

# GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM UM GRUPO DA SERRA GAÚCHA<sup>1</sup>

## CORPORATE GOVERNANCE AND FAMILY BUSINESS: CASE STUDY IN A GROUP FROM SERRA GAÚCHA

Mélany Ferrari Broch<sup>2</sup>  
Letícia Medeiros da Silva<sup>3</sup>

### RESUMO

Este estudo objetivou analisar práticas aplicadas de governança corporativa e as lacunas em uma empresa familiar de primeira geração, da serra gaúcha, que está nos primeiros passos para o planejamento da sucessão. Foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo e descritivo. Para a análise dos dados, formulou-se um *checklist* das principais práticas de governança corporativa, conforme a literatura. Os resultados demonstram que a aplicação da governança corporativa no grupo estudado está em fase embrionária, sendo que, entre as práticas aplicadas, a maioria não possui formalização, o que pode gerar conflitos no momento em que os fundadores não forem mais os gestores das empresas. Além disso, observa-se a carência de reuniões de alinhamentos entre sócios e entre familiares. Assim, conclui-se pela necessidade de aprimorar as práticas aplicadas por meio de formalização e se observa a importância de implementar as demais práticas sugeridas para que haja um processo de sucessão bem-sucedido. Por fim, a contribuição da pesquisa se dá pela necessidade de mais estudos sobre o assunto e também visto que outras empresas do mesmo porte podem utilizá-la como forma de análise para sua própria empresa.

**Palavras-Chave:** Governança Corporativa. Governança Familiar. Empresa Familiar. Sucessão Familiar.

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the corporate governance practices and its gaps in a first-generation family business in Serra Gaúcha, in a company that is just beginning the succession planning. A qualitative and descriptive case study was carried out. For data analysis, according to the literature, a checklist of the main corporate governance practices was formulated. The results show that the application of corporate governance in the studied group is in an embryonic stage, and most of the practices applied do not have formalization, which can generate conflicts when the founders are no longer the managers of the companies. In addition, there is a lack of alignment meetings, between partners and family members. Thus, it is concluded that there is a need to improve the practices applied through formalization and also observes the importance of implementing the other suggested practices so that there is a successful succession process. Finally, the contribution of the research is

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2021, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. E-mail: melanyfb@hotmail.com.

<sup>3</sup> Orientadora. Doutora e Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. E-mail: leticia.medeiros@ufrgs.br.

given by the need for more studies on the subject and also since other companies of the same size can use it as a form of analysis for their own company.

**Keywords:** Corporate governance. Family Governance. Family business. Family Succession.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do IBGE e SEBRAE, empresas familiares representam cerca de 90% das empresas do Brasil, destacando sua relevância para o giro da economia do país (PETRONI, 2018). Apesar de começar como o negócio da família, este tipo de negócio não necessariamente será sempre uma micro ou pequena empresa durante toda sua operação, sendo necessária a adequação às mudanças que o aumento de operações pode causar.

A importância das empresas familiares não se aplica apenas ao Brasil, dado que estas correspondem a mais de 50% do PIB global (VILLALONGA; AMIT, 2020). Algumas das maiores companhias da atualidade são controladas por famílias, como a americana Walmart, liderada pela família Walton, Volkswagen, da família Piëch-Porsche e Berkshire Hathaway, capitaneada pela família Buffet (FAMILY CAPITAL, 2020).

Apesar dos números surpreendentes de representação das empresas familiares na economia brasileira e mundial, elas possuem alto índice de não continuidade. Cerca de 70% não resistem à morte de seu fundador (SOARES; MACHADO; MAROCCO, 1997) e muitas vezes, isso se deve à falta de organização e formalização do negócio, que também tem impacto negativo em sua sucessão. Um dos sistemas que pode auxiliar na continuidade da companhia é a governança corporativa, capaz de alinhar os interesses da gestão e fortalecer o negócio (IBGC, 2016).

Conforme a 10ª Pesquisa Global sobre Empresas Familiares da PWC (2021), mais da metade das empresas familiares, 51%, possui resistência a mudanças e profissionalização do negócio, sendo que apenas 30% das empresas pesquisadas possuem um plano de sucessão familiar. Como forma de auxiliar este processo surge a governança corporativa, cujas práticas “convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.” (IBGC, 2016, p.20).

Segundo Leone (1991), sucessão é o rito de transferência de poder e capital em uma organização familiar no qual será decidido se haverá de fato uma sucessão familiar ou a empresa passará por uma sucessão profissional. Essa transferência de poder pode ocasionar atritos entre a família ou os sócios, levando à queda dos resultados da companhia e, eventualmente, à falência. Lank (2003) e Grzeszczyszyn e Machado (2009), destacam jogos de poder, descapitalização – caixa da empresa misturado com as finanças dos familiares –, falta de sistemas de gestão, planejamento e cultura familiar como algumas das fraquezas que levam à solvência das empresas.

A implementação das boas práticas de governança nas empresas familiares é capaz de mediar os conflitos entre a propriedade, a família e a gestão da empresa (OLIVEIRA; PIMENTEL; CAMPOS, 2008). Sendo assim, entende-se que a sobrevivência das empresas na etapa de sucessão depende de um bom planejamento, plano de ação e diálogo entre os sócios.

Com o intuito de analisar a possibilidade de continuidade e sustentabilidade da empresa, incluindo adequado planejamento sucessório, a pesquisa pretende elucidar a seguinte pergunta: **quais as lacunas das práticas de governança corporativa em uma empresa familiar?**

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral identificar as práticas de governança corporativa adotadas na sociedade familiar e verificar as lacunas existentes. A Governança Corporativa vem ganhando cada vez mais força no mercado, ressaltando sua relevância principalmente para investidores e tomadores de decisão. Ao falar de Governança Corporativa, lembra-se de empresas de capital aberto e de grande porte, no entanto, os princípios da governança também se aplicam a empresas familiares, haja vista que sua implementação pode ser crucial em uma das etapas mais importantes de sua existência, a etapa de sucessão.

Apesar do grande número de empresas familiares no país, há poucos estudos a respeito da aplicação da governança nestas empresas de pequeno e médio porte, sendo os estudos realizados focados em empresas familiares de grande porte. Ademais, o presente artigo traz a perspectiva da governança em uma empresa ainda não estudada e de um segmento não explorado e o conhecimento derivado pode ser útil para empresas dos mais variados ramos.

A relevância deste estudo se dá pela necessidade de destacar as lacunas da governança corporativa na empresa estudada, podendo auxiliar na identificação de aprimoramento das práticas de governança e contribuir com a continuidade da empresa e, conseqüentemente, com o processo sucessório. Conforme Lank (2003), a sustentabilidade do negócio da empresa familiar depende da habilidade do planejamento do processo sucessório, focando-se tanto no sucessor quando no sucedido. Além disso, outras empresas familiares beneficiam-se com o estudo e verifica-se a necessidade, na área acadêmica de contabilidade, de mais discussão e pesquisas sobre o tema.

Por fim, a todo momento empresas de primeira geração estão em processo de iniciação da transição para a segunda geração e o conhecimento sobre o que pode ser feito para auxiliar esta etapa pode evitar que o processo se dê de maneira não eficaz. Sendo assim, o tema também é relevante para que gestores e administradores se preparem para a sucessão em suas empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção é realizada a fundamentação teórica utilizada para a realização do estudo. São abordados os temas empresa familiar e suas definições; governança corporativa e governança familiar; o processo sucessório; e, por último, apresentados estudos publicados na área de análise.

### **2.1 EMPRESA FAMILIAR**

A literatura não possui um único conceito capaz de definir o que é uma empresa familiar. Donnelley (1967) classifica a empresa familiar como aquela que conserva o vínculo com uma mesma família durante pelo menos duas gerações e na qual a relação empresa/família exerce influência tanto sobre as diretrizes empresariais como sobre os interesses e objetivos da família. Já Dailey et al. (1997) acreditam que este vínculo pode ser de apenas uma geração.

Lodi (1998) afirma que, na geração do fundador, a empresa não é familiar, mas sim, pessoal. Isto porque o pesquisador concorda com a ideia de Donnelley (1967) de que para ser considerada familiar a empresa necessita passar por pelo menos a segunda geração.

Ainda que não se tenha uma definição única para o termo empresa familiar, sabe-se que é uma das mais antigas formas de negócios surgidas ao longo da evolução da humanidade (LEA, 1991). Para Freitas e Frezza (2005, p.1), a empresa familiar é:

a figura empresarial dominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais. Assim, no contexto das mudanças empresariais, as empresas familiares têm sido objeto frequente de observação e estudo, pela importância que representam na economia do país e pelo potencial de desenvolvimento que possuem

O presente trabalho utiliza o conceito de Moreira Júnior (1999), que descreve a empresa familiar como uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente como integrantes da diretoria.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E FAMILIAR

A Governança Corporativa é “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2016, p.20). Os princípios da Governança surgiram no Brasil por volta do ano de 1990, após a estabilização monetária e a privatização das empresas, sendo criado na mesma década, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, com o intuito de gerar e disseminar o conhecimento das melhores práticas de governança para as empresas (GRISCI;VELLOSO, 2014).

O IBGC estabelece princípios básicos de governança corporativa que auxiliam as empresas a possuírem maior qualidade na gestão, agregando valor para a organização e melhorando a qualidade do relacionamento com investidores. São quatro os princípios básicos definidos pelo órgão: transparência; equidade; prestação de contas (*accountability*); e responsabilidade corporativa.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a transparência é definida como o desejo de disponibilizar as informações de interesse para as partes interessadas. Isso envolve não apenas as estabelecidas em leis, mas quaisquer informações que sejam úteis para a tomada de decisão destas partes. Tais informações não devem restringir-se a informações econômicas-financeiras, sendo necessário abranger demais fatores norteadores de gerenciamento e agregação de valor da organização. O segundo princípio, equidade, se refere ao tratamento justo e imparcial de todos os sócios e *stakeholders*, levando em conta direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. O terceiro princípio, chamado de princípio de Prestação de Contas ou também de *accountability*, é referente à prestação de contas dos agentes da governança, que são os indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, como, por exemplo, sócios, administradores, auditores, conselho de administração e conselho fiscal. A prestação de contas deve ser realizada de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva e os agentes devem assumir também todas as consequências de seus atos e omissões. Por fim, o princípio de responsabilidade corporativa alude ao zelo dos agentes pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo externalidades negativas e aumentando as positivas.

Além disso, conforme o Código, a estrutura da Governança Corporativa é composta por: sócios; conselho de administração; diretoria; órgãos de fiscalização e controle. Algumas das práticas do código incluem um estatuto ou contrato social bem elaborado, contemplando cláusulas sobre as regras de funcionamento de assembleias, mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses e elaboração e divulgação de uma política de distribuição de dividendos.

A Governança Corporativa se tornou tão relevante que, desde 2018, companhias abertas registradas na CVM na categoria A devem divulgar um informe indicando as práticas adotadas do Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas (Artigo 29-

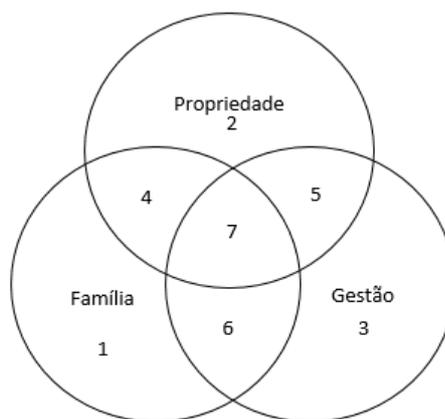
A, instrução 480 CVM) (BRASIL, 2009). No entanto, qualquer empresa pode adotar os princípios da governança corporativa. Negócios de pequeno ou médio porte, recém-criados ou com anos de mercado também se beneficiam dos princípios da governança corporativa. Com isto, ao longo dos anos, derivado da governança corporativa, surgiu o conceito de governança familiar, sendo direcionado para as empresas familiares.

A governança familiar atua no âmbito da família, abrangendo a relação com a propriedade, empresa e partes interessadas (IBGC, 2016). O conjunto de regras e princípios são direcionados para alinhar a família, suas relações e evolução com o negócio construído por ela. Sendo assim, uma empresa familiar deve implementar não apenas a governança corporativa, mas também a governança familiar.

Para uma governança familiar bem definida, devem ser formalizadas estruturas, regras, protocolos, dispositivos e procedimentos. Ao estabelecer processos formais, são obtidas informações com mais qualidade, clareza e segurança e conflitos de interesse são reduzidos ou até mesmo eliminados (IBGC, 2016). Com o intuito de auxiliar as empresas familiares no entendimento do que é governança familiar, o IBGC criou o Caderno de Governança Familiar (2016), que define os princípios básicos, desafios e recomendações para o processo.

Conforme o Caderno de Governança Familiar (IBGC, 2016), um dos primeiros passos para a implementação da governança familiar é a formação do conselho familiar, que servirá como uma fonte de informação e consulta para os membros da família. Posteriormente, é indicado a separação dos temas família, propriedade e gestão. John Davis e Renato Tagiuri (1989) criaram o Modelo de Três Círculos (figura 1), que define a empresa familiar como um sistema de três temas: família, propriedade e gestão, que são grupos interdependentes e que se sobrepõem em um sistema familiar. Como resultado das sobreposições, há sete grupos de interesses presentes, cada um com objetivos e perspectivas diferentes.

**Figura 1: Modelo de Três Círculos**



Fonte: TAGIURI;DAVIS, 1982

Os autores do Modelo de Três Círculos entendem que, para a segregação, exige-se o estabelecimento de estruturas, processos e conselhos: o da família, o da administração e, por fim, o do comitê de sócios. O conselho da família se destaca por ser a principal adição ao compararmos a governança corporativa e a governança familiar, sendo o órgão da empresa responsável por realizar discussões sobre assuntos familiares, definindo limites entre os interesses dos familiares e da empresa (DAVIS;TAGIURI, 1989). Além disso, conforme o IBGC, é o órgão que participa do planejamento da sucessão, acompanhando a preparação dos membros da família e servindo de apoio na criação de mecanismos para a aquisição da participação de sócios que desejam sair da sociedade. Cabe ao Conselho de Família a

implementação de mecanismos de gestão familiar, com estruturas formais que permitam aos acionistas manifestar suas principais necessidades. É também papel do Conselho de Família dirimir dúvidas e administrar as demandas apresentadas, de forma que os objetivos da família sejam atingidos sem interferência nos processos operacionais da empresa (PRADO, 2011).

Em suma, a estratégia do negócio, abrangendo a contratação e supervisão de toda a gestão, é direcionada para o conselho de administração. As políticas familiares são de responsabilidade do conselho da família, já a eleição dos membros do conselho de administração e a tomada de decisões mais significativas, fica por parte do comitê de sócios. Conforme o IBGC (2016), as três esferas devem estar com objetivos alinhados e manter boa comunicação. Além disso, periodicamente, é aconselhado realizar reunião ou assembleia familiar para discussão e alinhamento dos membros da família com o negócio. Nesta assembleia, é importante a presença de todos os membros influentes do círculo familiar, além de ser essencial uma regulação formal para a assembleia no que diz respeito a forma de convocação, periodicidade, local de encontro, matérias e quórum de deliberações (PRADO, 2011). Recomenda-se, também, a implementação do *Family Office*, que é a estrutura de apoio à governança familiar. Entre suas funções estão implementação dos planos definidos pelo conselho de família, apoio ao processo de sucessão, proteção patrimonial e elaboração e execução de programas de desenvolvimento e formação dos membros da família.

Na visão de Prado (2011), a necessidade de um *Family Office* surge quando há a demanda por implementar controles contábeis e gerenciais dos membros da família, portanto, nem toda empresa familiar pode carecer da implementação deste tipo de estrutura. Além disso, a autora acrescenta a criação de comitês, para engajamento dos membros da família ou até mesmo para promoção de encontros de lazer ou viagens, como o comitê da família ou então o comitê júnior, com a participação de membros mais jovens da família. Também ressalta a importância da criação de um Código de Ética, protocolo ou acordo familiar, com o objetivo de estabelecer os valores, princípios, costumes, conduta pessoal, social e empresarial da família na empresa e na sociedade. Tal documento pode ser, muitas vezes, o primeiro passo em direção à implementação das boas práticas de governança.

### 2.3 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão familiar, também chamada de processo sucessório, nada mais é que a transferência de poder da empresa entre uma geração da família à outra (GERSICK et al., 1997). Para Souza, Brito e Alvareli (2011), o processo sucessório é o mais importante, visto que a continuidade do negócio depende dele. A fase de troca de geração é considerada a mais crítica para uma empresa familiar, sendo uma das fases que mais causa a morte de empresas familiares, principalmente devido a conflitos na família (VOZIKIS;WEAVER;GIBSON, 2009).

São muitos os desafios enfrentados pelas empresas no processo de sucessão familiar, principalmente quando não há um planejamento de sucessão. Flores Junior e Grisci (2012) acreditam que os dilemas enfrentados pelos sucedidos, normalmente os pais, está relacionado à dualidade vida-morte, como medo da exclusão e pavor da morte. Por outro lado, os sucessórios, filhos, enfrentam a pressão de aprovação e valorização pelo sucedido e demais participantes da empresa.

Conforme St-Cyr e Richer (2005), tal processo é composto por três etapas: primeiramente, pela preparação do sucessor; em segundo lugar, escolha do sucessor e por fim, o momento em que o antecessor sai da empresa e transfere a direção para o sucessor. Os conflitos podem surgir neste processo, principalmente se o sucedido tiver resistência em deixar a empresa (PYROMALIS;VOZIKIS, 2009). Lodi (1987, p.36) conclui que:

Ocorrem crises porque os dirigentes não sabem o que querem e se atêm a tradição, dominados por uma pesada herança cultural e muitos anos de mercado. A cultura interna na cúpula leva a uma aversão ao risco. O passado domina o presente e o futuro.

Por este motivo, o planejamento sucessório é tão importante, na medida em que prepara todas as partes para o processo de sucessão. Souza, Brito e Alvareli (2011) destacam que planejar o processo sucessório com antecedência garante que o mesmo ocorra de forma mais amena para todos os envolvidos, exigindo a compreensão do sucedido de que o trabalho feito até então merece ser continuado, caso contrário, corre-se o risco de enfrentar grandes dificuldades.

O professor doutor Ivan Lansberg (1993) entende que há 12 etapas que devem ser seguidas para um plano de planejamento de sucessão, reproduzidas a seguir, no quadro 1:

### Quadro 1 – 12 passos para o planejamento de sucessão

1. Decida se você quer manter a propriedade familiar.
2. Avalie se a família consegue suportar as tensões que o planejamento da sucessão inevitavelmente gera.
3. Verifique se os proprietários-gestores concordam em gerenciar de forma eficaz o desenvolvimento de um plano de sucessão e a transição da liderança para a próxima geração.
4. Consulte e envolva ativamente outros grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> ) que sejam importantes no processo.
5. Crie fóruns apropriados para chegar a um consenso sobre questões-chave
6. Desenvolva uma visão clara para o futuro dos negócios, compartilhada com entusiasmo por todos os membros da família e que defina o papel que cada um desempenhará.
7. Escolha um sucessor e outros candidatos para a equipe futura da alta administração e planeje um roteiro de treinamento para cada um deles.
8. Ajude o sucessor a desenvolver sua autoridade tanto na família quanto nos negócios.
9. Faça um testamento para especificar como a propriedade da empresa será distribuída entre os membros da próxima geração.
10. Certifique-se de que os membros da família compreendam os direitos e responsabilidades que acompanham os vários papéis que eles assumirão.
11. Informe <i>stakeholders</i> importantes – clientes, fornecedores, credores – sobre o plano de sucessão da empresa.
12. Desenvolva um plano de contingência para ter à mão em caso de necessidade.

Fonte: Lansberg (1993)

## 2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Na publicação “A Governança Corporativa como Elemento Mediador na Empresa Familiar” (OLIVEIRA et. al., 2011) foi analisada a implementação da Governança Corporativa em uma empresa familiar de grande porte, utilizando como base a inter-relação dos eixos família, propriedade e gestão (Modelo de Três Círculos). Devido ao crescimento da empresa e à concorrência, a organização viu a profissionalização e a implementação das boas práticas de governança como mandatórias. Além disso, por ser uma empresa familiar, a organização implementou um conselho de família e de sucessores, que possuem papéis bem estruturados. A organização está na terceira geração e a implementação de práticas se deu ainda pelos fundadores, portanto, o estudo conclui que uma empresa deve começar a preparação de sucessão o mais breve possível, preferencialmente ainda pelo fundador. Por fim, a contribuição teórica do estudo é a adição de mais um eixo de inter-relação, o da governança. Assim, os eixos seriam família, propriedade, gestão e governança.

O estudo de caso “Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus” (CANÇADO et al., 2013) relaciona-se com a presente pesquisa pois analisa o ciclo de vida, processo de sucessão e de governança no Grupo Seculus. Tal análise utiliza o modelo de três círculos desenvolvido por Tagiuri e Davis (1989). No caso do Grupo Seculus, a primeira medida de implementação da governança foi a criação do Conselho de Administração, posteriormente foi criado o Conselho de Sócios e então o Conselho de Família. Conforme o estudo, o modelo expõe os desafios estratégicos e “a prática da governança sistematizada representa uma oportunidade para equacionamento de outros desafios para o desenvolvimento de uma dada empresa familiar” (CANÇADO et al., 2013).

O artigo “A importância de profissionalizar a gestão da empresa familiar para a sucessão” (LUZ;FREITAS, 2013) visa apresentar a importância da profissionalização de empresas familiares para a preparação do processo de sucessão familiar. Dentre meios de profissionalização, é destacada a governança como peça fundamental para a profissionalização e continuidade da empresa familiar. Como resultado do estudo, fica clara a relevância da profissionalização da gestão da empresa familiar, sendo um ponto de melhoria a contratação de profissionais externos à família. Já na questão da governança o estudo sugere ser necessária a implementação de controles, como controles financeiros dentro da companhia.

Vasconcelos, Oliveira e Fernandes (2017) realizaram um estudo comparativo de casos com seis empresas para analisar os desafios enfrentados por sucessores no processo de sucessão, considerando as diferentes combinações de gênero. Como pontos em comum, a pesquisa aponta conflitos entre os membros, falta de planejamento e ideias de impotência por parte dos sucedidos. Em todos os casos, os sucessores reconhecem o esforço do sucedido para a evolução dos negócios em sua geração, no entanto, após a sucessão, realizaram alterações na gestão por acreditarem que os modelos de gestão da geração anterior necessitavam de melhorias. Por fim, como desafios adicionais, os resultados da pesquisa mostram que, a partir do momento em que os sucessores assumiram a gestão da empresa, os conflitos entre irmãos se evidenciaram, envolvendo questões de herança e divergência do ponto de vista financeiro em relação à gestão do sucessor. No entanto, em casos em que a sucessão ocorreu a partir de um planejamento, o processo foi natural e houve apoio ao sucessor. Tal fato evidencia a importância de um planejamento sucessório para que a sucessão familiar ocorra de forma eficaz.

Anualmente, a empresa Ernst & Young, em conjunto com o IBGC, realiza uma pesquisa quantitativa dos informes das companhias abertas brasileiras, com o intuito de avaliar o cumprimento das 54 práticas recomendadas pelo Código Brasileiro de Governança

Corporativa. A pesquisa de 2021 contou com 409 companhias, dos segmentos da B3 de Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, que publicaram seus informes até o dia 9 de agosto de 2021. Os resultados demonstram crescimento da taxa de adesão das práticas recomendadas pelo código, visto que em 2021 a taxa foi de 58,7%, enquanto em 2020 era de 54,3%. As práticas com maior aderência foram as atas das assembleias e do conselho, já as práticas menos adotadas são a composição do conselho estabelecida no estatuto social, plano de sucessão do diretor-presidente, aprovado e atualizado pelo conselho de administração e sobre a composição, a atribuição e o orçamento do comitê de auditoria estatutário.

Além disso, foi identificado que o capítulo do código com maior variação no nível de aderência entre 2020 e 2021 foi o capítulo “4. Órgão de Fiscalização e Controle”, com aumento de 6,1% de aderência (57% em 2021 e 50,9% em 2020). A pesquisa conclui que há campo para evolução em uma das práticas que melhor refletem o papel do conselho de administração no alinhamento entre gestores e os interesses de longo prazo da companhia.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada no estudo é classificada de três maneiras distintas: (a) quanto à abordagem do problema; (b) quanto aos objetivos; e (c) com base nos procedimentos técnicos.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é enquadrada como qualitativa, pois busca analisar a aplicação da governança corporativa em uma empresa familiar. Segundo Richardson (1999), trata-se do tipo de pesquisa que estuda e descreve a complexidade de certos problemas, estudando a relação entre variáveis nos processos contábeis e seus resultados.

De acordo com objetivos da pesquisa, ela é descritiva, dado que pretende identificar e analisar as lacunas da governança na empresa familiar. Gil (1999) defende que a pesquisa descritiva objetiva a descrição de características de certa população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Outro ponto é o de que, conforme Andrade (2002), na pesquisa descritiva, o pesquisador não interfere nos fatos, mas sim, os registra, analisa, classifica e interpreta.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa é um estudo de caso por acessibilidade, visto que é realizada a análise de um caso específico, a empresa familiar objeto do estudo. Conforme Gil (1999), um estudo de caso por acessibilidade é a análise exaustiva de poucos objetos de maneira a detalhar o máximo possível o estudo de determinado projeto. O estudo de caso estimula novas descobertas, principalmente devido à flexibilidade de seu planejamento, que enfatiza a multiplicidade de dimensões de um problema, apresenta simplicidade nos procedimentos e permite uma análise em profundidade dos processos e suas relações (VENTURA, 2007).

O presente estudo de caso foi realizado com uma sociedade da serra gaúcha, composta por empresas ligadas à produção de fertilizantes organominerais, serviços de jardinagem e topografia. Essa sociedade foi escolhida devido ao fato de ser um grupo que possui cerca de sete empresas de ramos interligados e que está, nos últimos anos, em constante crescimento e expansão no mercado. Além disso, os sócios estão preocupados com a continuidade dos negócios após suas aposentadorias e, por este motivo, estão iniciando o planejamento sucessório. Sendo assim, identifica-se a necessidade de mudanças de sistemática de gerenciamento e remodelagem do corpo de cargos de gestão e controle para que o processo de sucessão seja realizado de forma satisfatória.

Os meios de investigação foram baseados em entrevistas. Rosa e Arnaldi (2006) entendem que a entrevista é capaz de produzir um conhecimento novo e relacioná-lo com o que já se sabe. A pesquisa baseia-se principalmente no diálogo entre pesquisador e pesquisados, a fim de identificar o contexto em que a companhia se encontra. Além disso, foi

necessário compreender os processos que a empresa possui, como seus controles, disposição das áreas internas e rotinas de trabalho, a fim de identificar se os princípios da governança corporativa são aplicados na companhia e reconhecer o que poderia ser implementado para permitir um processo de sucessão familiar de sucesso.

Para analisar a aplicação das práticas de governança corporativa do grupo, formulou-se um *checklist* baseado nas práticas descritas pelos estudos de Davis e Tagiuris (1989) e Prado (2011) e pelos Cadernos de Governança do IBGC (2016). As entrevistas foram realizadas com os sócios do grupo e, utilizando o *checklist* elaborado, buscou-se identificar e compreender de maneira geral como os processos internos funcionam, como está estruturada a governança corporativa, qual a visão de futuro de todas as partes e aspectos que não seriam observados somente com a aplicação de questionários.

Após a coleta dos dados, o tratamento foi feito por uma análise prescritiva. A partir disso, os temas das práticas de governança foram segregados e foi realizada a análise do conteúdo, identificando as lacunas existentes no grupo. Por fim, será apresentado aos sócios os pontos de melhoria na governança do grupo que podem auxiliar no processo de sucessão.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa em três subseções, nas quais foram analisados os dados obtidos na coleta de materiais.

### 4.1 A EMPRESA ANALISADA

Em 1993, três famílias se uniram para criar uma sociedade, composta por três empresários, chamados neste trabalho de empresário X, Y e Z. O grau de parentesco é variado, visto que o empresário Y é cunhado do empresário X e o empresário Z não possui grau de parentesco direto com X e Y. A sociedade iniciou com uma floricultura e uma empresa de prestação de serviços de jardinagem. Em 1996, foi criada uma empresa de produção de mudas e de porta enxerto de videiras para atender a floricultura do grupo. Nos anos subsequentes houve a diversificação dos negócios, iniciando no ramo de produção de fertilizantes e substratos orgânicos, topografia e loteamentos e por último, análises laboratoriais de insumos agrícolas. Assim, a sociedade passou a ser um grupo composto por sete empresas de pequeno e médio porte.

Quanto à participação da família, cabe ressaltar que, além dos sócios, as esposas dos sócios Y e Z também trabalharam no grupo por anos, mas recentemente se desligaram das empresas em que eram gerentes. Além disso, cada família possui dois filhos de idades variadas (12, 18, 19, 23, 24 e 31 anos), sendo que atualmente apenas um deles trabalha no grupo (23 anos), porém outros três já integraram o quadro de funcionários (19, 24 e 31 anos).

### 4.2 A GOVERNANÇA NA EMPRESA ANALISADA

Após a entrevista realizada com os sócios, analisou-se as lacunas existentes na aplicação das práticas da governança corporativa. A análise foi dividida em três partes: a primeira referente à análise da aplicação dos princípios básicos da governança corporativa; a segunda quanto às práticas gerais recomendadas; e, por fim, a terceira, alusiva à análise das práticas mais específicas para empresas familiares.

Quanto aos princípios básicos de governança, como a responsabilidade social, observa-se que o grupo disponibiliza rótulos claros em seus produtos, principalmente devido a exigências de órgãos reguladores dos fertilizantes produzidos. A própria empresa de fertilizantes é focada na responsabilidade social, visto que a produção é realizada com bagaço

e engajo de uva descartado por vinícolas e com restos alimentares descartados pela indústria alimentícia. O princípio de *accountability* é aplicado por ser realizada a reunião anual de prestação de contas e eventualmente reuniões entre os sócios para aprovação de despesas que fogem do curso normal da companhia.

Já ao considerar o princípio da equidade, percebe-se que o grupo não possui uma política ou manual de conduta para resolução de conflitos e também não realiza tempestivamente reuniões para que cada sócio exponha suas expectativas ou interesses futuros. Por fim, no tocante ao princípio da transparência, observa-se que as informações financeiras e estratégicas estão disponíveis para consulta dos três sócios.

Para facilitar o entendimento da análise, tabulou-se parte das respostas dos sócios a respeito das aplicações das práticas recomendadas do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015). As práticas foram segregadas por capítulo do código.

**Tabela 1 – Práticas aplicadas do Código de Governança Corporativa do IBGC**

<b>Tema</b>	<b>Prática Recomendada</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Sócios	Direito de voto proporcional para cada sócio	X	
Sócios	Contrato social - cláusula sobre resoluções de conflitos		X
Sócios	Contrato Social - cláusula sobre funcionamento de assembleias e reuniões		X
Sócios	Contrato Social - cláusulas sobre políticas importantes		X
Sócios	Acordo entre sócios	X	
Sócios	Reuniões para tomada de grandes decisões	X	
Conselho de Administração	Conselho de Administração/Conselho Consultivo	X	
Órgãos de Fiscalização e Controle	Conselho Fiscal/Consultoria externa fiscal		X
Órgãos de Fiscalização e Controle	Auditoria Independente		X
Conduta e Conflito de Interesses	Código de Conduta		X
Conduta e Conflito de Interesses	Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita		X

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2022)

Conforme entrevista realizada com os empresários, a Tabela 1 ressalta a carência do grupo por práticas de governança corporativa. O contrato social das empresas do grupo é simples e carece de cláusulas específicas, como resolução de conflitos, funcionamento de assembleias e distribuição de lucros. Para resolução de conflitos, os empresários buscam dialogar até que haja um consenso. Já quanto ao funcionamento de assembleias e reuniões, anualmente é realizada a reunião de fechamento, porém seu funcionamento e data não são formalizados. Além desta, são realizadas reuniões apenas quando os sócios julgarem necessário.

Quanto à cláusula de políticas importantes, segundo o relato dos empresários, apesar de não haver cláusula sobre a distribuição de dividendos, há a distribuição de lucros mensal, que representa certo percentual do lucro anual. No entanto, tal distribuição não está formalizada, sendo a decisão e discussão do percentual firmadas apenas verbalmente.

Devido ao porte das empresas, não há um conselho de administração, porém, para a empresa de fertilizantes, há um conselho consultivo para que os funcionários chave do processo realizem discussões sobre registros, mudanças dos órgãos reguladores e possíveis novos produtos. Adicionalmente, a organização possui um acordo entre sócios, porém, novamente, o mesmo não é formalizado. Isso se aplica também ao Código de Conduta, já que

é por meio de discussões verbais que cada sócio entende quais valores deve seguir e o exemplo que deve passar para seus funcionários.

Utilizando as principais práticas recomendadas pelo Caderno de Governança Familiar do IBGC (IBGC, 2016) e de outros estudos sobre o assunto, foi questionado aos sócios quais práticas são aplicadas, sendo as respostas tabuladas na tabela 2.

**Tabela 2 – Práticas aplicadas da Governança Familiar**

<b>Tema</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Protocolos e Regras	Protocolo Familiar		X
Conselho Familiar	Conselho de Família	X	
Comunicação e Transparência	Reuniões Familiares para alinhamento	X	
Family Office	Family Office		X
Comitê Familiar	Comitê Junior	X	
Meritocracia	Regras para entrada de membros familiares		X
Sucessão Familiar	Protocolo para Sucessão Familiar		X
Sucessão Familiar	Visão a longo prazo do negócio	X	
Sucessão Familiar	Acordo definindo como a sociedade será distribuída entre os membros das próximas gerações		X

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2022)

Conforme identifica-se na tabela 2, o grupo não possui um Protocolo Familiar, definindo conduta, deveres e direitos dos familiares perante a empresa. De acordo com os sócios, cada família tem ciência de seus deveres e direitos, porém, não há uma formalização.

Quanto ao conselho familiar e reuniões de alinhamento, os sócios consideram que o Conselho de Família é composto por todos os membros das famílias, ou seja, esposas e filhos. No ano de 2021, os sócios levantaram questionamentos sobre a sucessão familiar e, assim, foi realizada uma única reunião com todos os membros das famílias, na qual foram apresentados os planos de longo prazo do grupo. Contudo, normalmente não são realizadas reuniões de alinhamento de expectativas em relação ao negócio, nem encontros com objetivo de prestações de contas às famílias. Cada sócio repassa as informações à sua família, se julgar necessário.

No ano de 2018 houve a criação de um Comitê Junior, composto pelos seis filhos dos sócios. Foram realizados encontros esporádicos, sendo que em 2018 houve seis encontros, todos formalizados em ata. A iniciativa partiu dos sócios, com o intuito de criar uma conexão dos filhos com as empresas. Nestes encontros, foram apresentados os negócios do grupo e foi discutido sobre o futuro de uma das empresas. Os filhos apresentaram, na ocasião, análises de viabilidade e ideias para aumento do lucro do negócio. Nos anos subsequentes os encontros não tiveram a mesma frequência, posto que em 2020 e 2021 não foram realizadas reuniões.

O grupo não possui regras para a entrada de membros familiares, porém, para os filhos que trabalham ou que já trabalharam no grupo, a entrada começou a partir de cargos inferiores. A sociedade acredita que os membros da família devem passar por cargos da operação principal para alcançarem posições de maior responsabilidade, aplicando o sistema da meritocracia.

Finalmente, quanto à sucessão, observa-se que o grupo faz parte da parcela de 70% das empresas familiares que não possuem um plano de sucessão, conforme pesquisa da PWC (2021). Entretanto, apesar de o grupo não possuir um Protocolo definido para a Sucessão Familiar, os sócios vêm discutindo o assunto com suas famílias, o que é positivo para a

sucessão, conforme estudo de Vasconcelos, Oliveira e Fernandes (2017). A reunião realizada em 2021 teve a finalidade de alinhar as expectativas futuras, dado que uma das decisões finais da reunião foi manter a sociedade, caso contrário teriam que planejar a dissolução da sociedade de forma igualitária para cada sócio.

Os sócios da empresa familiar estudada acreditam que o mais importante é a continuação dos negócios e isso não significa necessariamente manter a centralização das decisões na família. Assim, a contratação de profissionais de fora da família para cargos de maior responsabilidade não seria um problema, bem como discutido no estudo de Luz e Freitas (2013), que concluem que um ponto de melhoria possível é a contratação de profissionais externos à família. Por fim, observa-se que a companhia está iniciando a implementação da governança pelos fundadores, como o estudo de Oliveira et al. (2011) conclui ser o mais adequado.

#### 4.3 PROPOSTA DE MELHORIAS

O grupo ainda está em processo de desenvolvimento de sua governança, entretanto, apesar de não possuírem um planejamento para implementação das práticas de governança, os sócios têm ciência da carência de práticas em suas empresas. Assim, após o entendimento do negócio e da análise das práticas aplicadas na sociedade, foi elaborada uma proposta de melhorias a serem realizadas.

Avaliando os princípios básicos da governança corporativa, isto é, responsabilidade social, equidade, transparência e *accountability*, observa-se que o grupo apresenta um nível adequado de responsabilidade social. No que diz respeito a *accountability*, no entanto, apesar de realizar encontros anuais de prestação de contas, o grupo necessita de reuniões entre os sócios para discussão de metas e prestações de contas durante o ano. Também se identifica carência de práticas recomendadas para o princípio da equidade, já que a empresa não possui manuais de conduta para resolução de conflitos, por exemplo.

A sociedade possui um contrato social simples, que não contém cláusulas específicas. Para este caso, conforme práticas recomendadas pelo IBGC, sugere-se a elaboração de um contrato social mais robusto, contendo cláusulas importantes ao negócio, como distribuição de dividendos, resolução de conflitos e saída de sócios.

Conforme posto na tabela 1, a empresa possui um conselho consultivo, que é uma alternativa para o conselho de administração para empresas em fase inicial da adoção das melhores práticas de governança (IBGC, 2015). Como os encontros acontecem apenas quando se identifica a necessidade, sugere-se que sejam realizadas reuniões mais frequentes para que o conselho exerça de fato sua função consultiva. Além disso, recomenda-se a formalização em ata, para que se tenha o registro dos assuntos discutidos e sugestões expostas.

Apesar de a empresa analisada estar ainda em sua primeira geração, os sócios demonstram preocupações quanto à continuidade do grupo e a sucessão dos negócios, visto que a maioria dos filhos são adultos e os sócios pensam na aposentadoria. Conforme os dados expostos na tabela 2, o grupo não possui um Protocolo Familiar formalizado, assim, não há a garantia de que a compreensão de cada família quanto seus deveres é a mesma, o que pode causar conflitos no futuro, principalmente quando houver a troca de gestão.

Atualmente, a comunicação entre sociedade e família só acontece se os sócios repassarem as informações às suas famílias. Esta forma de alinhamento não é aconselhada, já que, muitas vezes, gera atritos internos entre a própria família pela falta de informação dos negócios. Neste caso, a recomendação é de que sejam realizadas reuniões anuais ou semestrais com os membros das famílias, para que cada um tenha a oportunidade de expor suas expectativas em relação ao negócio.

As reuniões do Comitê Júnior, que inclusive possuíam formalização em ata, estão em linha com as práticas recomendadas de governança corporativa. Como tais encontros deixaram de acontecer, sugere-se a retomada, a fim de incentivar os filhos a participarem na sociedade.

Em suma, o primeiro passo para a sociedade melhorar as práticas já aplicadas é implementar o sistema de formalização por atas, que foi a prática de maior aderência em 2021 (EY;IBGC, 2021). Além disso, é importante que haja a revisão da frequência da reunião entre sócios, para que tais encontros sejam realizados de forma assídua. Também sugere-se realizar encontros mais frequentes do Conselho Consultivo, Conselho de Família e do Comitê Júnior. Quanto ao contrato social, recomenda-se que sejam elaborados contratos mais robustos, com a inclusão de cláusulas específicas e que seja estudada a elaboração de um manual de conduta e de resolução de conflitos. Por fim, é sugerida a criação de um Protocolo de Sucessão Familiar, para garantir que o processo ocorra da melhor forma possível, assim como a pesquisa de Vasconcelos, Oliveira e Fernandes (2017) aponta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança Corporativa traz diversos benefícios para as empresas, principalmente quando se fala em sucessão familiar. Neste processo, a governança tem um papel fundamental, por isso a importância da aplicação das boas práticas para os que visam passar por este processo, como é o caso da empresa analisada.

Devido ao porte e tempo de atuação no mercado, a governança da empresa estudada está em fase inicial, sendo que neste trabalho foi possível identificar as lacunas das práticas de governança. A empresa aplica parte dos princípios, mas a grande maioria não é formalizado. Hoje, o processo pode funcionar satisfatoriamente, já que os sócios possuem uma visão alinhada, no entanto, quando houver uma sucessão, em que os pensamentos dos novos membros divergirem, a probabilidade de atritos devido ao não registro das decisões e discussões pode se tornar um problema.

Em resumo, observa-se que ainda há a necessidade de aprimorar as práticas aplicadas e implementar as demais práticas de governança na empresa estudada, como a elaboração de um contrato social mais robusto e realizações de reuniões mais assíduas. Visto que o grupo passará por uma sucessão familiar em um futuro breve, é importante que os sócios comecem a aprimorar as práticas da governança, pois no momento da sucessão, o que não estiver formalizado ou bem estruturado pode ser um risco para a sociedade como um todo.

Por fim, entende-se que o estudo cumpriu seu objetivo, de identificar as lacunas da governança na empresa analisada. A pesquisa observa a aplicação das práticas da governança corporativa e contribui no estudo de outras empresas familiares do mesmo porte.

Como limitação, considera-se que o estudo não pode ser generalizado, haja vista que a pesquisa foi realizada com apenas uma empresa familiar, sendo resultado da percepção dos entrevistados sobre a aplicação das práticas na empresa. Como sugestão para estudos futuros, propõe-se que sejam estudadas as melhores práticas para iniciar a aplicação da governança em empresas familiares e formas para facilitar a aplicação nestas empresas. Além disso, alternativas das práticas aplicadas em empresas de grande porte para empresas de pequeno e médio porte. Ainda, outro estudo sugerido é uma análise da implicância da governança corporativa no processo de sucessão familiar.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. Instrução CVM nº 480 de 07 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 07 dez. 2009. Disponível em: <http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>. Acessado em: 17 jan. 2022
- CANÇADO, V.L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.19, n. 2, p. 485-516, ago. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>. Acesso em: 07 nov. 2021.
- DAILEY, R. C. et al. La empresa de familia en los E.E.U.U. **Revista Administración de Empresas**, v. 8, n. 93, dez., p.783-789, 1997.
- DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. The influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. **Family Business Review** 2, [S.l.], n. 1, p.47-74, mar. 1989.
- DONNELEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, abr./jun. 1967.
- EY; IBGC; TOZZINI FREIRE ADVOGADOS. **Pratique ou Explique: Análise Quantitativa dos Informes das Companhias Abertas Brasileiras**. Relatório de Pesquisa. 2021, 4ª edição.
- FAMILY CAPITAL. **The World's Top 750 Family Businesses Ranking**. Londres, mar. 2020. Disponível em: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>. Acesso em: 04 set. 2021.
- FLORES JUNIOR, J. E.; GRISCI, C. L. T. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **R. Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, abr./maio/jun. 2012.
- FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, nov. 2016. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>. Acesso em: 27 out. 2021.
- GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H.V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava-PR. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 51, p. 749-769, out/dez, 2009.

HEINRICHS, K. **Succession in Family Businesses: An In-depth Qualitative Study of Succession in German Family-owned Wineries**. BoD-Books on Demand, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Governança Corporativa. Documento digital. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 4 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. Cadernos de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2016. 5ª ed.

LANK, A. G. Sucessão na gestão: desafio-chave para a empresa familiar. In: ÁLVARES, E. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Fundação Don Cabral, 2003.

LANSBERG, I., “Twelve Tasks in Succession”. **Family Business Magazine**, Verão, 1993. Disponível em: <https://www.lgassoc.com/writing/twelve-tasks-in-succession>. Acesso em: 7 nov. 2021.

LEA, J.W. **Keeping it in the Family – successful succession of the Family business**. New York: John Wiley & Sons, 1991.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, n.3, v.27, p.84-91, jul./set, 1992.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LUZ, G. B.; FREITAS, E. C. de. A importância de profissionalizar a gestão da empresa familiar para sucessão. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S.l.], v. 10, n. 1, 2013.

Disponível em:

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1027>. Acesso em: 7 nov. 2021.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

MUSTAKALLIO, M.; AUTIO, E.; ZAHRA, S. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, **Family Business Review**, [S.l.], v. 15, p. 205–22, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>. Acesso em: 16 mar. 2022.

OLIVEIRA, J.L.; ALVARES, E.; SANTOS PINHEIRO, A. DUARTE PIMENTEL, T. A Governança Corporativa como Elemento Mediador na Empresa Familiar. **Revista de Administração FACES**, Minas Gerais, v. 10, n. 3, jul./set. 2011, p. 106-122.

OLIVEIRA, J. L.; PIMENTEL, T. D.; CAMPOS, E. A. S. Governança em empresas familiares: um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

OLIVEIRA, L. G.M; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração Faces Journals**, Belo Horizonte, v. 11, n.2, p. 28-42, abr/jun 2012. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/1214> Acesso em 27 out. 2021.

PETRONI, M. EMPRESAS FAMILIARES REPRESENTAM 90% DOS EMPREENDIMENTOS NO BRASIL. **Jornal da USP**, São Paulo, 2018. Atualidades. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 02 jan. 2022.

PRADO, R.N. (coord.). **Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PWC. **10th Global Family Business Survey 2021**. Documento digital. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf>. Acesso em: 05 set. 2021.

PYROMALIS, V. D., VOZIKIS, G. S. Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 5(4), p. 439-460, 2009.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, M. V. F. P. de.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas: Grandes Negócios**. Rio de Janeiro, Ano IX, no 107, p. 30-35 dez, 1997.

SOUZA, L. O.; BRITO, P. A. F.; ALVARELI, L. V. G. Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. **Janus**, Lorena, v. 8, n. 13, p. 45-57, jul. 2011. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/Janus/article/view/267/238>. Acesso em: 28 out.2021.

ST-CYR, L.; RICHER, F. La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. **Revue Internationale P.M.E**, v. 18, n 3-4, p. 51-71, 2005. Disponível em: <https://id.erudit.org/iderudit/1008482ar>. Acesso em: 28 out.2021

TAGIURI R; DAVIS, J. Bivalent Attributes of the Family Firm. **Family Business Review**, [S.l.],1996;9(2):199-208. Disponível em: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.1996.00199.x>. Acesso em: 16 mar. 2022.

VASCONCELOS, A. C.; DE OLIVEIRA, M. F.; FERNANDES, V. D. C. O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero: um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 1, p. 203-226, 23 mar. 2017. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/11992>. Acesso em: 28 out. 2021.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev. SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-38, setembro/outubro 2007. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-485754>. Acesso em: 08 abr. 2022.

VILLALONGA, B.; AMIT, R. Family Ownership. **Oxford Review of Economic Policy**. Oxford, 2ª ed., v. 36, p.241-257, 2020.

VOZIKIS, G. S.; WEAVER, K. M.; GIBSON, B. Family business succession: em-phasis on the family not the business. **Indian Journal of Economics & Business**, p. 139-153, 2009.