

GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEUS BENEFÍCIOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO COMERCIAL DE SETE LAGOAS -MG.

Caroline da Cruz Pereira¹

Leonardo Antônio dos Reis Marques²

RESUMO

O objetivo deste artigo é demonstrar os resultados positivos que uma empresa familiar do ramo comercial pode obter ao adotar o sistema de gestão corporativa. Este estudo justifica-se no intuito de apresentar o quanto as práticas de gestão corporativa podem influenciar de forma positiva no controle e sucesso de uma organização. Nesse contexto pretende-se responder a seguinte questão norteadora: Quais os benefícios a adoção das práticas da governança corporativa, pode trazer para as empresas familiares? Tem-se como pressupostos demonstrar que a Governança Corporativa promove a descentralização da tomada de decisões, conseqüentemente, promove maior transparência na organização, as políticas da gestão corporativa estabelecem controles internos gerando maior eficácia para inibir erros e propor soluções e evidencia a melhoria nos relacionamentos e na comunicação entre os interessados na organização. Os meios utilizados no desenvolvimento desta pesquisa são classificados quanto aos objetivos como descritiva, quanto á abordagem como quantitativa e quanto aos procedimentos é baseado em uma pesquisa bibliográfica. Foi aplicado questionário on-line para funcionários de uma empresa familiar, contendo 11 perguntas, que alcançaram 35 respostas. Os resultados demonstraram que as ferramentas do sistema de gestão corporativa, podem ser eficientes e trazer inúmeros benefícios para as empresas familiares. O presente artigo limitou-se apenas na empresa escolhida e no período abordado. Contudo, observa-se que uma empresa ao adotar o sistema de governança corporativa poderá recuperar e garantir a confiabilidade de todos os envolvidos, a fim de garantir o sucesso da organização.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Benefícios. Organização.

ABSTRACT

The purpose of this article is to demonstrate the positive results that a family business could achieve adopting the corporate management system in the comercial area. The reason of this study is to presentig how corporate management practices can positively influence the control and success of an organization. In this context the intention is to answer the questions: What benefits can the adoption of corporate governance practices bring to family businesses? It has as presuppositions to demonstrate that Corporate Governance promotes decentralization of decision-making, consequently, promotes greater transparency in the organization, corporate management policies establish internal controls generating greater effectiveness to inhibit errors and propose solutions and evidence the improvement in relationships in communication between stakeholders in the organization. The way used to development of this survey are classified as object as descriptive, as the approach as quantitative and as procedures is based on a literature search. An online questionnaire was applied to employees of a family business, containing 11 questions, which achieved 35 answers. The results showed that the tools of the corporate management system, besides being efficient can bring numerous benefits to family businesses. This article has been limited only to the chosen company and the

¹ Graduanda em Ciências Contábeis, Faculdade Ciências da Vida. E-mail: caroline_cpereira@hotmail.com

² Mestrando em Administração, Docente da Faculdade Ciências da Vida. E-mail: leonardoarmaques@outlook.com

period chosen. However, it is observed that a company adopting the corporate governance system can recover and secure the reliability of all involved in order to ensure the success of the organization.

Keywords: Corporate Governance. Benefits. Organization.

1 INTRODUÇÃO

Conforme a Associação Brasileira das Companhias Abertas (2019), Governança Corporativa é definida como a junção de princípios e práticas que visam aprimorar o poder da tomada de decisão nas organizações e promover o desenvolvimento contínuo da empresa a longo prazo. Desde a década de oitenta com o surgimento da Governança Corporativa (Carlsson, 2001), sua expansão se deu não apenas pela obrigatoriedade, mas também por contribuir efetivamente com a gestão, controle e nos resultados das empresas. Diante disso é notório que as práticas da governança são ferramentas que podem agregar de forma positiva também para pequenas e médias empresas, principalmente as empresas familiares, cujo poder em grande parte, está centralizado nos proprietários, que muitas vezes fazem parte dos principais cargos da organização.

Dentro deste cenário de evolução, a busca por melhorias nos controles internos se tornou uma prioridade em muitas empresas, pois está aliada a gestão responsável e transparente que, consequentemente, agrega valor de mercado na organização e atrai investidores para o negócio. Perante esse contexto o presente trabalho pretende responder a seguinte questão norteadora: Quais os benefícios a adoção das práticas da governança corporativa, pode trazer para as empresas familiares?

Com base nesse questionamento, esse trabalho buscou demonstrar que a Governança Corporativa promove a descentralização da tomada de decisões e consequentemente, promove maior transparência gerando confiança mútua. As políticas de gestão corporativa estabelecem controles internos gerando maior eficácia para inibir erros e propor soluções de melhorias, além disso evidencia a melhoria nos relacionamentos e na comunicação entre acionistas, gestores e *Stakeholders*³.

³*Stakeholder* é um termo criado em 1963, pelo filósofo Robert Edward Freeman, em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* é definido como parte interessada ou interveniente, é uma pessoa ou grupo que possui interesse em determinada empresa.

Desta forma, o objetivo principal deste artigo é apresentar os resultados positivos que uma empresa familiar pode obter ao adotar o sistema de gestão corporativa. Ainda são estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) evidenciar através de levantamento bibliográfico o conceito, princípios e práticas da Governança Corporativa; (ii) coletar e analisar dados sobre os benefícios que a Governança Corporativa pode trazer para a empresa estudada; (iii) aplicar questionário com funcionários de uma empresa familiar e questioná-los sobre sua visão referente a gestão atual; e (iv) associar os dados coletados com o referencial teórico e expor conclusões sobre a questão norteadora da pesquisa com base na avaliação das hipóteses mencionadas.

Essa pesquisa justifica-se no intuito de apresentar o quanto as práticas de gestão corporativa podem influenciar de forma positiva no controle e sucesso de uma organização. Considera-se relevância a importância dos controles internos eficientes para que as partes envolvidas estejam satisfeitas com o negócio, promovendo maior visibilidade e transparência no mercado. Espera-se com este trabalho, contribuir para o crescimento das empresas familiares que adotarem as práticas da Governança Corporativa.

Contudo o assunto abordado exerceu efetiva contribuição acadêmica e profissional, uma vez que o contador contemporâneo, utiliza de uma visão gerencial, não limitando apenas a escrituração, mas adotando ferramentas estratégicas de controles, melhorias e análises, que agregam valor para a organização, buscando sempre se inovar no mercado e contribuir para a longevidade do negócio. Além disso, este trabalho exerceu sobre a sociedade, caráter informativo a respeito do tema e sua aplicabilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (2002), governança corporativa é o conjunto de práticas no intuito de potencializar os processos de uma organização cuidando dos interesses de forma igualitária de todos os acionistas, funcionários e credores. O seu objetivo principal é contribuir para maior transparência dentro da entidade e conseqüentemente agregar valor na

organização promovendo maior visibilidade no mercado como alternativa de capitalização e reconhecimento.

De acordo com Silveira (2002), governança corporativa são os mecanismos usados que facilitam na tomada das decisões corporativas a fim de aumentar a perspectiva dos valores a longo prazo da organização, através de incentivos e controles internos e externos, que contribuem para minimizar os custos desnecessários e gerar rentabilidade para as organizações que adotarem as práticas de governança, que afetam diretamente e de forma positiva o desempenho da empresa no mercado.

Conforme definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), a governança corporativa é um sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações envolvendo e cuidando dos relacionamentos de todos os interessados na empresa. As boas práticas da governança se desencadeiam através dos princípios que são convertidos em recomendações objetivas na intenção de otimizar os processos da organização, facilitando o acesso aos recursos de modo a contribuir para qualidade e estabilidade do negócio.

Conforme exposto por Andrade e Rossetti (2006), a governança corporativa se baseia nos seguintes seis pilares que orientam a organização em suas atividades e tomadas de decisões: (i) buscar a preservação e a maximização dos direitos dos acionistas, assegurando a proteção dos minoritários; (ii) utilizar de procedimentos de relacionamentos entre os acionistas, conselhos e diretoria executiva a fim de aumentar o desempenho da organização; (iii) mencionar sobre o sistema de gestão e controle da organização referente a relação das partes interessadas dentro da empresa; (iv) desenvolver o poder, com base na gestão estratégica, operações, geração de valor e busca do atingimento das metas estabelecidas; (v) referir aos valores que rege as companhias como um todo; e (vi) basear nos estatutos legais para a gestão e proteção dos direitos dos interessados na organização e dos resultados almejados.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2019), nos revela os princípios básicos para adoção da governança corporativa no qual resulta, em maior confiabilidade dentro e fora da organização, sendo eles: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A transparência, revela as informações necessárias para todos os usuários interessados, não sendo permitido restringir o desempenho econômico da organização. A equidade estabelece tratamento igualitário a todos os sócios e partes interessadas independentemente do nível hierárquico. A prestação de contas, estabelece que todos os responsáveis pelo negócio devem

prestar contas e as informações sobre suas decisões devem serem apresentadas com clareza. Por fim a responsabilidade corporativa, nos traz que a empresa deve zelar e contribuir com a sociedade em curto, médio e longo prazo em todos os assuntos relacionados ao desenvolvimento intelectual, humano, social, ambiental entre outros.

2.2 ORIGEM E HISTÓRIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme Carlsson (2001), a governança corporativa surgiu em meados dos anos de 1980, nos Estados Unidos e teve sua expansão global na década seguinte. O grande estopim que impulsionou as práticas da governança corporativa foi o caso Texaco, que ocorreu em 1984 onde as leis vigentes daquela época dificultavam a atuação dos acionistas nas organizações cujo poder estava centralizado nos diretores presidentes e suas tomadas de decisões não estavam satisfazendo os acionistas. Perante essa insatisfação houve um ativismo societário pela busca de melhoria na gestão e controles internos das companhias.

Em 1992, foi lançado na Inglaterra o relatório de *Cadbury*, contendo o primeiro código de boas práticas da governança corporativa. No mesmo ano nos Estados Unidos, a General Motors elaborou o seu primeiro código e mais da metade das maiores companhias do país já utilizavam manuais de recomendações de gestão corporativa. No século 21, a governança corporativa se tornou ainda mais expressiva, devido as fraudes ocorridas nas empresas americanas Enron, WorldCom e Tyco, onde se fez necessário a intensificação das discussões sobre políticas de transparência, nesta época o congresso norte-americano, instituiu a Lei *Sarbanes-Oxley*, com relevantes temas sobre a governança, (IBGC, 2019).

2.3 ORIGEM DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), o movimento das práticas da governança corporativa no Brasil desencadeou a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional nos anos 1990. No ano de 1995, foi fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que se tornou em 1999 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com o propósito de estimular a adoção de práticas transparentes, responsáveis e imparciais nas organizações. Ainda neste ano criou-se o código das melhores

práticas da governança corporativa, onde abordava a necessidade e importância da adoção da governança corporativa para crescimento das empresas.

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESA FAMILIAR

Segundo o Sebrae (2019), uma empresa familiar trata-se de sistemas separados, a família e o negócio que estão conectados, onde os membros familiares são integrantes da administração e diretoria de uma organização. Em geral os pontos positivos de uma gestão familiar é que existe uma estrutura pequena, confiança mútua e desenvolvimento em conjunto, porém há grande dificuldade em separar dentro da empresa questões emocionais, voltadas aos interesses pessoais, resistência a mudanças, comportamentos que influenciam na tomada de decisões e submissão dos empregados.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006) o desafio da governança corporativa em uma empresa familiar envolve as questões de separação entre propriedade e gestão, patrimônio societário, familiar e empresarial e principalmente descentralização da tomada de decisões. O desenvolvimento positivo das práticas da governança corporativa nas empresas familiares depende da capacidade da família para administrar suas diferenças e conflitos, sem deixar fatores emocionais afetar o controle da empresa.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica é o conjunto de métodos utilizados para produzir conhecimento (Gil, 1999). Os meios utilizados no desenvolvimento desta pesquisa são classificados quanto aos objetivos como descritiva, quanto á abordagem como quantitativa e quanto aos procedimentos é baseado em uma pesquisa bibliográfica. Quanto aos objetivos a pesquisa descritiva permite fazer o estudo, a verificação e a interpretação dos fatos afim de estabelecer relação entre as variáveis propostas no objeto do estudo de caso realizado em uma empresa do ramo comercial de Sete Lagoas. Foi utilizada a abordagem quantitativa, no qual foi analisado, as informações repassadas pelos funcionários da empresa. Quanto aos procedimentos a pesquisa bibliográfica foi feita em

artigos científicos, livros, revistas, leis e outros no intuito de aprofundar os conhecimentos acerca dos benefícios da gestão corporativa.

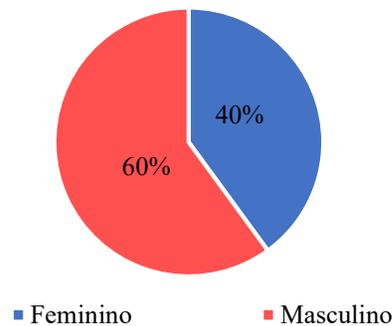
Segundo Severino (2007), questionário é o grupo de perguntas estruturadas, a fim de identificar a opinião dos pesquisados, sobre determinado estudo. Quanto às formas de coleta e análise de dados, foram realizados a aplicação de questionário entre os dias 12 e 16 de agosto de 2019, com funcionários de uma empresa familiar do ramo comercial de Sete Lagoas, a qual não autorizou a divulgação do seu nome. O instrumento de pesquisa utilizado, foi o questionário estruturado de 11 perguntas, por meio da plataforma *on-line* “Forms” da empresa *Google*, cujo link foi repassado junto com um breve texto orientativo sobre o tema, pelo aplicativo *WhatsApp*, com o intuito de identificar as dificuldades da atual gestão e relacionar como as práticas da governança poderá trazer benefícios e minimizar problemas existentes. Obteve-se 35 respostas dos funcionários de todos os setores da empresa.

A pesquisa foi realizada em apenas uma etapa, com funcionários de todos os setores da empresa, o critério de seleção dos respondentes do questionário *on-line* levou em consideração a importância de obter a informação de forma abrangente, desta forma foi distribuído para funcionários de todas as áreas. A tabulação dos dados foi realizada por meio do programa *Excel* 2016, da empresa *Microsoft*, o método estatístico utilizado foi de análise de “Frequência”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa etapa foi analisado os dados coletados na pesquisa aplicada para os funcionários de uma empresa familiar do ramo comercial de Sete Lagoas, no mês de agosto de 2019, foram obtidas 35 respostas que serviram como base para a análise do estudo e conclusões sobre o assunto abordado da pesquisa. Dos dados extraídos da análise, observa-se a predominância do sexo masculino representando 60% da amostra e 40% do sexo feminino, conforme demonstrado no gráfico 1.

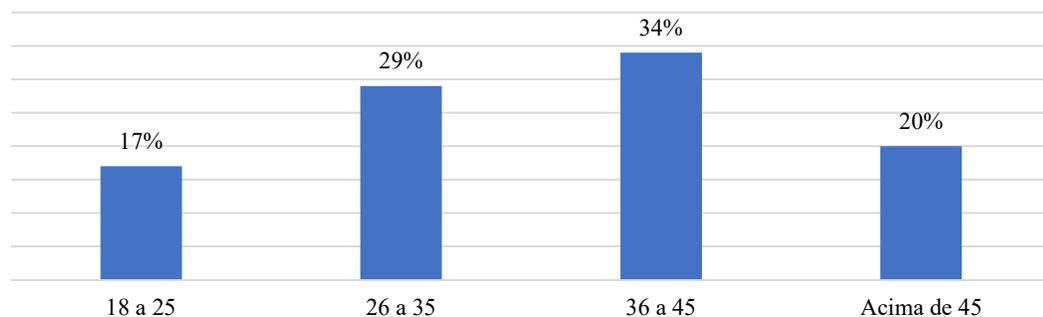
GRÁFICO 1 - GÊNERO



Fonte: Dados da pesquisa.

Referente a faixa etária dos respondentes está representado pelo gráfico 2, onde a grande maioria da amostra é acima de 26 anos até 45 anos, sendo observado que já são pessoas experientes no mercado de trabalho. Ao adotar o sistema de governança corporativa, ela traz consigo possibilidades destes profissionais se reinventarem e serem mais participativos na organização, a transparência e a melhoria nos controles internos, irão contribuir para desenvolver a satisfação dos funcionários, de maneira que eles se sintam donos do negócio.

GRÁFICO 2 - IDADE

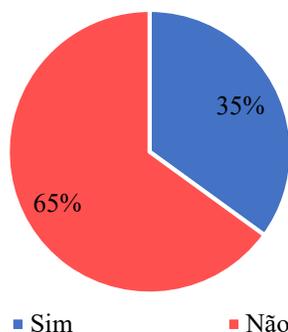


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 3 revela as pessoas que conhecem ou já ouviram falar anteriormente do sistema de governança corporativa, onde 65% informaram que não conhecem ou não ouviram falar anteriormente, a partir deste contexto foram abordadas perguntas, para identificar as falhas no

modelo de gestão atual, que poderiam ser minimizadas ou até mesmo sanadas, com a adoção da governança corporativa.

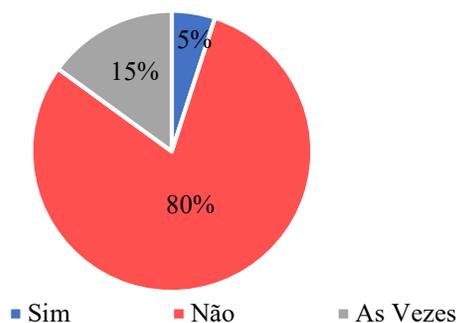
GRÁFICO 3 - VOCÊ CONHECE O SISTEMA DE GESTÃO CORPORATIVA?



Fonte: Dados da pesquisa.

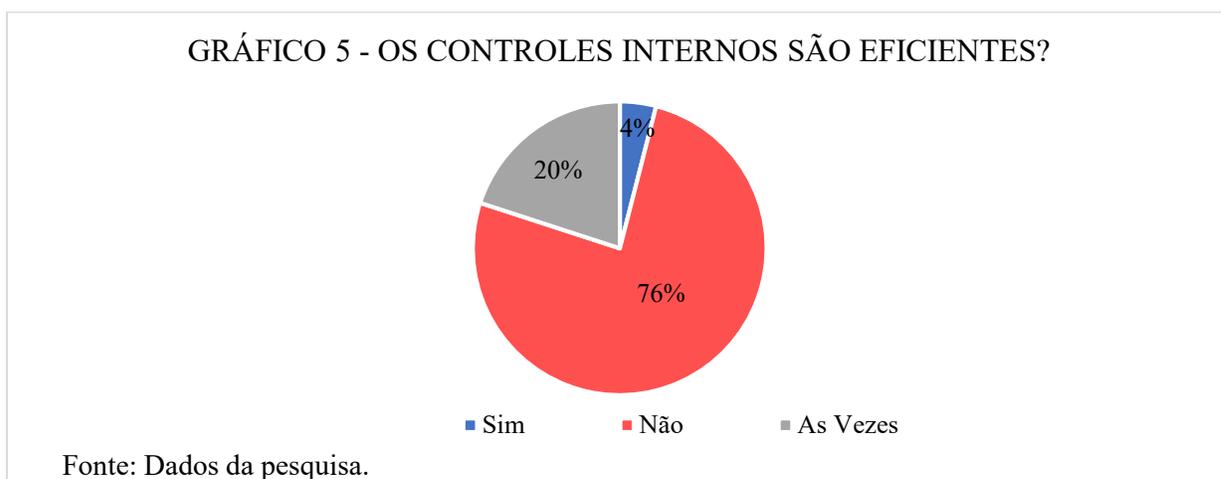
O gráfico 4 apresenta que 80% dos entrevistados informaram que a empresa não age com transparência na tomada de decisão, o que demonstra que as decisões não são tomadas analisando os interesses de todos os envolvidos e sim de forma isolada, esse tipo de comportamento da gestão atual faz com que se perca a credibilidade com os demais envolvidos, principalmente, quando as decisões podem impactar no todo, em alguns casos a falta de transparência e comunicação pode desencadear em desmotivação da equipe e queda nos resultados.

GRÁFICO 4 - A EMPRESA AGE COM TRANSPARÊNCIA?



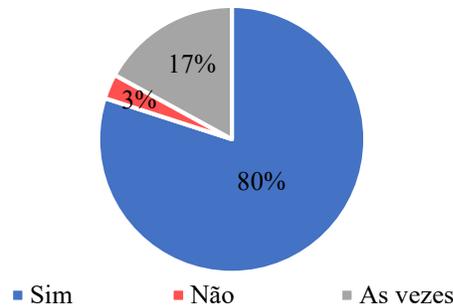
Fonte: Dados da pesquisa.

É demonstrado no gráfico 5 que 76% dos respondentes informaram que os controles internos da empresa não são eficientes, ou seja, não são desenvolvidas estratégias eficientes que possam assegurar melhorias no desenvolvimento e organização de todos os processos. A ausência de controles internos, impossibilita a adoção de medidas corretivas e preventivas de qualquer falha que venha ocorrer, ou que tenha ocorrido, comprometendo assim o sucesso e continuidade do negócio.



No gráfico 6, de acordo com 80% dos funcionários, os conflitos familiares da administração da empresa, influenciam no clima organizacional. Entende-se que diversos tipos de problemas como conflito de interesse entre membros da família, não separação de questões familiares das questões do trabalho, discordância entre membros da família, dificuldades para escolher ou aceitar a sucessão de cargos, entre outros, podem influenciar de forma negativa o clima organizacional. As ferramentas de gestão corporativa, nos traz a preparação dos membros, e a capacitação dos familiares que compõem a gestão, de modo que eles estejam aptos para desenvolver a gestão e que fatores referentes a conflitos familiares não interfiram no clima organizacional.

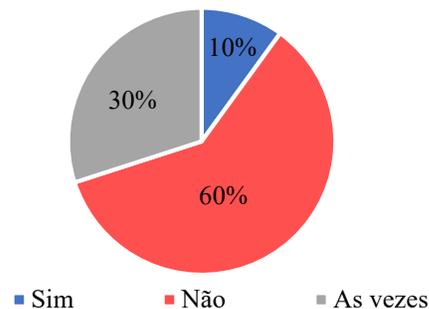
GRÁFICO 6 - CONFLITOS FAMILIARES INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL?



Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 7, 60% mencionaram que os gestores não possuem autonomia na tomada de decisão. Geralmente este tipo de atitude está ligando a dificuldade dos donos da empresa em aceitar que os funcionários desenvolvam suas habilidades técnicas, gerando insatisfação aos profissionais que não conseguem exercer sua função e restringindo a capacidade deles em desenvolver um trabalho produtivo, em alguns casos o gestor perde a credibilidade com sua equipe. As práticas da governança, nos traz o princípio da equidade, permitindo que demais gestores que não façam parte do quadro familiar, possam executar e desenvolver o trabalho de forma igualitária.

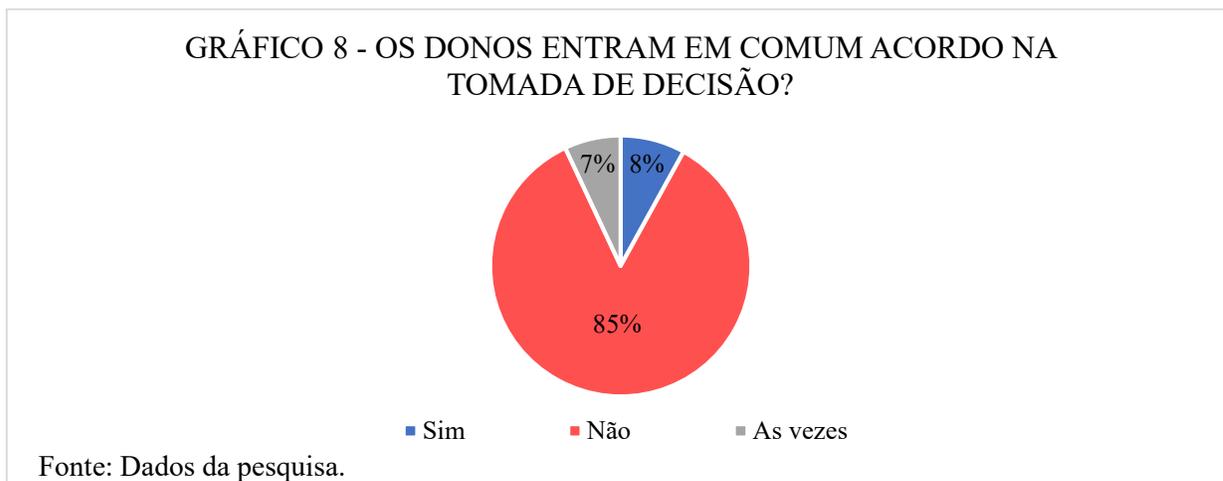
GRÁFICO 7 - OS GESTORES POSSUEM AUTONOMIA NA TOMADA DE DECISÃO?



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se no gráfico 8, que 85% dos funcionários informaram que os donos não entram em comum acordo na tomada de decisão. Para este caso, a governança corporativa, estabelece a constituição de um conselho administrativo, no caso da empresa familiar, não como

obrigatoriedade, mas como uma forma de promover maior transparência e principalmente para alinhar o interesse dos sócios e gestores, conforme o que vai promover melhores resultados para a organização.



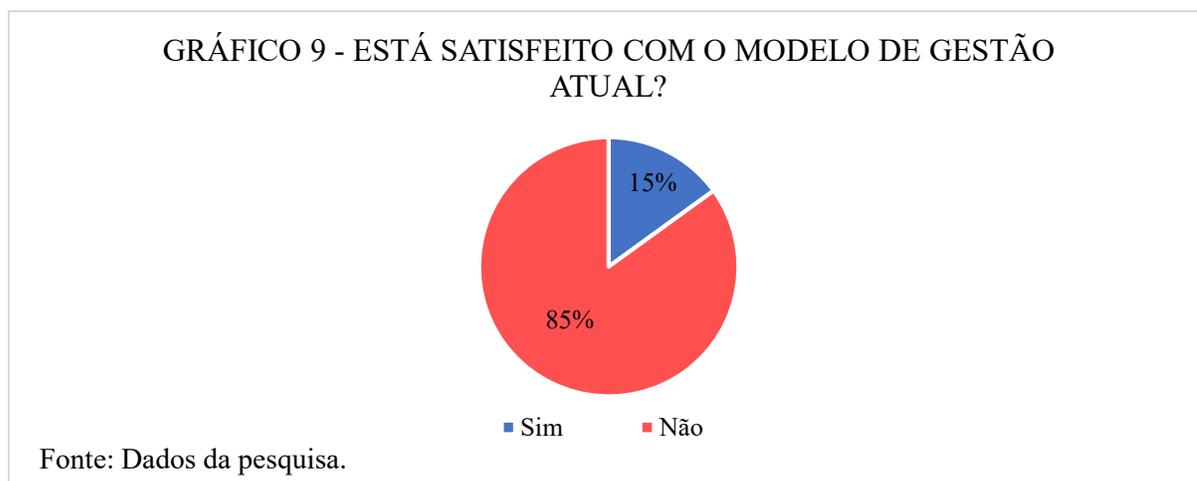
Na tabela 1, foi aplicado a estatística de “Frequência Absoluta”, onde 24 (68,57%) dos 35 (100%) entrevistados informaram que os donos da empresa não procuram entender quais as dificuldades de cada setor, não sendo possível identificar possíveis falhas, conseqüentemente, impossibilita a oportunidade de aplicar medidas preventivas, para minimizar qualquer impacto negativo que venha ocorrer na organização. A governança corporativa utiliza de ferramentas de supervisão que identifica as dificuldades de todos e adota medidas para o bem comum.

TABELA 1 - ANÁLISE DE FREQUÊNCIA		
OS DONOS DA EMPRESA PROCURAM ENTENDER QUAIS AS DIFICULDADES DE CADA SETOR?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	1	2,86%
Quase Sempre	3	8,57%
As vezes	7	20,00%
Nunca	24	68,57%
Total	35	100%

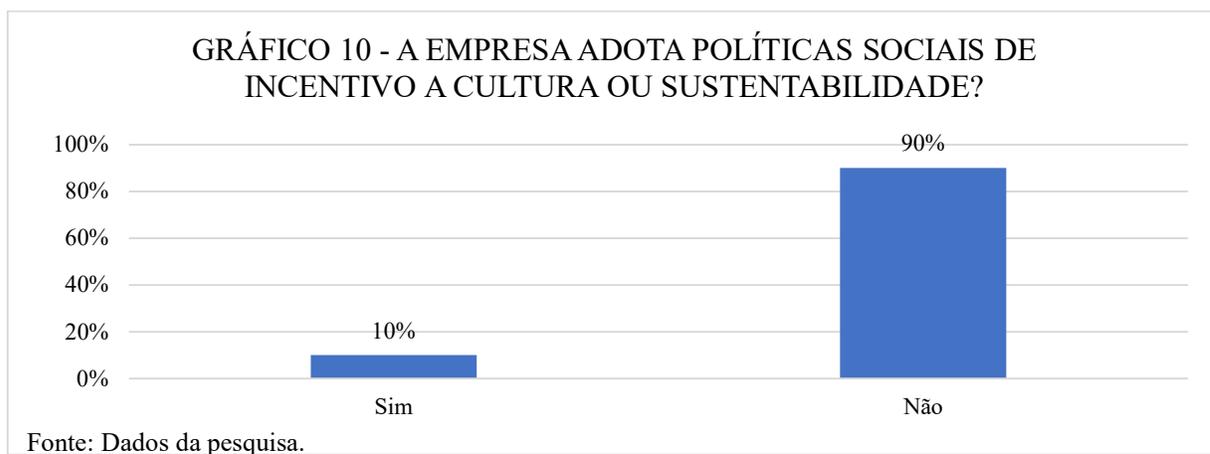
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 9 nos traz que 80% dos funcionários não estão satisfeitos com o atual modelo de gestão da empresa. Observa-se ausência de interação na organização, desta forma impossibilita

alinhamento de interesses de todos os envolvidos ficando limitado apenas nos interesses familiares. A adoção da governança corporativa nesta empresa, irá desenvolver uma gestão organizacional de qualidade e melhorar a imagem da empresa internamente e no mercado de modo a promover maior visibilidade.



No gráfico 10, 90% da amostra, informam que a empresa não adota políticas sociais de incentivo à cultura ou sustentabilidade. Uma empresa com responsabilidade corporativa garante a longevidade do negócio por meio da contribuição com a comunidade, independente do porte ou tipo de organização, o compromisso com o meio ambiente e a sociedade gera valor para organização, um dos princípios da governança corporativa é fazer com que os empreendedores conduzam o negócio adotando medidas para apoiar os problemas sociais, ambientais, éticos e trabalhistas.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou trazer conhecimentos sobre a governança corporativa e analisar o ponto de vista dos funcionários de uma empresa familiar, para identificar as dificuldades da gestão atual, com base nos dados obtidos que permitiram compreender o quanto as práticas da governança corporativa podem contribuir de forma efetiva e trazer benefícios para qualquer empresa, principalmente as empresas familiares, cujo o poder está centralizando nos donos, onde muitas vezes não agem com imparcialidade na tomada de decisões, deixando como prioridade os interesses familiares.

A governança corporativa, não é mais vista como uma prática obrigatória, apenas para as empresas S/A de capital aberto, é possível perceber que a utilização dessas ferramentas de gestão, podem agregar valor em qualquer tipo de organização, conseqüentemente, aumenta a capacidade de crescimento do negócio. Empresas com grandes potenciais de crescimento, se perdem no mercado pela ausência de uma gestão efetiva, nos piores casos, acabam falindo ou perdendo a oportunidade de expandir o negócio.

Este trabalho limitou-se apenas na empresa escolhida e no período abordado, visto que a mudança no quadro de funcionários poderá alterar os resultados obtidos. Sugiro aos trabalhos futuros, acompanhar a adoção da governança corporativa em uma empresa familiar e comparar os ganhos positivos com a isenção desta prática. Contudo, é notável que uma empresa ao adotar o sistema de governança corporativa poderá recuperar e garantir a confiabilidade de todos os envolvidos, a fim de garantir o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas. Governança Corporativa – A Visão da ABRASCA. 2015. Disponível em: <<http://www.abrasca.org.br/Abrasca/Visao-ABRASCA>>. Acesso em 06/05/2019.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2006.

CARLSSON H. R., *Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy*. Estados Unidos: Wiley, 2001.

CONHEÇA OS BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA O SEU NEGÓCIO. Disponível em: <<http://www.partnerconsulting.com.br/beneficios-da-governanca-corporativa-para-o-seu-negocio/>> Acesso em 06/03/2019.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. Cartilha de Governança Corporativa. Rio de Janeiro: CMV. 2002. Online. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso:17/04/2019.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1991.
_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. p. 33. São Paulo: Atlas, 2008.

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PME’S. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/tomada-de-decisao/governanca-corporativa-em-pequenas-empresas>>. Acesso em 10/02/2019.

GOVERNANÇA CORPORATIVA GARANTE EFICIÊNCIA NA GESTÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <<https://www.blbbrasil.com.br/blog/governanca-corporativa-garante-eficiencia-na-gestao-empresarial/>>. Acesso em 06/03/2019.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.
_____. Origens da Governança Corporativa. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/governanca/origens-da-governanca>> Acesso em: 19/04/2019.

_____. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª edição, São Paulo: IBGC, 2015. Acesso em 19/04/2019

_____. Princípios básicos. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>> . Acesso em: 19/04/2019

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 2a. ed. São Paulo: Editora Atlas. 1991. 242 p.

NEGÓCIOS FAMILIARES: ENTENDA COMO ELES FUNCIONAM. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso: 29/04/2019.

SIGNIFICADO DE STAKEHOLDER. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/stakeholder/>> Acesso: 20/03/2019.

SILVEIRA, A. M. A qualidade da governança corporativa no Brasil e os fatores que a determinam. XXVIII ENANPAD. Curitiba: Enanpad, 2004.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007