



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Loureiro Escuder, Sergio Antonio

Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão
de Conflitos Societários

Revista de Administração da Unimep, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 80-105

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720431008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos
Facilitadores na Gestão de Conflitos Societários**

Sergio Antonio Loureiro Escuder (*UNISANTOS*) *sescuder@vivax.com.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 3, Setembro / Dezembro – 2006

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/59>

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

RESUMO

O presente artigo inserido no âmbito da governança corporativa tem como objetivo contribuir no estudo da empresa familiar, notadamente preponderante em nossa economia e seus instrumentos de controle e gestão objetivando a redução ou eliminação dos conflitos societários e na avaliação da importância do conselho fiscal na estrutura das organizações como instrumento de controle e apoio à Assembléia de acionistas. O trabalho consistiu em uma abordagem de caráter eminentemente conceitual e teórica, usando como instrumental de referencia uma pesquisa bibliográfica com autores nacionais e internacionais, bem como trabalhos desenvolvidos por entidades, órgãos de classe, como I.B.G.C e BOVESPA. Observou-se, por outro lado, que a empresa familiar com seus conflitos e problemas sucessórios têm na governança corporativa instrumentos capazes de alinhavar os interesses globais, evitando os atritos de poder e caminhando com a empresa à perenidade.

PALAVRAS-CHAVE: conselho fiscal; governança corporativa; empresa familiar.

ABSTRACT

The present article inserted in the extent of the corporate governance has as objective contributes in the study of the family company, especially preponderant in our economy and their control instruments and administration aiming at the reduction or elimination of the conflicts society and in the evaluation of the importance of the fiscal piece of advice in the structure of the organizations as control instrument and support to the shareholders' Assembly

The work consisted of a character approach eminently conceptual and theoretical, using as instrumental of reference a bibliographical research with national and international authors, as well as works developed by entities, class organs, like I.B.G.C and BOVESPA. It was observed, on the other hand, that the family company with their conflicts and problems they have successor in the corporate governance instruments capable to tack the global interests, avoiding the attritions of power and walking with the company to the perpetuity.

Sergio Antonio Loureiro Escuder

1. INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras têm características empresariais das empresas familiares, ou seja, concentração de capital nas mãos de famílias detendo o controle majoritário da organização, respondendo inclusive pela gestão do negócio. (Post, 1994).

Leone (2005) define que indistintamente do porte da empresa, uma característica desse tipo de empresa é a utilização em larga escala de mão de obra de membros da família.

Partindo do mesmo pressuposto, Gonçalves (2000) impõe três situações podem caracterizar a empresa familiar: 1) a empresa é propriedade de uma família, possuidora da totalidade do capital ou sua maioria de forma a deter o controle econômico. 2) a família tem a gestão do negócio, cabendo a definição das metas, objetivos e diretrizes. 3) membros da família são responsáveis pela administração do negócio, mas com a participação de algum executivo em posições mais elevadas.

A sucessão em empresas familiares tem sido considerada como o mais importante desafio a ser enfrentado pelos fundadores na luta pela perpetuação do negócio, conforme afirmam os autores: Bornholdt (2005), Soares et al (1997), Leone (1991).

Bornholdt (2005) e Bernhoeft & Gallo (2003) inferem que o processo de transição do controle da família enfrenta dificuldades de qualquer transição gerencial ou de propriedade, mas com diferencial complicador por fatores subjetivos e presentes na dinâmica empresarial e familiar.

Leone (2005), Oliveira (1999) e Werner (2004) também concordam que a maioria dos problemas está ligada a aspectos de sucessão, levando ao extremo em casos do encerramento da atividade sendo a única saída, mesmo uma organização rentável, o que acaba por gerar problemas que extrapolam questões de família: desempregos diretos e indiretos.

A sucessão problemática ocorre normalmente na transição da primeira geração – fundadores - para a segunda geração, em que muitas vezes a paixão do empreendimento pelo fundador já não ocorre com o sucessor, preocupado com o poder e o lado pessoal e financeiro. (Bornholdt, 2005)

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Os casos relacionados da segunda geração para a terceira, ficam mais complexos de solução quando não preparados com certa antecedência. Nestes casos as participações familiares na empresa já estão mais pulverizadas, em que o conluio entre familiares torna-se fundamental para a manutenção no poder.

Essa pulverização do controle a partir da terceira geração denota o distanciamento dos herdeiros sucessores em relação à família dos primos sócios. Daí as questões relacionadas a gestão e ao poder tornam-se mais freqüentes e dilaceradora.

Desta maneira, os conflitos de blocos majoritários com blocos minoritários passam a predominar as relações na estrutura de poder, podendo ainda afetar os negócios sociais já que seus sócios ficam mais preocupados com a manutenção do poder do que a atividade operacional.

Casos recentes como a CAEMI cujo grupo foi um dos maiores grupos industriais no Brasil na década de oitenta e noventa, voltado à extração de minério de ferro, caulim e bauxita, tendo como fundador o Sr. Augusto Trajano de Azevedo Antunes.

Com o surgimento da governança corporativa nos Estados Unidos e Inglaterra, onde as questões de conflito não estão relacionadas à sociedade, já que a pulverização do capital é muito forte, mas nas relações entre o conselho de administração e diretoria executiva em típica situação de visão.

A governança corporativa no Brasil que segundo Bernhoeft e Gallo (2003) começou em 1994 com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA) que passou a partir de 1999 para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), como forma de lidar com as questões de conflito entre a estrutura de poder nas empresas.

Os objetivos traçados da governança corporativa que podem ser adotados para as empresas familiares estão na criação de instrumentos claros de facilitador de relacionamento de seus acionistas, separando a propriedade (empresa) da gestão do negócio (caixa), como uma forma de tranquilidade nas operações da empresa, conforme atestam os autores: Okimura, (2003), Montgomery et al (2003), Kozlowski (2004), Berle & Means (1932), Andrade & Rossetti (2004).

Sergio Antonio Loureiro Escuder

2. PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVO

Estudo relacionado a empresas familiares e governança corporativa no Brasil avança preponderantemente aos aspectos relacionados à segurança dos acionistas minoritários por questão da estrutura de capital estar fortemente concentradas na figura do acionista controlador, notadamente de cunho familiar.

Está muito próxima aos aspectos da fiscalização já que dificilmente os acionistas minoritários conseguem acesso às informações além daquelas previstas na Lei, ocorrendo uma série de conflitos societários.

Nesse contexto surge o problema da pesquisa: Quais os instrumentos facilitadores de relacionamento e controle entre os acionistas para evitar a expropriação de recursos e que são equânimis com a governança corporativa?

Apesar das possíveis limitações da pesquisa, acredita-se que lance uma luz sobre os grandes desafios que ficaram submetidos nas importantes empresas brasileiras, principalmente após a abertura de mercado em que exigiu uma maior profissionalização de sua gestão.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Empresa familiar, segundo Donelley (1964) é aquela em que a família está identificada com a empresa há pelo menos duas gerações e tem sua política marcada por interesses e objetivos específicos.

Bernhoeft & Gallo (2003) definem a questão da empresa familiar no Brasil com uma história vinculada à figura de imigrantes que em algum momento abandonou seu país, aportando no Brasil sem grandes capacidades de investimento, porém com duas características importantes para o nascimento do espírito empreendedor: a capacidade impar de correr riscos e determinadas habilidades amparadas pela forte intuição.

Por essa lógica, conclui Bernhoeft & Gallo (2003) que os empresários brasileiros não conseguem separar e distinguir a família da propriedade e da empresa.

Para o fim a que se destina este trabalho, uma empresa familiar será aquela que possuir as características abaixo:

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

- Uma família possui participação majoritária no capital da Empresa, controlando o processo decisório;
- Membros da família detentora do capital majoritário da 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.

3.2 HISTÓRIA E CARACTERÍSTICA DA EMPRESA FAMILIAR

Werner (2004), Leone (2005) apresentam que a origem das empresas familiares está nos primórdios do Brasil, com as capitâncias hereditárias como marco inicial da modalidade de empreendimento privado.

A onda de imigração européia do final do século XIX e início do século XX foi responsável pelo próximo ciclo econômico importante para o Brasil, com o surgimento da indústria e pelo início de uma nova fase da empresa familiar. (Oliveira, 1999).

Oliveira (1999) conclui que por traz do ciclo econômico brasileiro, sempre houve uma categoria de empreendedores que abandonaram suas terras em seus países de origem para aportarem em terras desconhecidas e com mercados incipientes e sem qualquer tipo de proteção e regulamentação.

Diferente dos Estados Unidos, cuja formação das empresas ocorreu por mecanismos de financiamentos via bolsa de valores e como resultado a pulverização do capital da propriedade.

No Brasil, em razão de questões culturais de origem portuguesa e italiana, o apego à propriedade fez das empresas aqui constituídas se desenvolverem através de capital próprio ou com financiamentos onerosos, concentrando o capital.

Esse modelo se deu em razão da inexistência do mercado de capitais brasileiro cujo início ocorreu na década de setenta com o surgimento da Lei das Sociedades por Ações e da Comissão de Valores Mobiliários, entidade que regula as empresas de capital aberto.

Antes desse período não existiam mecanismos de captação de recursos via mercado de capitais, favorecendo ainda mais para o desenvolvimento das empresas com o modelo citado.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Outro ponto desse modelo ocorreu com a economia que sempre esteve sob comando excessivo do Estado, dificultando o aparecimento de modelos privados de financiamento da produção e da aceitação do risco e lucro de forma menos criminosa, apesar da característica do povo brasileiro de empreendedor.

Álvares et al (2003), Leone (2005) e Oliveira (1999) confirmam que o crescimento e desenvolvimento da economia brasileira deram-se calcados sobre as empresas familiares, que estão hoje, ou pouco tempo atrás nos mais diversos setores da economia.

Daí a importância no contexto econômico do País desses modelos de empresas, sejam pequenas, médias ou grandes, que são grandes empregadoras de mão de obra nas mais diversas regiões, correspondendo com a sustentabilidade de uma grande parte da população.

Outras características de empresas familiares, conforme citados por Leone (2005), Bornholdt (2005), Oliveira (1999) e Muniz et al.(2006) são:

- A importância do papel do empreendedor: suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- O papel do ambiente: a empresa deve se adaptar ao ambiente em que está inserida, não sendo uma atitude reativa;
- A natureza da organização: essas empresas atuam como um espaço de transmissão tendo configurações das mais diversas, desde artesanatos até estruturas mais sofisticadas tecnicamente;
- A natureza das atividades: Elas escolhem naturalmente uma estratégia de especialização e se apóiam sobre competências distintas e muito específicas.

Oliveira (1999), Neubauer et al (1999), Werner (2004) concordam e afirmam que na questão da gestão, as características são mais peculiares, confundindo muito os sistemas de família, empresa e sociedade, em que questões e problemas da empresa são discutidos dentro do ambiente familiar e problemas de família são discutidos em ambiente da empresa.

Essa confusão ou falta de capacidade de separar esses sistemas distintos é que transformam essas organizações em um ambiente de pólvora que apenas seu fundador e empreendedor conseguem gerir adequadamente.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Enquanto a empresa está com suas operações rentáveis e sob domínio de seu fundador, as questões empresariais discutidas em ambiente familiar referem-se a situações de cotidiano sem maiores conflitos.

Entretanto, no momento em que a empresa inicia uma fase de dificuldade ou o comando está sendo disputado, as questões empresariais discutidas em família tornam-se insustentáveis à esse ambiente, fazendo com que os problemas de relacionamento familiar ocasionados por essas discussões, tornem-se questões empresariais e na sequência, societários.

3.3 PROBLEMAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Lodi (1998) afirma que os problemas das empresas familiares estão relacionados a cinco pontos cruciais:

- O conflito de interesse entre a família e a empresa que reflete na descapitalização, falta de disciplina, contratações inefficientes de gestores;
- Uso indevido de recursos por membros da família, transformando-a em um cofre dos parentes;
- Falta de planejamento financeiro, apuração da estrutura de custos e formação adequada de preços;
- Dificuldade de aceitação à novos modelos de gestão e novas tecnologias, principalmente na área de vendas;
- Favoritismo na contratação e promoção de parentes sem competência comprovada.

Nessa linha, Lansberg et al (1996) afirma que 70% das empresas encerram as atividades com o falecimento do seu fundador e que o ciclo médio de vida é de 24 anos.

Conclui ainda que as principais causas da morte dessas empresas estão ligadas a concentração em um produto específico; falta de planejamento estratégico e brigas de sucessão.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Nessa perspectiva as questões problemáticas nas empresas familiares estão intimamente ligadas ao poder e ao governo.

Bornholdt (2005) define que as questões ligadas aos conflitos nas empresas compreendem em quatro grandes áreas importantes:

- Interno no sistema intrafamiliar na empresa; Entre o sistema empresarial e o sistema familiar; Entre o sistema empresarial e o sistema societário; Entre o sistema familiar e o sistema societário.

Para entender essas questões, o quadro abaixo demonstra as interações sistêmicas nas empresas familiares:

Família	Sociedade	Empresa
Relacionamento	Acordo de acionistas	Lucros e ou investimentos
Desenvolvimento pessoal	O patrimônio	O negócio em si
Conflitos	Retorno	Gestão
Desenvolvimento	Sucessão profissional	O mercado
Saúde física e emocional	A perpetuação	A competência p/ competir

Fonte: adaptação de Ehlers (2001) citado por Bornholdt (2005).

A partir desse contexto em que as principais questões de sobrevivência das empresas familiares estão relacionadas ao relacionamento e à sucessão, Werner (2004) e outros pesquisadores definem que alguns motivos envolvem a mortalidade dessas empresas são:

Questão dos sucessores

Os sucessores normalmente não estão preparados para assumir o comando do negócio, mesmo sendo, em alguns casos, preparados para isso. Ocorre que, além das questões técnicas envolvidas observa-se que ao assumir a gestão, sofreram as agruras de não terem sido orientados para a formação do relacionamento pessoal, ou seja, as questões de liderança.

Não raro é o caso da falta de condições e tempo dos próprios empreendedores natos para o efetivo preparo psicológico de liderança de seus sucessores. Não raro,

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

essas pessoas têm em seu âmago o poder que se confunde com autoridade e liderança, dificultando todo o processo de comando na empresa.

Isso caracteriza o despreparo na gestão dos recursos da empresa, em que o privilégio ao pessoal sobrepõe ao empresarial, uma visão diferente aquela emprenhada pelo empreendedor, dificultando a perpetuação dos negócios.

Outra situação que envolve essa questão pode ser separada em duas partes, conforme descrevem Werner (2004), Bornholdt (2003), Babic (2003):

- a primeira quando a família ou famílias dos empreendedores possuem mais de um pretendente ao comando. As discussões ficam para aqueles que foram preteridos, os quais, quando não bem preparados podem atuar contrário aos interesses da empresa com o único objetivo de dificultar a atuação daquele escolhido.

- a segunda, envolve mais as discussões entre familiares dos sócios fundadores que, sem preservar os interesses do coletivo da organização, atuam fortemente em privilegiar seus pares com medidas impróprias ao sucesso dos negócios, objetivando a expropriação de riquezas direcionando aqueles mais íntimos.

Questões de profissionais despreparados

Oliveira (1999), Babic (2003), Lodi (1998), dentre outros pesquisadores são unâimes em concluir que as empresas, além dos sucessores familiares despreparados, podem sofrer com aqueles profissionais contratados que se vale de suas competências técnicas e percebendo as fraquezas nos relacionamentos entre os familiares, incentivam os conflitos para obterem maior espaço dentro da empresa.

Os empreendedores fundadores contratam profissionais cujo perfil encaixa aos objetivos sociais e demonstram competência suficiente para o crescimento da empresa.

Ocorre que as discussões societárias extrapolam os limites da família, chegando ao interior da empresa. Neste momento, aquele executivo contratado reconhecendo a impossibilidade de qualquer sucessor assumir os negócios e, sabendo do sucesso do empreendimento que dirige, começa a atuar de forma que aumenta o conflito societário ao limite da impossibilidade do relacionamento e acabam por liquidar o negócio, vendendo para esses profissionais por valores irreais.

3.4 ASPECTOS DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Álvares et al (2003) descreve que um dos maiores desafios que determinam a continuidade de uma empresa familiar de uma geração para outra é o planejamento do processo de sucessão.

Bornholdt (2005) define que o processo sucessório é um tema muito estudado, discutido e descrito por pesquisadores, professores, consultores e profissionais, tendo os casos peculiaridades das mais variadas, concluindo que não existe uma formatação única que possa ser utilizada em qualquer caso.

Bernhoeft e Gallo (2004), Oliveira (1999) e Bornholdt (2005) justificam ainda que cenários internos e externos influenciem as questões do processo sucessório, sendo os mais conhecidos:

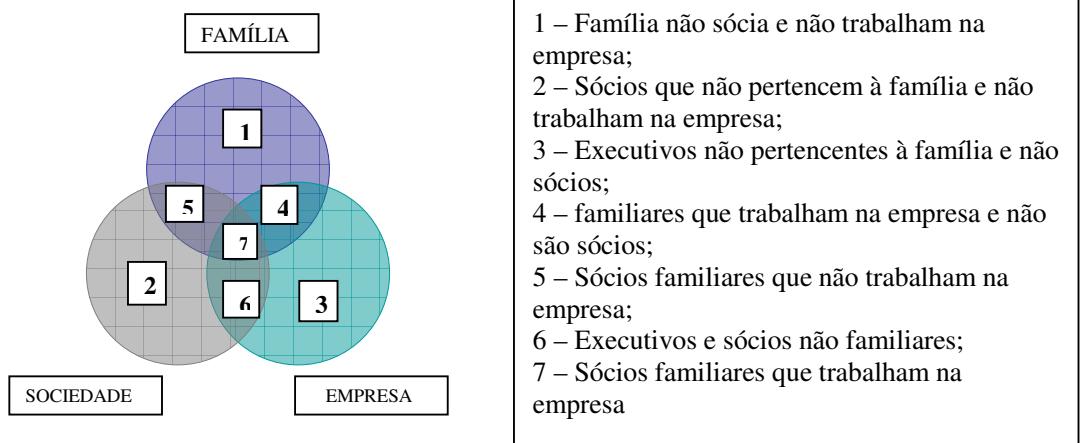
- a) o tamanho e a complexidade da empresa;
- b) o nível de harmonia entre os familiares e ou os núcleos familiares;
- c) o perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- d) a participação acionária, as alianças societárias e o controle do capital;
- e) a estrutura familiar, seus núcleos e a quantidade de herdeiros, idade da primeira, segunda e terceira geração;
- f) fase do processo sucessório, se na primeira, segunda ou terceira geração, o que dependendo da situação a distância dos familiares é maior quanto maior for a geração;
- g) o modelo de gestão vigente;
- e) os órgãos complementares, como características do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo.

Com essas características influenciadoras do processo sucessório, distingue-se e reconhece-se a situação da empresa, da família e da sociedade.

Werner (2004), Bornholdt (2005), Muniz et al (2006) descrevem o modelo de três círculos como sistema da empresa familiar, composto por três sistemas independentes, porém interligados entre si, sendo ainda composto pela família a sociedade e a empresa. As partes externas podem ser identificadas nas partes que interligam o modelo sistêmico.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder



Fonte: Adaptação de Gersick et al. citado por Bornholdt (2005)

Nesse modelo, todas as influências estão vinculadas e relacionando com os demais sistemas. De membros da família que não trabalha, dos familiares que trabalham, mas não são sócios, dos sócios familiares que não trabalham e dos externos, executivos e sócios não familiares.

Bornholdt (2005) justifica ainda que a questão da gestão normalmente é relacionada com a diretoria, a presidência e o conselho de administração. Entretanto, nas empresas familiares a questão da gestão não compreende apenas esses papéis citados, alcançando outros que não necessariamente vinculados diretamente à gestão, podendo ocupar funções estratégicas ou em outros conselhos, como de família, de sócios ou ainda conselhos consultivos.

Álvares et al (2003) cita que existem dificuldades enormes na renúncia do poder gerencial pelo empreendedor e fundador da empresa, em que, vezes estão relacionadas a não existência de sucessores disponíveis e qualificados, o que levam nestes casos o empresário a vender seu negócio.

Entretanto, outras situações decorrem de fatores eminentemente psicológicos que impedem a transferência de poder para a próxima geração. Levinson citado por Álvares et al (2003) declarou:

"Para o empreendedor, os negócios são essencialmente uma extensão de si mesmo, um meio de satisfação pessoal e de realização, acima de tudo. E se ele estiver preocupado com o que vai acontecer com o seu

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder
negócio depois que ele morrer é como se ele estivesse pensando na espécie de monumento que vai deixar para trás.”

Desta forma, a saída do fundador da empresa torna-se ainda mais complexa e difícil já que não existem duas pessoas que tenham pensamentos exatamente iguais para situações iguais.

As decisões tornam-se complexas e temerosas para aqueles que substituem principalmente se o substituído ainda estiver ativo na empresa.

Leone (2005) infere que as empresas mais expostas à questões sucessórias são as pequenas e médias, pois devem fazer simultaneamente a transmissão do capital/propriedade e do poder/gestão.

Assim, questões relacionadas à sucessão não podem ser feitas do dia para a noite. Normalmente é um processo de longo prazo e com planejamento e organização muito bem preparada, alcançando não somente o sucessor, mas também e principalmente o sucedido.

Leone (2005) e Bernhoeft (2004) demonstram dois tipos de processos de sucessão que podem ser identificados nas empresas familiares: a sucessão profissional e a sucessão familiar.

Sucessão profissional:

É um modelo em que os fundadores contratam executivos para ocupar os cargos diretivos na empresa, transferindo os familiares para ocuparem um Conselho do tipo consultivo, podendo ainda atuar como um conselho de administração.

Esse modelo é citado por Della e Luz (2003) como uma preocupação das empresas nesse modelo de profissionalização da gestão objetivando a identificação dos pontos fortes e fracos, sua potencialidade e procurando criar estratégias para aumento da competitividade no mercado em que atuam.

Ocorre que não é possível a aplicação em negócios pequenos e médios, pois comprometem os custos e sua competitividade de negócio.

Pádua citado por Leone (2005) afirma que a profissionalização deve iniciar quando a empresa deixa de ser apenas um negócio de família, tornando-se uma empresa profissional, em que a separação entre a propriedade e a gestão torna-se uma realidade e vista com maior nitidez.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Bernhoeft (1991) justifica ainda que profissionalizar não é apenas criar uma estrutura implantada segundo modelos existentes, mas, principalmente deve se iniciar com a família já que detém o direito absoluto sobre a vida e a morte da empresa.

Os herdeiros devem ocupar um conselho consultivo para e com a exclusiva finalidade de elaborar o planejamento estratégico, deixando clara a separação da propriedade e da gestão da empresa.

Sucessão familiar

Esse modelo ocorre quando uma geração deixa a seguinte assumir o comando da empresa e é o que tem tido maior ênfase nas empresas familiares, principalmente aquelas pequenas e médias.

Werner (2004) justifica que as vantagens ocorrem quando o comprometimento, conhecimento, flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro, percepção de longo prazo seja absolutamente reconhecido pelas partes, começando ainda com o compartilhamento da gestão para o sucesso do modelo.

Em todas as características dos processos sucessórios nas empresas familiares, uma questão é básica e homogênea para todas: a questão do controle, não aquele da propriedade, mas o controle por fatores de transferência de responsabilidade, coordenação e autoridade.

3.5 SISTEMA DE GOVERNO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A governança corporativa muito embora não tenha espelhado em problemas das empresas familiares, mas, na questão do relacionamento na esfera de poder, entre o conselho de administração e a diretoria executiva, o acionista e a diretoria executiva (Andrade & Rossetti, 2004), acabam por demonstrar que é solução para os conflitos nas organizações familiares.

Os conflitos normalmente ocorrem nas questões relacionadas à gestão e, em segundo plano, na propriedade.

São pontos essenciais para que, mesmo fora da gestão os herdeiros tenham condições de acompanhar a evolução dos negócios sociais com maior segurança.

Bornholdt (2003) conclui que a governança nas empresas familiares ganhou tanta evidência quanto nos demais tipos de organização.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Com isso as questões relacionadas às boas práticas de governança corporativas nas empresas familiares estão ganhando espaço nas agendas dos fundadores e nas famílias, principalmente naquelas de maior porte.

As maiores dificuldades estão relacionadas quando os princípios envolvem a divulgação, mesmo interna e às famílias, das demonstrações financeiras, das estratégias de resultados operacionais.

Isso requer o aspecto de controle, ou seja, o envolvimento na supervisão do desempenho da organização para que os objetivos sejam garantidos.

Bornholdt (2005), Bernhoeft e Gallo (2005) e Oliveira (1999) envolvem o conceito da prestação de contas em que asseguram para aqueles que estão fora da gestão tenham conhecimento e mostrem que os negócios sociais estão nos padrões exigidos e moralmente aceitáveis.

Lodi (1998), Leone (2005), Werner (2004) apresentam alguns instrumentos de criação de estruturas organizacionais que podem colaborar com os mecanismos conflitantes nas empresas familiares como também nos processos sucessórios para futuras gerações:

Instrumentos estruturais:

Conselho de família - comitê de seleção de familiares - conselho de administração sistema de informação aos acionistas - encontros de famílias - acordo de acionistas sobre sucessões administrativas - mudanças estruturais, como: fusão, integração de diretoria, cisão.

Instrumentos de formação

Plano de vida e de carreira - aprendizagem em outras empresas - treinamento no local de trabalho em áreas operacionais - rodízio de funções – ziguezague - cursos e seminários no exterior - missões especiais junto aos governos - gerencia de projetos especiais - estágios no exterior - *coaching job* - substituições durante as ausências ou impedimento dos gerentes ou diretores.

Bornholdt (2005) define que implantar a governança corporativa nas empresas familiares não é uma questão fácil, mas que exige um planejamento amplo e minucioso envolvendo todas as pessoas familiares.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

A estrutura da governança nas empresas familiares se altera no curso da evolução das gerações e seus respectivos ciclos de vida em que naturalmente o número de familiares é crescente e seu relacionamento torna-se mais distantes.

Werner (2004) afirma que conviver com o sucesso aparentemente é mais fácil, entretanto a realidade tem demonstrado exatamente o contrário disso, que é tão difícil quanto vivenciar com os fracassos.

As pesquisas envolvidas mostram que as famílias devem ser geridas da mesma forma que uma empresa. É um modelo de gestão conhecido como *family office*. (Werner, 2004); Leone (2005).

Outros, como Lank (1998), Lodi (1999) citam como sendo o Comitê de família ou conselho de família em que se define como um agrupamento de membros da família proprietária – parte ou todos os membros – escolhidos por critérios cujo objetivo é de se encontrar para discutir as questões pertinentes à família enquanto uma estrutura de parentesco.

Essas discussões, segundo Lank (1998) e Álvares (2005) relacionam questões do tipo: qual é a responsabilidade, enquanto família? Qual o papel da família em relação ao negócio familiar? Que temas devem ser abordados em um protocolo de família a ser eventualmente escrito?

Bornholdt (2004) complementa a questão inserindo que as interações entre o sistema familiar (conselho de família) e o empresarial podem ser harmoniosas desde que os objetivos, entrada e saída, plano de carreira, remuneração, condições para trabalho na empresa, estejam fortemente enraizados na cultura da família ou, ainda façam parte de uma estratégia definida pelos familiares antes que as gerações subsequentes começem o enfrentamento.

Enquanto o fundador ou fundadores estiverem vivos e ativos, os problemas na empresa não chegam a complexidade ou atingem os interesses da sociedade. Os membros da família que, segundo Bernhoeft & Gallo (2004) correspondem a todos os tipos de vínculos, sejam descendentes direto, neste caso são os filhos, netos, sobrinhos, irmãos ou, aqueles que se incorporam, como: maridos, esposas, cunhados, enteados e enteadas.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Em razão dessa complexidade que não se pode definir como padrão, a separação da unidade família ou sistema familiar da unidade empreendimento ou sistema empresarial é essencial para a perenidade dos negócios.

Assim, Bornholdt (2005), Bernhoeft & Gallo (2005), Oliveira (1999), Lodi (1998) e Leone (2005) entendem que uma estrutura organizacional cujos fundamentos da governança familiar são formados por princípio de equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e social tanto com a empresa quanto com as famílias tendem a reduzir os conflitos.

Dependendo do porte da organização, certos órgãos podem ser suprimidos, mas, invariavelmente o sistema de governo deve ter como base os seguintes órgãos controladores:

Conselhos: de família, de administração e superior - gestão ou diretoria executiva - conselho consultivo - conselho fiscal - auditoria independente - Conselho de sócios (propriedades) - Assembléia de Acionistas.

3.6 CONSELHO DE FAMÍLIA

Bornholdt (2005) e Muniz et al (2006) define como um órgão optativo, porém de fundamental importância. Geralmente é instituído no acordo societário com objetivo de deliberar sobre os interesses e expectativas dos familiares nos negócios.

Bernhoeft & Gallo (2004, p.26) completam inserindo que para sua criação, as seguintes observações devem ser seguidas:

- Para o sucesso com uma família empresária é importante que o grupo se fortaleça como família nas suas cumplicidades, valores e formas de administrar suas diferenças, em que, neste caso o conselho de família pode contribuir.
- Uma família empresária necessita lidar com diferentes papéis e demandas. Boa parte de seu desafio é unir dinâmicas vitais para qualquer ser humano, que é a família e o trabalho, aliando ainda a realização pessoal.
- Criar um sistema de educação para toda a família com objetivo de equilibrar as necessidades individuais de realização pessoal e

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

profissional ao mesmo tempo em que se sinta incluídos em um contexto coletivo.

- Não confundir o conselho de família com as responsabilidades e obrigações dos pais na orientação dos filhos, mas, simplesmente como um complemento.
- Elaborar regras definidas para as questões e interesses ligados as atividades empresariais para que sejam debatidos de forma estruturada, não confundindo isso com os eventos sociais como: jantares de família, natal, etc.
- Não devem ser misturados os assuntos de família com os assuntos empresariais ou que digam respeito à sociedade ou empresa. Cada qual deve ter seu tempo para desfrute.

Leone (2005) define a missão do conselho de família como:

“ Funcionar como fórum no quais as questões familiares – interesses – conflitos- expectativas – crescimento – ética – conduta, possam ter impactos sobre a sociedade e as empresas, sejam discutidas e administradas.”

Neubauer et al (1999), Silva, (2000); Martins et al (1999) e Bornholdt (2004) definem as seguintes atribuições para o Conselho de família:

Gestão de questões e interesses das famílias nas relações com a empresa	Zelar pelos valores e história da família e sua transferência entre as gerações
Manter a disciplina da família em relação aos negócios.	Elaborar, administrar e atualizar o acordo de conduta e ética familiar.
Criar e gerir sistema formal de informações sobre a sociedade e os negócios	Desempenhar atividades de fórum representativo no tato com o conselho de administração.
Colaborar com a família em questões de sobrevivência, liquidez e negócios pessoais dos familiares.	Criar e gerir programas de treinamento de familiares para exercício do papel de acionista.
Gerir a família em questões de segurança pessoal e institucional.	Gerir atividades de responsabilidade social e filantrópica da empresa e família.
Planejar e coordenar eventos de família e	Criar e gerir programas de orientação

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

assembléias.	vocacional, profissional e pessoal para herdeiros.
--------------	--

Fonte: do autor, adaptado de Bernhoeft & Gallo, (2004)

3.7 CONSELHO DA SOCIEDADE/SUPERIOR

O conselho da sociedade se torna importante na estrutura organizacional no momento em que os componentes da relação familiar ou conselho de família se tornarão sócios vinculados pelos seus interesses no capital.

Partindo da missão, se atribuem as seguintes tarefas ao conselho:

Fixação de diretrizes estratégicas para retorno de capital	Intermediação das transações acionárias entre sócios e com terceiros
Gestão do acordo societário	Fazer cumprir o código de ética da empresa
Manter sistema de informação aos sócios	Aprovar critérios de distribuição de lucros e remuneração do capital
Gestão dos aspectos relacionados a venda, aquisições e fusões.	Indicar representante no conselho administração
Administrar o processo sucessório	Aprovar diretrizes dos acionistas para empresas
Avaliação do desempenho financeiro e econômico da empresa	Aprovar as demonstrações financeiras e limite de autonomia dos gestores

Fonte: do autor, adaptado de Bernhoeft & Gallo, (2004)

Torna-se como um elo entre o conselho de família e o conselho de administração, não permitindo que os conflitos de família afetem os negócios empresariais.

3.8 CONSELHO FISCAL

Como instrumento de controle direto dos acionistas em relação aos atos empresariais atua o conselho fiscal, cujo objetivo é procurar agir em nome dos acionistas na transparência da prestação de contas, na avaliação dos projetos e no cumprimento dos objetivos traçados pelos acionistas.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

No Brasil o Conselho Fiscal está compreendido nos artigos 161 a 165 da Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976, com modificações estabelecidas pela Lei 9.457 de 1997 e pela Lei 10.303 de 2001.

Embora pela Lei das Sociedades Anônimas o conselho fiscal seja um órgão de existência obrigatória nas sociedades por ações, a mesma lei não exige seu funcionamento permanente.

Sua instalação pode ser exigida por acionistas, e o órgão mantém-se até a próxima Assembléia Geral Ordinária, quando os mandatos dos conselheiros fiscais se extinguem; as suas competências mais conhecidas e que derivam da Lei são:

Fiscalizar por qualquer de seus membros, atos dos administradores, verificando o cumprimento de seus deveres;	Opinar sobre relatório anual da administração e os demonstrativos financeiros;
Opinar quanto aos atos dos administradores;	Denunciar ao conselho de administração e acionistas eventuais atos irregulares, fraudes que sejam de seu conhecimento;
Comparecer às assembléias ordinárias e extraordinárias, podendo opinar sobre matéria de sua competência;	Analizar os balanços e demais demonstrativos financeiros, emitindo sua opinião;

Fonte: Art. 161 a 165 da Lei 6.404/76 – lei das sociedades por ações: www.cvm.gov.br

O Conselho fiscal presta contas aos acionistas da sua fiscalização dos atos da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração e oferece sua opinião quanto aos demonstrativos financeiros examinados pelo auditor externo.

No desempenho de suas funções pode valer-se do auxílio do auditor externo e outros especialistas, que podem ser solicitados por qualquer conselheiro, a serem pagos pela empresa.

A Atuação do conselheiro é uma atuação ao mesmo tempo colegiada e individual. Para Bulgarelli (1998), as funções determinadas pela lei para a atuação do fiscal envolvem uma larga faixa de atuação e avaliação subjetiva a ser preenchida pela iniciativa individual.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Para esse autor, a situação dos Conselheiros fiscais se situa em dois planos: o plano da vinculação ao seu eleitorado e um outro plano ligado a situação do fiscal no âmbito do Conselho, às projeções perante os outros órgãos e a sua vinculação ao regime de responsabilidade.

As funções do cargo sujeitam o titular aos deveres e responsabilidades prefixados na lei, acrescidos ou não pelo estatuto da empresa.

A larga faixa de atuação e avaliação subjetiva a ser preenchida pela iniciativa individual do conselheiro é preocupação das empresas e do legislador que na reforma da Lei 6.404 de 1976 trazida pela Lei 10.303 de 2.001 introduziu um parágrafo adicional ao Art. 165:

Art. 165 – parágrafo 1º - Os membros do conselho fiscal deverão exercer suas funções no exclusivo interesse da companhia; considerar-se-á abusivo o exercício da função com o fim de causar dano à companhia, ou aos seus acionistas ou administradores, ou de obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte, ou possa resultar, prejuízo para a companhia, seus acionistas ou administradores.

O fiscal tem uma dúplice vinculação: com os acionistas que o indicaram e com a companhia; aos primeiros uma vinculação de confiança, de defesa de interesses; a segunda, cumprindo suas funções com o limite no interesse social. Bulgarelli (1998).

A atuação individual e colegiada dentro do órgão é ainda corroborada pelos parágrafos 2º e 3º do art. 165 da Lei 6.404 e renomeados pela Lei 10.303 de 2001.:

Art. 165...

Parágrafo 2º - O membro do conselho fiscal não é responsável pelos atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles foi conivente, ou se concorrer para a prática do ato.

Parágrafo 3º - A responsabilidade dos membros do conselho fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e a comunicar aos órgãos da administração e à Assembléia Geral.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

Pela Lei, o poder fiscalizador do conselho fiscal estende-se aos atos da administração da companhia e que inclui sua opinião sobre a atuação do conselho de administração.

Segundo Bulgarelli (1998), pelo aspecto funcional e sistemático o Conselho fiscal aparece como uma das formas de controle sobre a administração, abrangendo as contas e a gestão, ou somente as contas.

Nesse diapasão, quando se trata de controle da administração e gestão, a competência extrapola apenas aos aspectos contábeis da empresa, voltando-se ainda para aqueles aspectos estratégicos, como: planejamento estratégico, controles internos objetivando a sua natural razão e competência: perenidade da organização e rentabilidade do patrimônio.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza como instrumento metodológico para elaboração do artigo a pesquisa teórica, segundo os métodos dedutivo e dedutivo-hipotético, pela leitura de artigos e textos desenvolvidos por outros pesquisadores, entidades de classe e que apresentaram contribuições efetivas ao estudo da governança corporativa no Brasil.

Entende-se como método ou raciocínio dedutivo aquele que procede do geral para o particular, do princípio para a consequência, percorrendo níveis de abstração de uma observação de um fenômeno geral, buscando particularizá-lo (Descartes, 1969).

Quanto ao método dedutivo-hipotético, Viegas (1999) estabelece que a ciência não é um sistema de conceitos, mas, ao contrário, um sistema de enunciados, levados ao critério de falseabilidade. Nesse método, uma afirmação como “acionista controlador expropria o acionista minoritário”, por exemplo, é falseável porque, embora não se possa demonstrar que todas as empresas familiares ou controladas por famílias possíveis, passadas, presentes e futuras, existentes ou a existir, em qualquer lugar do mundo, pratiquem através de seus controladores atos expropriatórios. No entanto, encontrar uma única família controladora de empresa que utilize de métodos para expropriar os minoritários para que a firmação se torne falsa.

Tendo em vista que a governança corporativa denota a necessidade de ampla discussão acadêmica, a pesquisa bibliográfica constitui-se em um recurso que coloca os

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

autores em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do tema, validando seus esforços.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O autor da pesquisa conclui que conflitos originários das relações familiares e empresariais afetam diretamente as operações da organização, cujo ambiente tenso atinge as relações comerciais.

No modelo de propriedade no Brasil, cuja concentração de capital é grande, os acionistas minoritários sentem-se expropriados com problemas gerados pelos conflitos societários deixando muitas vezes os negócios à margem de decisões impedindo seu crescimento além da incapacidade de obter melhores informações a respeito da empresa.

Observou-se que a governança corporativa cujo papel é facilitar as relações de poder criando mecanismos diferenciados de comunicação e separação da propriedade/acionista não é, ainda, força legal para sanear as diversas divergências existentes entre os majoritários e os minoritários, apesar das recomendações constantes em sua regulamentação.

Os instrumentos disponíveis para encartar a separação da propriedade e da gestão, devem ser vistos pelos próprios interessados como mecanismos de proteção da empresa e se admitidos por todos os interessados, é possível manter a organização à margem das questões familiares.

6. BIBLIOGRAFIA

ABREU, I.C. Conselho Fiscal das Sociedades Anônimas – enfoque prático. Rio de Janeiro. Versal Editore. 2004

ALVARES, E. organização. Colaboradores: **Lank, A G.; Aires, A.; Dupas G. Vries, M. K de; Costa, R.T.** Governando a Empresa familiar. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark. 2003

AMENDOLARA, L. Empresa familiar e globalização. Gazeta Mercantil. Pág. A-3 – 16/03/1997.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

ANDRADE A;ROSSETTI, J.P. Governança Corporativa – fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo. Editora Atlas. 2004.

BABIC, V. *Corporate governance problems in transition economies.* Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Research Seminar, 2003.

_____ *Corporate governance in transition economics.* Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Seminar, 2003.

BERLE,A.;MEANS, G. *The Modern Corporation and private property.* New York: MacMillan, 1932.

BERNHOEFT,R. Empresa familiar:sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo. Nobel. 1991

BERNHOEFT, R. & GALLO, M. Governança na Empresa familiar – poder – gestão e sucessão. Ed. Campus. 4^a Edição.2003.

BLAIR, M.M.; *For whom should corporations be run. An economic rationale for stakeholders' management.* Long Rang Planning., v. 31, 1999.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar – implementação e prática. Porto Alegre. Ed. Bookman – Artmed, 2005.

BRASIL, Lei 10.303 de 31 de outubro de 2001. Disponível em: www.cvm.gov.br

BRASIL, Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Disponível em www.cvm.gov.br

BOLSA DE VALORES DO ESTADO DE SÃO PAULO- BOVESPA – Níveis diferenciados de governança corporativa. Disponível em <www.bovespa.com.br>

BULGARELLI, W. O conselho fiscal nas companhias brasileiras. São Paulo: RT, 1988;

_____. Regime jurídico do conselho fiscal das Sociedades Anônimas. Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

_____ et.al. Reforma da lei das Sociedades por ações. São Paulo: Pioneira, 1998.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários – Instrução CVM No 308 de 14 de maio de 1999. disponível em <www.cvm.gov.br>

DELLA, A. C.; LUZ, A E.da. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: disponível em http://www.abphe.org.br/congresso2003/textos/abphe_2003_30.pdf

DESCARTES, R. Discurso do método. Rio de Janeiro. Ediouro, 1969.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

DONELLEY, R.G. *The family business. Harvard Business Review, V. 42, N 4, p. 94-105, jul-ago/1964*

GONÇALVES, J.R.R.C. As empresas familiares no Brasil. ERA light., São Paulo, V. 40, N 1, p. 7-12. Jan/mar. 2000.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2004

HITT, M.A; IRELAND, R.D; HOSKISSON, R.E. *Strategic management: competitiveness and globalization.* Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.

KOZLOWSKI, W. Breves notas de governança corporativa acertam do conflito de interesses na sociedade anônima in: CANTIDIANO, L.L.; CORREA, R. Governança corporativa: empresas transparentes na sociedade de capitais. São Paulo: Lazulli, 2004. Série Apimec.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER,A. *Corporate ownership around the world. Journal of Finance.* V. 106, abr. 1997.

LAMB, R. Modelagem para um investigaçāo da efetiva função do conselho fiscal nas sociedades por ações brasileiras. Rio de Janeiro. UFRJ. 2002.

LANSBERG, I., PERSICK, K.E.; DAVIS,J.A.; HAMPTON, M.M. *Generation to generation: Life cycles of family business.* New York: Prentice Hall, 1996.

LEONE, N.M.de C.P.G. Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo. Ed. Atlas, 2005.

_____ A dimensão física das pequenas e medias empresas: a procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresas, FGV, V. 31, No 2, p. 52-59, abr/jun 1991^a.

LODI, J.B. Governança Corporativa – O governo da empresa e o conselho de administração. São Paulo. Ed. Elsevier. 7a edição. 2000.

_____ A Empresa familiar. São Paulo. Ed. Pioneiras, 5a edição. 1998.

MONTGOMERY, C.A.; KAUFMAN,R. *The board's missing link. Harvard Business Review, MA, v. 80, n 3, Mar. 2003.*

MARTINS, I.G.S., MENEZES, P. L.; BERNHOFET, R. – Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: FCESP – Negócio Editora, 1999.

**Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos
Societários.**

Sergio Antonio Loureiro Escuder

MUNIZ, R.M.; SILVA, A. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. Revista de Administração FEA USP. Vol. 41. No 1. Jan/mar 2006.

NEUBAUER, F.; LANK, A.G. La empresa familiar: como dirigi-la para que perdure. Bilbao: Deusto, 1999.

OLIVEIRA, C. Avaliação das boas práticas de governança corporativa no Brasil. Cadernos Discentes Coppead, Rio de Janeiro, n 3. 2000.

OLIVEIRA, D.de P.R.de. Empresa familiar – Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo. Ed.Atlas. 1999.

OKIMURA, R. T. Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil. São Paulo: FEA;USP, 2003

POST, A M.;*Anatomy of a merger – the causes and effects of mergers and acquisitions, London, Prentice hall, 1994.*

SILVA, J.A. Conselho fiscal nas Sociedades Anônimas – O Conselho fiscal à luz da lei das Sociedades Anônimas em vigor. Belo Horizonte. Del Rey Editora. 2000.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R.W. *A survey of corporate governance. Journal of Finance., v. 52, 1997.*

SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. Pequenas empresas grandes negócios. Rio de Janeiro, V. 9, N 107. p. 30-35, dez. 1997

VALVERDE, T.M. Parecer: sociedade anônima: exame de livros: conselho fiscal; responsabilidade civil dos diretores. Revista forense, n. 137, p. 50-57, Rio de Janeiro, set. 1951.

WERNER, R.A. Família & Negócios – o caminho para o sucesso. São Paulo. Ed. Manole, 2004.

Recebido em 15/08/2006

Aprovado em 31/08/2006