planning.*

**Keywords:** Corporate governance; Family business; Strategic planning; Agency conflicts.

## **1. Introdução**

As empresas familiares ocupam grande parte do ambiente econômico e social (Ricca, 2011) e, portanto, merecem uma análise diferenciada na sua gestão. A globalização da economia e a evolução tecnológica provocaram mudanças no mercado trazendo às empresas familiares que almejam crescimento, a necessidade de profissionalização na gestão, descentralizando, em muitos casos, o poder de decisão. Porém, essas empresas não têm consciência de que descentralizando o poder decisório e delegando autoridade a terceiros

pode ocorrer um choque cultural, colocando em risco os valores da empresa e também contribuindo para o surgimento de conflitos devido à divergência de interesses das pessoas com poder de decisão, trazendo sérios problemas à organização, inclusive quanto à sucessão (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2016). Estes conflitos de interesse entre o principal, sócio ou proprietário, e o agente, que é contratado pelo principal e tem poder de decisão, são chamados conflitos de agência (Jensen & Meckling, 2008).

Nesse sentido surge a governança corporativa, compreendida como um tema emergente envolvendo uma forma de direção e monitoramento de entidades (Andrade & Rossetti, 2011). Utilizada em empresas familiares através de práticas de boa governança, pode ocorrer o alinhamento de interesses dos agentes envolvidos no processo empresarial, preservando a cultura empresarial, os interesses do grupo familiar e garantindo a sucessão (IBGC, 2016).

Diante do exposto, o presente artigo objetiva, por meio da análise dos potenciais conflitos de agência em uma empresa familiar em expansão, apresentar as possibilidades de seu equacionamento por meio do planejamento estratégico.

Na sequência apresenta-se a revisão da literatura que dá suporte teórico ao desenvolvimento empírico, os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, resultados e discussão. Por fim, as considerações finais e referências utilizadas para o desenvolvimento deste artigo.

## **2. Revisão da literatura**

Para compreender o que são conflitos de governança e alinhamento estratégico se faz necessário tomar conhecimento de alguns assuntos, os quais foram abordados da seguinte maneira: A Empresa Familiar como organização em crescimento; a Governança Corporativa como prática de redução e gerenciamento de conflitos; a Controladoria, como órgão de apoio à gestão e o Planejamento Estratégico como ferramenta de equacionamento de conflitos e desalinhamento.

### **2.1 Empresa Familiar**

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo e ocupam uma parte grande do ambiente econômico e social que chega a ser considerado natural. As empresas familiares são empreendimentos de extrema importância para o país, uma vez que representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (Ricca, 2011).

Empresa familiar é aquela em que se se identifica o vínculo com uma família há pelo menos duas gerações e este vínculo resulta numa influência recíproca de empresa para família e família para empresa. A empresa constituída pelo fundador onde não se têm herdeiros não é familiar e que uma empresa onde a família atua apenas como investidora também não é uma empresa familiar (Donnelley *apud* Lodi, 1998). Além disso, a sucessão da diretoria numa empresa familiar está ligada ao fator hereditário, associando os valores institucionais com o fundador e com o sobrenome da família (Lodi, 1998).

A empresa familiar, para manter-se no mercado e ainda crescer, necessita aperfeiçoar e desenvolver seus pontos fortes além de buscar meios para melhorar seus pontos fracos. Para isto, muitas vezes, é necessário agregar pessoas ao grupo familiar compondo a gestão da empresa. Ocorre que o alargamento de escala ultrapassa a capacidade de gestão da família (Fukuyama *apud* Bernhoeft & Gallo, 2003). Porém, considerando que o capital permanece com a família, há necessidade de estrutura de governança para alinhamento de interesses (Bernhoeft & Gallo, 2003).

A globalização da economia e a evolução tecnológica trouxeram várias mudanças ao mercado, pois as informações são inúmeras e a velocidade com que são transmitidas traz às empresas familiares que almejam crescimento a necessidade de se profissionalizar. Para manter-se e crescer elas precisam ter definido seu foco de atuação, conhecer o mercado e a forma de atuação de seus concorrentes, acompanhar a evolução de tecnologias e informações relativas ao seu campo de atuação. Esses são alguns pontos que devem ser considerados para desenvolver a profissionalização.

Porém, a empresa familiar deve atentar para alguns fatores de risco ocasionados pelo crescimento. Ele pode levar as empresas à falência por não estarem preparadas para atender as necessidades que surgem por atitudes de dilapidação do patrimônio, por não possuir sucessor preparado e ou pela rivalidade entre irmãos. Também pode ocorrer de a profissionalização da gestão descaracterizar a empresa familiar (Lodi, 1998).

Para que a empresa se desenvolva de forma consistente e duradoura, “torna-se fundamental [...] contar com gestores competentes, descentralizar poderes, delegar responsabilidades, agilizar decisões e implementá-las de maneira inteligente. Mas um dos maiores obstáculos para a existência dessas condições é a falta de garantias de que todos os indivíduos que integram uma organização irão agir de maneira esperada na busca dos objetivos empresariais, além de naturais distorções causadas pela assimetria nas informações” (Bernhoeft & Gallo, 2003, p.34).

A empresa familiar que busca o desenvolvimento, a perpetuação e não apenas a manutenção de atividades, se depara com uma situação comum a todas as empresas familiares em crescimento, que é a descentralização/delegação do poder de tomada de decisão. É com a descentralização/delegação que surgem conflitos diversos entre as pessoas com poder para tomar decisões, que podem ocasionar sérios danos à empresa. A empresa familiar, que deseja crescer e se perpetuar, precisa desenvolver uma estrutura de modo a evitar ou diminuir os conflitos, para que estes não atrapalhem sua evolução, surgindo assim à necessidade de gestão profissionalizada (IBGC, 2016).

## **2.2 Governança Corporativa e Conflitos de Agência**

A governança corporativa é um meio de direção e controle de sociedades que têm origem nas relações e conflitos entre as partes envolvidas e alcançadas pelo processo de tomada de decisão. Da delegação de poder podem surgir os conflitos de agência, derivados do oportunismo dos agentes face o distanciamento dos proprietários ou das estruturas de propriedade que possibilita a expropriação dos direitos dos minoritários por ações oportunistas dos majoritários. Esses fatores consistem nas razões fundamentais do avanço da governança corporativa. Porém, essas razões não são únicas. As condições de mudança constante que se estabelecem no mundo dos negócios exigem mudanças nas práticas de governança das organizações. Portanto, ao conjunto de fatores internos acrescentam-se aqueles que se formam no ambiente externo complexo, mutável e desafiante (Andrade & Rossetti, 2011; Jensen & Meckling, 1976; Morck, 2005; Morck & Yeung, 2003).

Sendo os conflitos de agência a razão do despertar da governança, se faz necessário compreender esses conflitos, quem são os agentes e qual a relação entre eles. Os conflitos, nas empresas familiares, têm origem principalmente pela separação entre a propriedade e a gestão, oriunda do crescimento das empresas. O comportamento auto interessado do ser humano, leva a interesses diferenciados entre o agente e o principal, ou entre o agente outorgante e o outorgado. Os agentes outorgantes, também conhecidos como principais na relação, delegam poder de gestão dos recursos da organização para os agentes outorgados ou executores, dos quais esperam uma gestão eficiente dos recursos delegados (Andrade & Rossetti, 2011; Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1986). Os agentes executores ou “gestores estão focados em decisões empresariais, no domínio do negócio, em conhecimentos de gestão, em estratégias e em operações” (Andrade & Rossetti, 2011, p.84).

A relação que se estabelece entre o principal e o agente é uma relação de agência, firmada por um contrato (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1986). Essa relação se fundamenta “na contratação de decisões que maximizem o valor do empreendimento, a riqueza dos acionistas e o retorno de investimento” (Andrade & Rossetti, 2011, p.84).

Para melhor entender o sistema da empresa familiar formado por família, propriedade e gestão e facilitar a visualização da relação entre os agentes, Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg (1997) apresentam um modelo denominado modelo de três círculos, no qual sugerem uma estrutura de interpretação dos papéis desempenhados pelos agentes da empresa familiar.

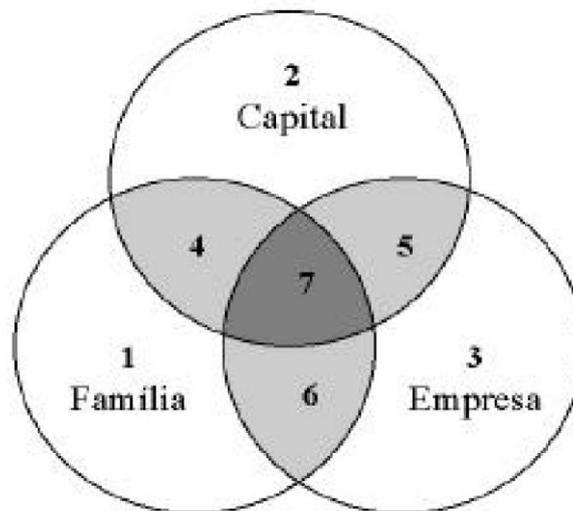


Figura 01 – Modelo de Três Círculos. Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6)

Para compreender este modelo se faz necessário identificar a representatividade e composição de cada posição, para tanto, Gersick *et al.* (1997) mapeiam na posição 1 os membros da família, com maior peso nos interesses da família. Na posição 2 estão os sócios que não são membros da família, com interesse no retorno do investimento, sem preocupação com os laços familiares. Os profissionais não sócios e nem membros da família ocupam a posição 3. O interesse deles recai no crescimento da própria carreira. Na posição 4 estão os familiares sócios que não participam da gestão, investidores que buscam seus dividendos. Na posição 5 os sócios não familiares que participam da gestão, geralmente funcionários de confiança que receberam pequenas cotas e se opõem ao uso da empresa para favorecimento da família. Na posição 6 estão os membros da família que trabalham na empresa, mas não são sócios. Esses tendem a querer o crescimento da empresa em vez da distribuição de dividendos. A posição 7 é a do fundador, ou seja, aquele que participa ao mesmo tempo da família, da propriedade e da gestão.

Os conflitos de agência são difíceis de evitar, pois existem duas razões que contribuem para seu surgimento, segundo Andrade e Rossetti (2011, p.85) “a primeira, sintetizada no axioma de Klein, segundo o qual não existe contrato completo. A segunda, sintetizada no axioma de Jensen-Meckling, que justifica a inexistência do agente perfeito”. Desta forma despertou a governança corporativa.

A governança corporativa é um sistema que dirige e monitora as empresas e consiste num conjunto de normas que visam assegurar os direitos dos proprietários; disponibilizar informações que permitam aos proprietários acompanhar as decisões empresariais; possibilitar aos diferentes *stakeholders* o emprego de mecanismos de controle que assegurem os seus direitos; promover a interação dos proprietários com o conselho de administração e com a direção executiva da empresa. Ou seja, a governança estabelece processos que ajustam os interesses em conflito entre os proprietários e os agentes executores da empresa (IBGC, 2017; Monks & Minow, 2011). Para tanto, as boas práticas de governança se convertem em princípios básicos e mecanismos de controle alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização (Morck, 2005; Andrade & Rossetti, 2011; Monks & Minow, 2011). Para Cadbury Report (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., 1992), a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos pelos quais as organizações são dirigidas e controladas.

Destaca-se que a partir dos valores retirados das regras estabelecidas pela lei Sarbanes-Oxley (SOX, 2002) lei que regula a vida corporativa baseando-se nas boas práticas de governança (Deloitte Touche Tohmatsu, 2003), o IBGC (2017) estabeleceu os princípios básicos da governança no Brasil, a saber:

Princípios	Descrição
Transparência	Considera-se que mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência deve contemplar todo e qualquer tipo de informação da organização, não se limitando apenas as econômicas e financeiras.
Equidade	Se caracteriza pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis
Prestação de contas	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões
Responsabilidade Organizacional	Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações

Figura 02: Princípios básicos da governança. Fonte: IBGC (2017)

As boas práticas de governança se aplicam a qualquer tipo de organização, inclusive empresas familiares, independentemente do tamanho, natureza jurídica ou estrutura de controle. As boas práticas de Governança Corporativa se convertem em recomendações para alinhar interesses, preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua permanência na comunidade onde está inserida (Mendes, 2012).

### **2.3 Planejamento Estratégico**

Por sua vez, a controladoria é identificada como um ramo da contabilidade que se define por uma ciência social que possibilita gerar informações e explicar fenômenos patrimoniais para facilitar o controle, a análise, a avaliação, o planejamento e a tomada de decisão com base em eventos que já ocorreram e que poderão ocorrer (Kroetz, 2000). Portanto, a controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências contábeis, administração, economia, psicologia e estatística utilizados para a gestão econômica eficiente e eficaz das organizações (Mosimann & Fisch, 1999; Padoveze, 2011).

Ainda, a controladoria é vista como uma unidade administrativa ou área da administração da organização, portanto, assim como todas as outras unidades ou áreas ela também tem uma missão (Padoveze, 2011). Ou seja, a mesma deve suportar o processo de gestão por intermédio de seu sistema de informação, assegurando a eficiência e a eficácia da empresa através da otimização de seus resultados (Catelli, 2001; Padoveze, 2011). “O sistema de informação de Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenhos dos gestores das áreas de responsabilidade” (Padoveze, 2011, p.34).

Portanto, governança corporativa e controladoria se inter-relacionam, pois, a finalidade da primeira é proporcionar aos agentes o alinhamento de decisões estratégicas e monitoramento do negócio, enquanto a finalidade da segunda é oferecer informações necessárias para o planejamento e tomada de decisão.

Dentre os instrumentos de controladoria está o planejamento estratégico que tem como objetivo principal oferecer formas de assegurar o cumprimento da missão e por consequência a continuidade da empresa (Catelli, 2001; Schier, 2009). Planejamento, de modo geral, é definido como o ato da tomada de decisão anterior à ocorrência de eventos reais, envolvendo uma escolha dentre as várias ações possíveis, que os gestores podem optar no contexto de diversos cenários prováveis do futuro (Nakagawa, 1993).

Partindo do conceito de planejamento se avança para o conceito de planejamento estratégico. “O planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro” (Nakagawa, 1993, p.51). O planejamento estratégico aumenta a probabilidade de sucesso da empresa, porém, não é uma garantia dele, para tal, se faz necessário premissas eficazes (Oliveira, 1991; Padoveze, 2011).

Em suma, o planejamento estratégico é um processo de alinhamento de ações para o alcance da missão e da continuidade das empresas, levando em consideração que ele deve contemplar “a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos” (Catelli, 2001, p.292).

Chiavenato e Matos (2002) citam cinco características fundamentais para o planejamento estratégico, conforme se visualiza abaixo.

Característica	Descrição
O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável	Está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente de tarefa. Portanto, sujeito à incerteza, a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
O planejamento estratégico é orientado para o futuro	Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro do que para aqueles de hoje.
O planejamento estratégico é compreensivo	Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos [sinérgicos] de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. O papel das pessoas é fundamental nesse aspecto. Ele não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração das pessoas. São elas que o realizam e o fazem acontecer.
O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso	Dada à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos na direção futura que melhor convier. Consenso dos parceiros envolvidos: dirigentes, acionistas, pessoas, fornecedores, enfim, todos aqueles que contribuem para que a organização alcance seus objetivos. Mais que isso: aceitação ampla e irrestrita para que o Planejamento Estratégico possa ser realizado pelas pessoas em todos os níveis da organização.
O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional	Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável. Internamente, a construção do consenso, das negociações para tanto, das interdependências, das interações, das recompensas, constitui novas maneiras de aprender a conviver em conjunto e a cooperar para que a união faça a força da organização. A sinergia está por trás de tudo.

Figura 03: Características do planejamento estratégico. Fonte: Chiavenato e Matos (2002, p.28-29)

Com base nessas características entende-se o planejamento estratégico como uma ferramenta fundamental para a controladoria e, por consequência, para a governança corporativa. Uma vez que sua montagem envolve a organização como um todo, atentando para as variáveis internas e externas que influenciam a organização e, a partir dessas, desenvolver um plano que procure alinhar os interesses dos agentes aproveitando os pontos que podem trazer benefícios e minimizando ou evitando os pontos que podem trazer prejuízos à organização.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Um dos objetivos da pesquisa aplicada é produzir soluções que serão utilizadas na resolução de um determinado problema de interesse local (Silva & Menezes, 2000), deste modo, a natureza desta pode ser classificada como tal. Quanto a seus objetivos é exploratória e descritiva, pois as características destes tipos de pesquisa se relacionam com os objetivos específicos do estudo, que descreveu uma empresa, entrevistou pessoas, revisou bibliografia, identificou e descreveu situações (Vergara, 2016; Gil, 2017). Quanto a abordagem se caracteriza como qualitativa e bibliográfica quanto a procedimentos técnicos (Gil, 2017).

Os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados na pesquisa são observação e entrevista. A observação é sistemática, participante, individual e na vida real, que tem como características planejamento, estruturação, participação do pesquisador nos fatos observados, realização da pesquisa por apenas um pesquisador e observação dos fatos no ambiente natural onde ocorrem (Andrade, 2001). A observação aconteceu em vários momentos de tomada de decisão dos diferentes gestores e em uma rotina quase que diária, uma vez que o autor que realizou a observação, à época era funcionário da empresa. A entrevista é não padronizada que tem como característica proporcionar maior liberdade e menos rigidez (Andrade, 2001), embora tenha sido utilizado um roteiro de entrevista. Como um dos objetivos era analisar potenciais conflitos de agência, os entrevistados foram o gerente de varejo que não pertence a família e os membros da família que atuam na direção da empresa, sendo eles: o fundador, a esposa do fundador que atua na direção financeira, e os filhos do fundador que atuam na direção de atacado e direção de varejo.

Esta pesquisa mostra-se relevante, pois apesar de ser um estudo de caso único, pode ser aplicado a qualquer empresa familiar em expansão. Esta afirmação é possível, pois estuda uma empresa familiar em expansão e conseguiu trazer elementos suficientes para identificar

possíveis conflitos de agência e propor uma macroestrutura de planejamento estratégico com possibilidades de equacionar ou minimizar estes conflitos.

O estudo, em primeiro momento, foi desenvolvido através da busca de informações que se entendeu descreverem a dinâmica organizacional e o crescimento da empresa e levantar junto aos funcionários e gestores os potenciais conflitos de agência e alinhamento. De posse das informações obtidas através da coleta de dados realizou-se a análise de conteúdo. O passo seguinte foi propor uma estrutura de planejamento estratégico que traga possibilidades de minimizar ou equacionar os prováveis pontos de conflito.

#### **4. Apresentação dos Resultados**

Ao desenvolver este estudo, entendeu-se que a organização dos resultados se daria em duas etapas. Na primeira etapa ocorreu a identificação e categorização dos sócios e gestores no modelo de três círculos, para evidenciar a relação entre os agentes. Identificados os agentes iniciou-se a segunda etapa, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os agentes no intuito de perceber o entendimento destes quanto à sucessão, gestão, planejamento, atribuições e modelo de decisão.

A base de estudo deste artigo foi uma empresa familiar fundada em 1975, que atua no ramo de materiais de construção. Sua equipe de trabalho, quando da fundação, era composta pelo proprietário, sua esposa e um funcionário e seu *mix* era composto por apenas quatro produtos: cimento, cal, areia e pedra. Com o crescimento do setor da construção civil, ocorreu também crescimento da empresa sendo que em 1990 contava com 15 funcionários e seu *mix* de produtos era composto por aproximadamente 1500 itens. A partir da década de noventa, com a implantação do atacado, além do proprietário e sua esposa, passam a integrar o quadro também os dois filhos mais velhos da família. Com a escolha da empresa para ser Distribuidor Suvinil, Operador Comercial Tigre e Distribuidor Belgo Avançado, nos anos de 1994, 2001 e 2006 respectivamente, ocorreu à necessidade de delegação de funções de direção à esposa e aos filhos, sempre com a supervisão do fundador, patriarca da família. Hoje a empresa conta com mais de 100 funcionários divididos entre os setores: administrativo, comercial varejo, comercial atacado, depósitos, expedição, limpeza e transporte, e seu *mix* de produtos é de aproximadamente 18.000 itens.

A direção geral da empresa continua sendo feita pelo proprietário fundador, enquanto sua esposa é diretora financeira, um dos filhos diretor de atacado e outro diretor de varejo. Por ser uma família pouco numerosa e o crescimento da empresa ser visível aos olhos dos

proprietários e do mercado, ocorre à necessidade de buscar pessoas de fora da família e ainda da própria empresa, para cargos com poder de tomada de decisão, como por exemplo: gerente geral, gerente de varejo, gerente de atacado, gerente de compras, gerente de recursos humanos. Esta entrada de pessoas pode provocar alguns conflitos internos caso não ocorra o alinhamento de interesses entre a família e os demais funcionários.

#### **4.1 Aplicação do modelo de três círculos**

Para melhor identificar a estrutura administrativa e visualizar a relação de agência existente entre as partes envolvidas na empresa familiar em estudo, foi utilizado o modelo dos três círculos (Gersick, *et al.*, 1997), incluindo cada agente em sua respectiva posição.

Na empresa em estudo, a posição 1 é aquela onde se encontram os integrantes da família e a tendência para estes é que privilegiem os interesses familiares. Esta posição é composta por três membros da família que são sócios da empresa, nela trabalham diariamente e cada um exerce uma função de diretor: um financeiro, um de atacado e um de varejo. Destaca-se que essa empresa familiar não possui sócios que não sejam integrantes da família, portanto, a posição 2 fica vazia. A posição 3 traz os profissionais que não são sócios e nem pertencem à família e por isso pressupõe-se que o interesse deles seja a evolução da própria carreira. Hoje compõe esta posição um profissional que ocupa o cargo de gerente de varejo. Com a futura ampliação das instalações, serão criados novos cargos e contratados novos profissionais que evidentemente, devido à família ser pouco numerosa, ocuparão espaço nesta posição. Um integrante da família ocupa a posição 4, pois esta é reservada aos familiares que são sócios, mas não participam da gestão e seu interesse é voltado para o resultado da empresa. Como visto acima, não existem sócios não familiares, o que faz com que a posição 5 também esteja vazia, pois se destina a sócios não familiares que participam da gestão. A posição 6 não tem ocupantes por não existirem membros da família que trabalham na empresa e não são sócios. O fundador da empresa é o ocupante da posição 7, posição esta que participa das três esferas, família, propriedade e gestão e é responsável pela tomada de decisão que pode privilegiar uma ou outra esfera.

Identificados os agentes envolvidos no estudo, o passo seguinte foi a realização de entrevistas. Estas ocorreram numa reunião em que estavam presentes os gestores integrantes da família localizados nas posições 1 e 7 do Modelo dos Três Círculos (Gersick, *et al.*, 1997). Nas entrevistas buscou-se focar os questionamentos obtendo-se o entendimento, por parte dos gestores, quanto à sucessão, à gestão e ao planejamento estratégico.

Pensando num processo de sucessão, a empresa procura ter como política a preparação e qualificação dos possíveis sucessores e busca assessoramento jurídico para embasar as decisões que envolvem a questão societária. Na percepção dos gestores, a forma de preparação à sucessão deve ocorrer na própria empresa, por isso os possíveis sucessores devem conhecer e passar por todas as áreas da empresa, entendendo seus processos, conhecendo as dificuldades e potencialidades de cada setor.

Instigados a pensar sobre o processo de gestão, o entendimento dos gestores é de que o atual modelo utilizado é o mais apropriado para a empresa, pois de acordo com os mesmos a dispersão e/ou concentração de poder entre os sócios está distribuída de modo que cada um tem uma visão clara e bem definida de suas atribuições e responsabilidades. Porém, como a empresa tem uma cultura de buscar a excelência constantemente, os gestores têm consciência de que a empresa tem dificuldades em traçar estratégias para a adesão de gestores não sócios a empresa, encontrando dificuldades em contratar profissionais que se enquadrem no perfil desejado, mesmo tendo como base de perfil as experiências anteriores e não sendo pré-requisito ao profissional a formação superior para a execução de um cargo de gerência.

Questionados quanto ao planejamento estratégico, os gestores informaram que é sobre ele que são traçadas as estratégias de vendas e políticas de atuação. Sua montagem ocorre nos meses de outubro e novembro, planejando o ano seguinte. O detalhamento do planejamento em objetivos e metas culmina com um orçamento completo, dividido em anual, mensal, linha de produto e área de venda considerando a sazonalidade de cada linha de produto. Sua socialização e acompanhamento ocorrem em reuniões nas quais participam gestores, gerentes e responsáveis de setores onde são detalhados os objetivos e metas que cada setor deve buscar. Os gestores acreditam que o modelo utilizado é o mais adequado à empresa, pois muitas vezes ficam limitados a fatores externos que não podem ser controlados como, por exemplo, o clima, sendo possível alterar o orçamento do ano já em exercício. Nota-se que a empresa não dispõe de um planejamento estratégico formalizado, como entendem os gestores, mas se percebe a utilização de alguns itens que o compõem, por exemplo, o orçamento como ferramenta de planejamento e sua alteração quando da ocorrência de fatores externos.

A entrevista realizada com o ocupante da posição 3 do Modelo de Três Círculos, que é a posição reservada a profissionais que não são sócios e nem pertencem a família e composta por um profissional, aconteceu isoladamente. Nessa entrevista se questionou sobre a visão desse profissional quanto às atribuições dos gerentes e dos sócios gestores e relacionado ao modelo de decisão e planejamento. Ao ser questionado sobre a atribuição dos gerentes, o

profissional tem entendimento que a atribuição principal de cada gerente é, juntamente com sua equipe, alcançar os objetivos de sua área de acordo com as metas orçamentárias. Para isso é preciso desenvolver o relacionamento com clientes, colaboradores, parceiros e comunidade, focando seu trabalho na busca de alternativas para alcançar o objetivo principal que é o cumprimento das metas.

No que se refere ao entendimento do entrevistado sobre atribuição de sócios gestores, a perspectiva do profissional é de que os sócios gestores têm atribuições e áreas definidas no que tange a tomada de decisão diária, porém muitas vezes se confundem família e empresa ocorrendo que um gestor tenta intervir na área de decisão que seria atribuída a outro, gerando conflitos que não acrescentam ao desenvolvimento da empresa. Ainda, por se tratar de uma empresa em expansão ocorre o conflito de ideias entre gestores, e com o gerente, e, por serem os gestores de uma mesma família, muitas vezes, os problemas são tratados em outro local que não a empresa, deste modo, alguns assuntos que envolvem os profissionais que não integram a família são resolvidos sem a participação destes.

Instigado a expressar seu entendimento quanto ao modelo de decisão e planejamento, o profissional entrevistado tem o olhar de que o modelo de decisão da empresa é centralizado na família, onde são tomadas as grandes decisões e repassadas aos colaboradores. O planejamento estratégico não é realizado de forma formal, apenas formaliza-se um orçamento do qual participam da sua construção apenas os gestores integrantes da família, sendo que os gerentes e chefes de setores tomam parte em reunião onde ocorre a socialização do mesmo e o detalhamento de objetivos e metas a serem alcançadas. Hoje, por a empresa apresentar um rápido crescimento, seria essencial a implantação de um planejamento estratégico formalizado para ocorrer à descentralização da decisão e alinhamento de ações que serviriam de direcionamento para os setores da empresa alcançar seus objetivos.

Definida a posição de cada membro da família e também do gestor que não pertence à família e realizada as entrevistas com ambos, se fez possível identificar alguns conflitos de agência e pontos de desalinhamento que podem já existir ou poderão existir dentro da organização durante o processo de expansão deflagrado. Quando da elaboração de um planejamento estratégico, estes pontos devem ser levados em consideração, pois podem ser empecilhos para o alcance dos objetivos traçados e conseqüentemente ao desenvolvimento da organização.

## 5. Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados envolveu a identificação dos prováveis conflitos de agência e alinhamento existentes e trabalhou a proposta de uma estrutura de planejamento estratégico enfatizando que sua possível utilização resultaria na prevenção, redução e equacionamento dos conflitos identificados.

### 5.1 Conflitos de agência

A governança corporativa despertou em razão dos conflitos de agência, se faz necessário compreender esses conflitos, quem são os agentes e qual a relação entre eles. Os conflitos, nas empresas familiares, têm origem principalmente pela separação entre a propriedade e a gestão, oriunda do crescimento das empresas. O comportamento auto interessado do ser humano, leva a interesses diferenciados entre o agente e o principal, ou entre o agente outorgante e o outorgado (Jensen & Meckling, 1976; Morck & Yeung, 2003; Morck, 2005; Andrade & Rossetti, 2011).

Dentre os possíveis conflitos de agência e falta de alinhamento identificados e que são melhores descritos a seguir, estão o direcionamento de ações para determinada área da empresa, condições de negócio diferenciadas para cada gerente, oportunidades de desenvolvimento pessoal e benefícios diferenciados, interferência de um gestor sobre a área de atuação de outro, falta de convergência de ideias entre gerentes e gestores, falta de estratégia para entrada de novos gestores e a falta de plano para sucessão da gestão.

Com relação ao direcionamento de ações para determinada área a empresa volta suas ações para determinada área em detrimento da outra e estas duas áreas se complementam em um processo, podendo ocorrer falta de comprometimento das pessoas da área menos favorecida (Fukuyama *apud* Bernhoeft & Gallo, 2003). Por exemplo, ao direcionar ações de incentivo e desenvolvimento apenas para a área de vendas em detrimento da área de expedição, o cliente ficará satisfeito com a compra, porém insatisfeito com o serviço de entrega. Na formulação de diretrizes, o planejamento estratégico deve levar em consideração as características de cada processo e de cada área da empresa, principalmente se áreas diferentes são partes importantes e necessárias para concluir com êxito uma mesma negociação.

Considerando a ocorrência de condições de negócio diferenciadas para cada gerente, a empresa, ao oferecer diferenciação de condições de negociação entre os setores, pode estar desencadeando um conflito entre gerentes de setor (Bernhoeft & Gallo, 2003, p.34). Por

exemplo, oferecer condições diferenciadas entre os setores que atendem obras em sua fase inicial, o gerente desse setor ficará preocupado em atender apenas aquele momento da obra, sem se preocupar com o desenvolvimento da empresa, apenas em cumprir a meta de seu setor, sem se preocupar com a empresa como um todo. O planejamento estratégico deve conter diretrizes que previnam essa diferenciação entre os setores, traçando metas que, mesmo trazendo condições diferenciadas para cada setor, induzam os gerentes a ter um alinhamento de ações para alcançá-las.

Relacionado às oportunidades de desenvolvimento pessoal e benefícios diferenciados, ao privilegiar pessoas de qualquer área da empresa com tais oportunidades e benefícios, podem se desencadear diversos conflitos de agência e pontos de desalinhamento (Jensen & Meckling, 1986; Eisenhardt, 1989; Andrade & Rossetti, 2011). Por exemplo, ao oferecer uma melhor comissão baseada nas metas da equipe a um único colaborador da equipe de vendas, os demais colaboradores daquela equipe podem sentir-se desvalorizados, desmotivados, podendo inclusive prejudicar a sua própria remuneração ao deixar de realizar negócios para que a equipe não alcance suas metas, apenas para que o colaborador com comissão diferenciada não seja mais bem remunerado. O planejamento estratégico deve ter diretrizes que deixem claro quais são as oportunidades de desenvolvimento pessoal e quais os benefícios que cada colaborador pode alcançar, tomando o cuidado que além dos objetivos individuais, sejam cumpridos os objetivos da empresa.

Ao considerar a ação de interferência de um gestor sobre a área de atuação de outro, um possível conflito de agência surge quando um gestor toma decisões que influenciam direta ou indiretamente na área de atuação do outro gestor sem consultá-lo (Andrade & Rossetti, 2011, p.84). Essa invasão de espaço pode trazer sérios problemas para a organização, pois o trabalho dos gestores precisa estar alinhado para que a empresa alcance seus objetivos. Por exemplo, o diretor de atacado negocia novos prazos com seus fornecedores ou clientes e não comunica ao diretor financeiro suas ações, ocorrendo assim, mudanças no fluxo de caixa, o que pode afetar a autonomia financeira da empresa. Quando da elaboração do planejamento estratégico, as linhas de atuação de cada gestor devem ser bem definidas e delimitadas de modo que cada um deles tenha a clareza de onde inicia e acaba seu campo de atuação e por consequência seu poder de tomada de decisão.

Com relação à falta de convergência de ideias entre gerentes e gestores, a expansão da empresa, ao provocar a descentralização de poder decisório pode ocasionar esse conflito ou falta de alinhamento de pensamento (Fukuyama *apud* Bernhoeft & Gallo, 2003). Gerentes que não são parte integrante da família, por uma série de razões, interesses pessoais ou falta de

identificação com os valores da empresa podem causar uma série de conflitos de agência no instante em que seus interesses não estiverem alinhados com as ideias e interesses dos gestores (Jensen & Meckling, 1976). O planejamento estratégico deve prever esse possível conflito e trazer ações que levem em consideração o fato de que gerentes que não fazem parte da família podem não ter claros ou não se identificar plenamente com os valores e condições da empresa, ter interesses próprios de desenvolvimento e alcance de objetivos ou simplesmente não concordar com algumas ações.

No que se refere à falta de estratégia para entrada de novos gestores, o crescimento empresarial pode provocar, além da entrada de gerentes, a entrada de novos gestores não integrantes da família na empresa. A falta de uma estratégia clara de contratação e preparação desses gestores para assumir partes do negócio com poder de tomar decisões pode se transformar em conflito entre os atuais gestores integrantes da família (Lodi, 1998). Diversos motivos podem desencadear esse conflito, portanto, a empresa deve ter definido em seu planejamento estratégico quais são as formas de acesso e como será o trabalho de inserção deste novo gestor nas atividades da empresa.

Quanto à falta de plano para sucessão da gestão, podem ocorrer sérios conflitos de agência e alinhamento das estratégias empresariais a inexistência de um plano de sucessão definido, pois sendo uma empresa familiar na qual o fundador ainda detém grande parte do poder de tomada de decisão, por qualquer impossibilidade de esse comandar os negócios, pode surgir conflito entre os gestores que estão atuando para definir qual deles terá maior poder de decisão (Lodi, 1998). Para evitar essa possível situação, o planejamento estratégico deverá trazer políticas sobre o processo de sucessão de cada gestor, independentemente de seu nível de poder de decisão.

Não se identificou na literatura revisada um modelo de planejamento estratégico padrão para ser usado em determinada empresa, portanto, o que se sugere é uma estrutura que pode ser usada quando da montagem do planejamento estratégico.

## **5.2 Planejamento estratégico**

As boas práticas de governança corporativa se aplicam a qualquer tipo de organização, inclusive empresas familiares, e são transformadas em recomendações para alinhar interesses, preservar e otimizar o valor da organização (Mendes, 2012). A governança estabelece processos que ajustam os interesses em conflito entre os proprietários e os agentes executores da empresa (Monks & Minow, 2011; IBGC, 2017)

Buscando este ajuste de interesses e partindo das características de planejamento estratégico consideradas fundamentais (Chiavenato & Matos, 2002), sugere-se a seguir uma macroestrutura de planejamento estratégico que leva em consideração pontos da entrevista com gestores e gerentes, os possíveis conflitos e falta de alinhamento identificados. Essa macroestrutura, que tem como objetivo central o cumprimento da missão da empresa, inicia pela sucessão, passando pela gestão e chegando ao planejamento estratégico propriamente dito.

O processo de sucessão envolve a prevenção ou auxílio na resolução de alguns possíveis conflitos citados, como a falta de plano para a sucessão da gestão e a intervenção de um gestor na área de atuação de outro. Pode ser dividido em quatro pontos principais, sendo estes o plano de sucessão, a qualificação dos potenciais sucessores, a reconfiguração organizacional e a elaboração de diretrizes de conduta (Lodi, 1998; Lara de Oliveira, Albuquerque, Pereira, 2012; IBGC, 2016)

O plano de sucessão deverá prever as formas pelas quais se realizará a sucessão, se o sucessor será um integrante da família ou uma pessoa de fora dela. Se esta pessoa que não integra a família será um colaborador que já atua na empresa ou será de fora dela. Sendo o sucessor integrante da família ou de fora dela, qual critério de sucessão deve-se adotar para a realização do processo de escolha sucessória e que características este sucessor deve possuir para ser considerado o ideal para a sucessão (Lodi, 1998; Lara de Oliveira *et al.*, 2012; IBGC, 2016).

A qualificação dos potenciais sucessores deve considerar todas as características que o sucessor deve possuir ou, no caso de não as possuir, vir a desenvolver para que assim esteja apto a sucessão. Deve trazer formas para a realização do processo de qualificação e preparação dos possíveis sucessores, definir metodologias de desenvolvimento pessoal, com base nas características elencadas no plano de sucessão, para que estes estejam preparados para assumir o controle da empresa no momento em que ocorrer o processo de sucessão (Lodi, 1998; Lara de Oliveira *et al.*, 2012; IBGC, 2016).

A reconfiguração organizacional pode propor a alteração da estrutura organizacional com a criação de um Conselho de Família que será responsável por discutir e administrar situações que envolvam família, propriedade e gestão (Lara de Oliveira *et al.*, 2012; IBGC, 2016). Ainda pode propor que, baseada no plano de sucessão e qualificação de sucessores, ocorra uma redefinição das atribuições dos gestores. A elaboração de diretrizes de conduta serve para que as atitudes tomadas pelos gestores, potenciais sucessores, não se tornem

causadoras de grandes problemas para a empresa, devem-se elaborar diretrizes de conduta a ser utilizado como ponto de alinhamento para a atuação dos gestores (IBGC, 2016).

O segundo elemento proposto na macroestrutura de planejamento estratégico é o processo de gestão, que deverá ser utilizado na prevenção ou auxílio à resolução dos possíveis conflitos oriundos da falta de estratégia para entrada de novos gestores na empresa. Ele deve estabelecer parâmetros de escolha e contratação para novos gestores, tanto para futuros integrantes da família, como para funcionários com possibilidade de promoção a gestores e profissionais buscados fora da empresa para desempenhar papéis de gestores. O processo de planejamento, dentro da macroestrutura de planejamento estratégico, poderá ser o responsável por prevenir, reduzir ou auxiliar a combater possíveis conflitos ocasionados por oportunidades de desenvolvimento pessoal diferenciado, direcionamento de ações para determinado setor e pela falta de convergência de ideias entre gestores e gerentes. Esses pontos podem ser alcançados com a criação de diretrizes que envolvam políticas: de negócio e negociação, de premiação, bonificação e comissão e de desenvolvimento pessoal (Lara de Oliveira *et al.*, 2012; IBGC, 2016).

Por fim, destaca-se que o planejamento estratégico deve ser constantemente avaliado e modificado, se necessário, para se ajustar às situações do ambiente e indicar o caminho para a empresa cumprir sua missão (Mosimann & Fisch, 1999; Catelli, 2001; Padoveze, 2011).

## **6. Considerações finais**

Durante a realização desse estudo foi percebida a dificuldade de trabalhar boas práticas de governança em empresas familiares, no que tange os conflitos de agência e processo de sucessão, pois se identificou que as empresas familiares não visualizam o processo sucessório como um problema até que ocorra a necessidade de realização da sucessão e que o equacionamento dos problemas ocorre fora do âmbito da empresa, ou seja, na família, no lar, fato que faz com que não ocorra à segregação entre família, propriedade e gestão.

Apesar de, nas empresas familiares o planejamento estar na cabeça do fundador, este estudo procurou evidenciar como o planejamento estratégico formalizado pode ser utilizado como instrumento de boa prática de governança necessário à superação de entraves que ocorrem dentro das empresas, neste caso especial, as empresas familiares.

Este artigo teve como objetivo identificar conflitos de agência e falta de alinhamento estratégico, existentes ou com possibilidade de existência em uma empresa familiar em

expansão e propor formas de equacionamento através de boas práticas de governança corporativa, utilizando-se para isso alguns de seus componentes, como a controladoria e dentro desta o planejamento estratégico.

Com a utilização do modelo dos três círculos foram identificados e alocados os agentes, também foi descrito como ocorre, hoje na empresa, à divisão de tarefas entre os gestores e ainda, de forma resumida, como se deu a expansão da empresa familiar tida como base de estudo. Junto aos funcionários e gestores, além da observação, foram realizadas entrevistas e levantados os potenciais conflitos de agência e alinhamento existentes ou que possam vir a existir na empresa familiar,. Ao propor uma macroestrutura de planejamento estratégico que viesse a minimizar ou evitar os pontos de conflito, foi evidenciado como cada item do planejamento pode contribuir para evitar ou auxiliar a solucionar os possíveis conflitos existentes ou que podem surgir numa empresa familiar.

Enfim, entende-se que a metodologia adotada para identificar possíveis conflitos de agência e a macroestrutura de planejamento estratégico trazida por este artigo podem servir de base para os gestores de empresas familiares realizarem a implementação do planejamento estratégico em suas empresas. A implantação do planejamento estratégico formal em empresas familiares e estudos sobre a possível implantação de um conselho de família em empresas familiares são exemplos de temas que podem complementar os temas aqui tratados e servir de base para estudos futuros.

## **Referências**

- Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2011). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 4a. ed. São Paulo: Atlas.
- Andrade, M. M. (2001). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 4a. ed. São Paulo: Atlas.
- Bernhoeft, R., & Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão*. Rio de Janeiro: Campus.
- Catelli, Armando. (Coord.) (2001). *Controladoria uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. 2a. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I., & Matos, F. G. de. (2002). *Visão e Ação Estratégica*. 2a. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Deloitte Touche Tohmatsu. (2003). *Lei Sarbanes-Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*. São Paulo: Deloitte Touche Tohmatsu.

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 57-74. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258191>

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation Life cycles of the family business. *Boston: Harvard Business Press Books*.

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6a. ed. São Paulo: Atlas.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*. Recuperado de [http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria\\_web.pdf](http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria_web.pdf)

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017). *Governança Corporativa*. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (2008). Teoria da Firma: Comportamento dos Administradores, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 87-125.

Kroetz, C. E. S. (2000). *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Lara de Oliveira, J., Albuquerque, A., & Pereira, R. (2012). *Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, 14 (43), 176-192. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881>

Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. 5a. ed. São Paulo: Pioneira.

Mendes, J. (2012). *Governança corporativa na empresa familiar*. Disponível em <https://www.qualificarcontabilidade.com.br/noticias/empresariais/2012/06/22/governanca-corporativa-na-empresa-familiar.html>

Monks, R., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance*. Chichester, West Sussex, U.K.: John Wiley & Sons.

Morck, R. (2005). *A history of corporate governance around the world*. Chicago: University of Chicago Press.

Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 367–382. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>

Mosimann, C. P., & Fisch, S. (1999). *Controladoria seu papel na administração de empresas*. 2a. ed. São Paulo: Atlas.

Nakagawa, M. (1993). *Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. P. R. (1991). *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2a. ed. São Paulo: Atlas.

Padoveze, C. L. (2011). *Controladoria Básica*. 2ª Ed. São Paulo: Thomson.

Rapozo, F. O. (2007). *Estrutura de propriedade, custos de agência e desempenho: estudo de caso de um grupo empresarial familiar*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Instituto Capixaba de Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória/ES. Disponível em [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/8/Dissertacao%20Flavia%20Rapozo.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Flavia%20Rapozo.pdf)

Ricca, D. (2011). *Sonho do fundador: a continuidade da Empresa Familiar*. Disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/sonho-do-fundador-a-continuidade-da-empresa-familiar/44018/>

Schier, C. U. C. (2009). *Controladoria como instrumento de gestão*. 1a. ed. Curitiba: Juruá.

Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2000). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: LED/UFSC.

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. (1992). *The financial aspects of corporate governance*. London: Gee (a division of Professional Publishing Ltd). DOI: ISBN 0 85258 913 1 (Report).

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16ª ed. São Paulo: Atlas.