

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - UNIFAL MG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA

ELIZA FERNANDA DE AZEVEDO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS E
DESAFIOS**

VARGINHA - MG
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

ELIZA FERNANDA DE AZEVEDO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS E
DESAFIOS**

Trabalho de conclusão de Piepex apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas, como parte do requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciência e Economia.

Orientador: Prof. Marçal Serafim Cândido.

Varginha, 2022

ELIZA FERNANDA DE AZEVEDO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS E
DESAFIOS**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão do Programa Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão (PIEPEX) apresentado como parte dos requisitos para conclusão do curso Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia pela Universidade Federal de Alfenas - MG.

Aprovado em:

Adriano Antonio Nuintin Professor da Universidade Federal de Alfenas - Campus
Varginha

Maria Aparecida Curi - Professora da Universidade Federal de Alfenas - Campus
Varginha

Marçal Serafim Cândido Professor da Universidade Federal de Alfenas – Campus
Varginha

RESUMO

O presente trabalho tem como intuito incentivar a reflexão e mostrar as estratégias e desafios da governança corporativa em empresas familiares a partir da literatura sobre o assunto. O tema se torna relevante, pois, no Brasil, essas empresas são responsáveis por aproximadamente 65% do PIB e responsáveis por empregar cerca de 75% dos trabalhadores. Contudo, estima-se que mais de 80% das empresas enfrentam problemas típicos de empresas familiares e a falta de governança corporativa é o fator que mais corrobora para existência de tais conflitos, o que em muitos casos coloca em risco a sobrevivência da empresa. A pesquisa apresentada é de cunho bibliográfico documental realizada por meio de busca na internet de periódicos, livros, revistas e etc. Os resultados mostram que a Governança Corporativa é um mecanismo que contribui para a sobrevivência das empresas familiares ao longo do tempo, além de garantir a integridade e formalização do negócio. Suas estratégias giram em torno de separar a empresa em esferas de propriedade, gestão e família, além de criar conselhos para cada uma delas.

Palavras-chave: *Empresa familiar, Governança corporativa, Governança corporativa em empresa familiar.*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
REVISÃO LITERATURA	6
2.1 EMPRESAS FAMILIARES: PANORAMA GERAL	6
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA (G.C.)	6
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES	9
METODOLOGIA E DADOS	11
ANÁLISE E DISCUSSÃO	12
4.1 EMPRESAS BRASILEIRAS COM G.C.	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
REFERÊNCIAS	18

1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar tem origem em uma organização controlada por um empreendedor que normalmente é o proprietário, ao qual inicia o seu negócio por meio de sonhos profissionais e com seus investimentos, mas a maioria nasce do trabalho em conjunto de um casal que juntam suas economias e gerencia o empreendimento e a família, ou irmãos que desde criança aprendem o negócio idealizado pelos pais (GERSICK et al., 1997 apud ANDRADE; GRZYBOVSKI e LIMA, 2005).

Neste trabalho o intuito é incentivar a reflexão e mostrar as estratégias e desafios da governança corporativa em empresas familiares a partir da literatura sobre o assunto. O tema se torna relevante, pois, de acordo com Lethbridge (1997), em nível mundial, as empresas administradas e controladas por familiares, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB; além de serem responsáveis por mais da metade dos empregos. Em um estudo mais recente realizado por Sampaio (2019-2022) na Pwc, as empresas familiares no Brasil representam cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar em torno de 75% dos trabalhadores no país. Tais organizações são as que mais crescem no país (GUEIROS; 1998 apud PETRY; NASCIMENTO, 2009). Contudo, estima-se que mais de 80% das empresas enfrentam problemas típicos de empresas familiares e a falta de governança corporativa é o fator que mais corrobora para existência de tais conflitos, o que em muitos casos coloca em risco a sobrevivência da empresa. (RICCA e SAAD, 2012).

O texto está dividido em cinco seções, sendo a primeira a introdução; a segunda uma revisão de literatura onde aborda um pouco sobre a origem e o que é a empresa familiar, a governança corporativa e a governança corporativa nas empresas familiares; a terceira seção a metodologia e dados; a quarta uma análise e discussão e empresas brasileiras com Governança Corporativa; e a quinta as considerações finais.

2. REVISÃO LITERATURA

A revisão de literatura foi baseada em 3 temas, sendo eles, Empresas familiares: panorama geral, Governança Corporativa e Governança Corporativa em Empresas familiares. Nesse sentido é exposto a seguir.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES: PANORAMA GERAL

Desde o início da atividade laborativa (exercício de um ofício), mercantil e econômica mais organizada, uma estrutura familiar é pertinente nessas atividades. Com isso, a relevância das empresas familiares é inegável, devido à família ser a matéria prima, ou seja, a origem da atividade empresarial da forma como é hoje (OVIDIO, 2019).

No decorrer dos séculos, com os avanços industriais, mercadológicos, legais, científicos e etc, a economia se tornou mais complexa, ou seja, maior demanda de sistematização e organização. Sendo assim, a família passou a ser empresas familiares, e se tornaram organismos mais refinados para a comunhão de capital e desenvolvimento de certas atividades e negócios (OVIDIO, 2019).

No que se refere ao significado de uma empresa familiar, ao notar as literaturas que abordam os conceitos em questão, pode-se observar diferentes opiniões entre autores, todavia, alguns pontos em comum são encontrados, como o ponto em que a empresa familiar gira em torno de propriedade, gestão e continuidade. O que pode ser entendido por propriedade como o patrimônio adquirido (empresa), a gestão como a necessidade de algum familiar cuidar da empresa e a continuidade ser a sucessão (INEPAD CONSULTING, 2017).

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA (G.C.)

Surgiu na economia anglo-saxônica um movimento que foi denominado posteriormente como *corporate governance*, em que alcançou o Brasil, como subproduto da globalização, em meados de 1990. Tal movimento possui o objetivo de aprimorar a relação entre empresas e o mercado investidor. Foi rotulado então, segundo tradução literal, como governança corporativa. (ZINGALES; 1998; IBGC

BOOZ ALLEN; 2003; ARAUJO; ESPOSITO; 2004; IBGC; 2011 apud MACHADO et al., 2013).

A governança corporativa é um instrumento de controle e de gestão que coloca em harmonia as empresas com o mercado. Além disso, abrange a relação com os acionistas presentes e potenciais, consumidores, fornecedores, membros da família proprietária e a coletividade. (SOUZA, 2005 apud MACHADO et al., 2013). Mais especificamente, diz respeito à maneira como as organizações são administradas, monitoradas e incentivadas. Em que abrange o propósito da organização bem como seus valores, regras, culturas, normas e principais lideranças (SILVEIRA, 2021).

“De acordo com Zingales (1998), IBGC (2011) e Mckinsey (2001), a governança é uma ampla área de pesquisa envolvendo finanças, economia e direito, fortemente orientada pelas teorias de agência, a qual propõe a visão contratual da firma e reforma o problema clássico de quem monitora o monitor (CLARKE, 2004), e pelas teorias de stakeholders e do acionista, na qual a premissa básica é a maximização do lucro, a criação do valor e a orientação para valor.” (FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN, 2000 apud MACHADO et al., 2013 p. 200).

Uma boa governança tem como objetivo disponibilizar de um ambiente que induza os executivos e os colaboradores a procurar, de forma voluntária, a cumprir regras, tomar melhores decisões de longo prazo e agir com ética. (SILVEIRA, 2021). Mediante a isso, a figura 1 abaixo explica de forma resumida as características da governança corporativa.

Figura 1 - Características da Governança corporativa



Fonte: Setting consultoria, 2020.

Entretanto, na governança corporativa, existe o problema de agência, em que é a possibilidade de divergência entre interesse dos acionistas e gestores. Sendo esta em dois tipos: a vertical e a horizontal. A vertical, são os problemas entre acionistas e gestores e a horizontal são os problemas entre acionistas majoritários e minoritários. Sobretudo, a literatura sobre problema de agência vertical diz respeito às causas e consequências da separação entre controle e propriedade. (SHLEIFER e VISHNY, 1997 e GOGINENI et al., 2009 apud MONTEIRO, J. 2011).

Segundo a teoria de Jensen e Meckling (1976), o relacionamento de agência é definido como um contrato onde uma ou mais pessoas (o principal) incluem outra pessoa (o agente) para realizar as funções em seu favor e lhe concede autoridade para tomar decisões em seu lugar. Entretanto, se cada parte agir para maximizar seus interesses pessoais, o agente nem sempre irá agir no que é melhor para o principal. (SAITO e SILVEIRA, 2008). Então “como os investidores podem ter certeza, de que os recursos alocados na empresa, irão receber retornos justos? O

problema de agência, neste caso, refere-se a ausência de certeza por parte dos investidores, de que seus recursos não serão expropriados ou aplicados em projetos pouco atraentes.” (MONTEIRO, 2011, p. 8).

Outra problemática na G.C. são os custos de agência, em que por exemplo, quando há somente um acionista com 100% de controle da empresa e este também é gestor dela, não há custo. Mas quando este contrata um gestor, o custo passa a existir, uma vez que, tanto pelo próprio monitoramento e contrato, quanto pelo agente poder deixar de gerar riqueza para o principal (MONTEIRO, 2011).

Para Jensen e Meckling (1976), os custos de agência são a soma dos casos como: custos de elaboração de contratos entre o principal e o agente; despesas com monitoramento de atividades do agente; perdas residuais vindas da divergência entre decisões do agente. (JENSEN e MECKLING, 1976. p. 308 apud MONTEIRO, 2011). Entretanto, alguns desses custos podem ajudar a reduzir os problemas de agência como a boa comunicação, conselho, fiscalização constante, direitos garantidos e gestão independentes.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

A governança corporativa nas empresas familiares, possui uma complexidade maior, pois, os relacionamentos conflituosos entre executivos, conselheiros e acionistas estão presentes em qualquer companhia. Além disso, a existência da família inclui os aspectos sentimentais do relacionamento entre parentes. E, conseqüentemente, devido a esses aspectos afetivos entre os membros da alta gestão, além da concentração de poder nas mãos de uma pequena parte de pessoas, gera riscos, oportunidades e desafios específicos (SILVEIRA, 2010).

Alguns dos principais riscos em empresas familiares são problemas de sucessão e transição de gerações, nepotismo, informalidade, ausência de meritocracia, falta de profissionalismo, confusão de questões familiares com empresariais e etc. Mediante a isso, em um cenário ideal, uma empresa familiar possui 3 dimensões: família, propriedade e gestão, esses interesses devem convergir. E quando isso não ocorre, a empresa sofre problemas que podem afetar o grupo familiar como um todo (GLIC FAS, 2019).

O modelo dos três círculos abaixo (figura 2), foi criado por John Davis e Renato Tagiuri nos anos 70 e ajuda a compreender melhor os desafios da empresa

familiar juntamente com os riscos que podem impactar negativamente a sobrevivência ao longo do tempo, ou seja, de uma geração para outra (OVIDIO, 2019). Ademais, a compreender os pontos fortes que podem surgir quando ocorre a combinação dos três grupos com suas normas comportamentais e objetivos distintos (DAVIS, 2020).

Figura 2 - Modelo dos três círculos



Fonte: www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF

Fonte: Capital aberto, 2019.

Conforme exposto na figura 2, cada integrante dessas três dimensões: família, propriedade e gestão, possui demandas, expectativas, necessidades, direitos e deveres específicos. Portanto, pode gerar desentendimentos e disputas judiciais que são fatal para as empresas familiares na maioria das vezes. Além disso, qualquer divergência em uma das dimensões, impactará nas demais, como por exemplo, um desentendimento entre sócios (propriedade) irá impossibilitar a eleição de um administrador (gestão). E até que encontrem uma solução, a empresa fica à deriva e sem representação (OVIDIO, 2019). Em contrapartida, o modelo da

figura 2 mostra que é fundamental para cada parte ser individualmente forte e se apoiarem mutuamente, pois os membros da geração seguinte precisam se desenvolver para fortalecer cada um dos círculos e compreendê-los (DAVIS, 2020). Por conseguinte, a perpetuação da empresa pode ocorrer por meio da capacitação dos herdeiros e da separação de cada esfera de forma que a geração futura entenda cada parte do negócio e não se limite apenas à parte administrativa, ou seja, que conheça também a parte operacional. Ademais, ao conhecer como cada um dos três círculos funcionam, o sucessor poderá oferecer um apoio melhor para cada.

Mediante a isso, a compreensão e entendimento das três esferas é a chave para organização da empresa familiar, bem como, seu planejamento e criação de sistemas eficazes para diminuir os riscos que impactam na sua sobrevivência. E é nesse momento que a governança corporativa se torna ferramenta essencial para prevenção da empresa e da família. É ela que vai harmonizar e alinhar, viabilizando a coexistência equilibrada entre os integrantes dos três círculos, e também entre os *stakeholders* e a empresa (OVIDIO, 2019).

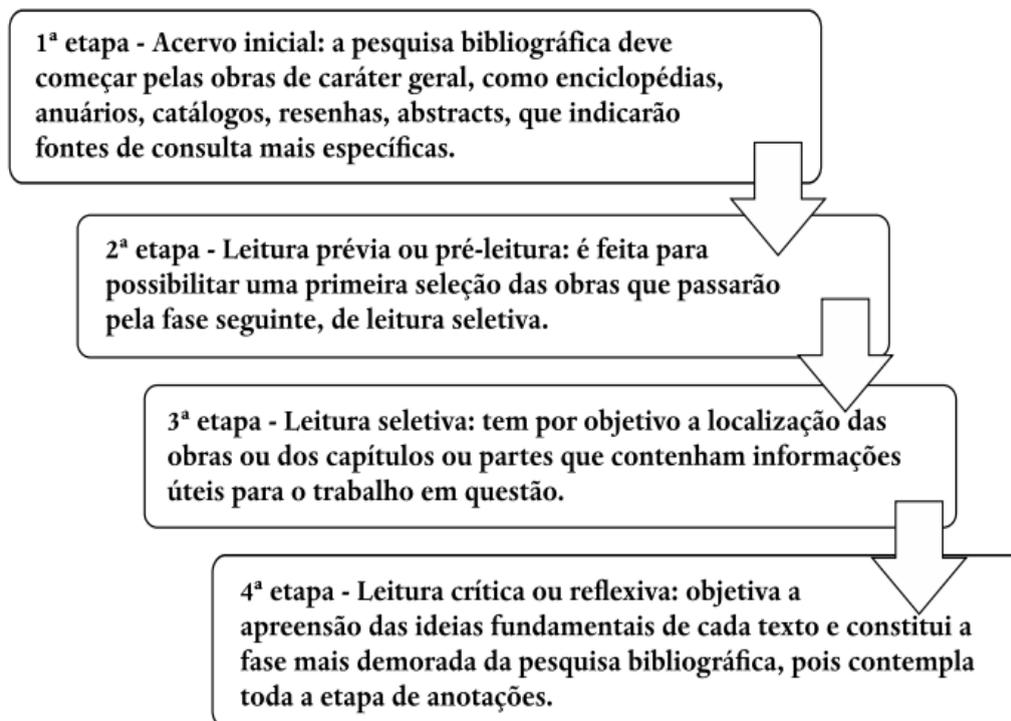
3. METODOLOGIA E DADOS

A pesquisa apresentada é de cunho bibliográfico documental realizada por meio de busca na internet de periódicos, livros, revistas e etc. Foi realizada nos períodos, em sua maior parte, entre fevereiro e março de 2022, mas também algumas pesquisas foram feitas em janeiro do mesmo ano. Para tanto foi utilizado cerca de 5 artigos em revistas, 3 livros relacionados ao tema, alguns sites da internet, bem como dissertação de mestrado.

Para Martins e Theóphilo (2016), a pesquisa bibliográfica, trata-se de estratégias de pesquisa. Com base em um assunto já publicado em periódicos, livros, jornais, revistas e etc, ela explica, analisa e discute sobre o tema ou problema. E é uma parte indispensável de qualquer trabalho científico, com o objetivo da construção da plataforma teórica de estudo (MARTINS E THEÓPHILO, 2016 apud SOARES; PICOLLI e CASAGRANDE, 2018).

Baseado em etapas, Andrade (2010), diz que as pesquisas bibliográficas são conforme apresentadas na Figura 3: (ANDRADE, 2010 apud SOARES; PICOLLI e CASAGRANDE, 2018).

Figura 3 - Etapas da pesquisa bibliográfica



Fonte: (SOARES; PICOLLI e CASAGRANDE, 2018).

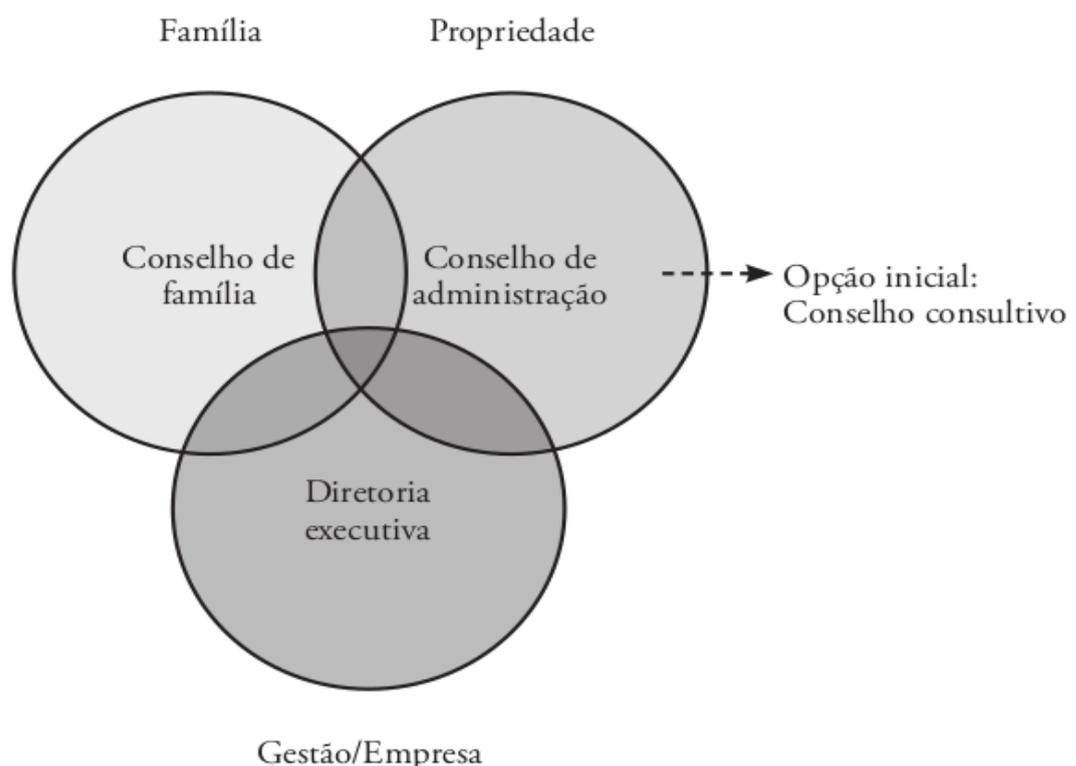
Na primeira etapa trata-se do levantamento de referências a respeito do tema de pesquisa. Ao que deve se atentar à qualidade e relevância das referências. Para tanto, é necessário uma ampla cobertura de trabalhos recentes e antigos, nacionais e internacionais, na medida do possível. O interessante é não deixar de fora aquilo que é importante para a pesquisa. Já na segunda etapa, deve-se proceder com a leitura prévia e eliminar as obras que não estão de acordo com o tema em estudo. E assim sendo, as obras restantes passarão pela terceira fase, que consiste na eliminação das referências que não possuem informações úteis. Posteriormente, e por fim, a quarta etapa é proceder com a leitura crítica e aprofundada e dessa forma separar o que é indispensável, complementar ou desnecessário (SOARES; PICOLLI e CASAGRANDE, 2018).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

O longo tempo de interação entre membros da família faz com que se torne menos disposto a adotar estratégias mais formais na condução de seu negócio. Para se ter ideia, quando uma empresa é gerenciada por membros de uma única família, a tendência é de não adquirir estruturas de governança corporativa. Entretanto, segundo Melin e Nordqvist (2000), as empresas familiares tendem sim a usufruir de ferramentas da governança corporativa, como por exemplo, o estabelecimento de conselhos. Todavia, a efetividade do conselho é limitada e o processo de tomada de decisão acaba sendo realizado em local informal e com maior influência de membros da família e não do conselho (LEAPTROTT, 2005 apud MIZUMOTO e MACHADO FILHO, 2007).

Para que isso não ocorra e para que o modelo de governança corporativa tenha um bom funcionamento, é necessário que as diferentes esferas de poder sejam formalizadas, em fóruns específicos, a fim de trazer soluções e discussões. Esses fóruns devem ter a função bem definida entre si, de forma que a estruturação seja um órgão de governança para cada esfera de poder. Sendo assim, conselho de família para esfera familiar, conselho de administração para esfera de propriedade e diretoria para esfera de gestão, conforme figura 4 (SILVEIRA, 2021).

Figura 4 - As três esferas de poder na empresa familiar



Fonte: SILVEIRA, 2021.

A diretoria executiva e o conselho de administração são órgãos comuns a todas sociedades anônimas, mas o conselho de família é peculiar às empresas familiares. Sendo sua principal função administrar o cotidiano das chamadas "famílias empresárias", de forma que proporcione um espaço organizado e estruturado para resolver questões familiares ligadas ao mundo dos negócios. Pois, segundo o Manual IFC de governança para empresas familiares, quando a família atinge tamanho superior a 30 membros com interesses na organização, se faz necessário o órgão, visto que as discussões e tomadas de decisões são difíceis em assembleias familiares (SILVEIRA, 2021).

Outro desafio da governança corporativa em empresas familiares é o processo de sucessão que pode ser considerado como um dos mais desafiadores para a G.C. Pois devido a sua complexidade e importância para a sobrevivência da empresa na longevidade deve ser encarado como um processo que requer estratégia, comprometimento, profissionalismo, zelo (individual e coletivo) e previdência. O planejamento e o gerenciamento da sucessão são a parte vital para as famílias empresárias (VELLOSO *et al*, 2022).

Em um estudo sobre o modelo de gestão e processo sucessório em empresas familiares realizado por Petry e Nascimento (2007), diz que é possível que o principal erro cometido pelas lideranças das empresas familiares, conforme Dupas *et al*. (2003, p. 71-72), seja o de não considerar a sucessão como um processo e sim como um evento. E como nem sempre quem tem poder sobre a propriedade do negócio tem competência para gerenciar ela, a sucessão deve ser feita por meio de um processo formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de maneira a criar talentos. Segundo Velloso *et al* (2022) um planejamento de sucessão bem cauteloso é o ponto importante para diminuir os riscos neste processo e possivelmente irá contribuir para a longevidade da família empresária.

Além disso, as gerações estão cada vez mais desalinhadas, pois os líderes atuais aproveitam a expectativa de vida maior e prolongam suas carreiras. Em contrapartida, as gerações mais novas querem assumir liderança cada vez mais

jovens. Por isso, a preparação dos herdeiros deve ser realizada de maneiras distintas, conforme as destacadas abaixo: (VELLOSO *et al* 2022).

- A. investimento em formação superior, cursos e especializações;
- B. criação de treinamentos ou planos de formação pela própria empresa para os herdeiros/acionistas;
- C. inserção dos herdeiros em cargos de gestão ou operação da empresa para que adquiram conhecimento da corporação;
- D. programa de trainee para os membros da família.

Por isso, como recomenda a boa prática, o ingresso de familiares na gestão do negócio deve ser definido por meio de regras, critérios e diretrizes alinhadas ao mercado. E o conselho de família deve estimular todos os membros da família a buscar informação e formação para assumir e desempenhar, da maneira mais competente possível, os diferentes papéis em uma família empresária. Contudo, a proposta é refletir sobre os possíveis desafios e alternativas nas três dimensões da família empresária, ou seja, família, gestão e propriedade, e com isso planejar uma sucessão de forma a alinhar os interesses, obrigações e direitos dos envolvidos; além de prever as mudanças que poderão afetar essas dimensões. Com certeza isso será essencial para o desenvolvimento de estratégias para preparar os sucessores e sucedidos (VELLOSO *et al* 2022).

4.1 EMPRESAS BRASILEIRAS COM G.C.

Existem algumas empresas brasileiras que estão se destacando por meio da Governança Corporativa, dentre elas a Pif Paf Alimentos que tem adotado boas práticas e garante uma maior sustentabilidade e segurança para atuar no mercado. Além disso, as tomadas de decisões são feitas de forma colegiada e isso diminui as chances de conflitos de interesse. Ela possui um Conselho de Administração que garante uma gestão mais assertiva e conseqüentemente com tais práticas, aumenta a sensação de confiança tanto para acionistas quanto para investidores da empresa. (ROSSI & TOK, 2021).

Outra empresa que possui destaque quanto à governança é a BR Distribuidora, ela segue a risca todos os procedimentos e padrões da GC e seu

objetivo é continuar aprimorando as boas práticas para conquistar a certificação do Programa Destaque em Governança das Estatais da B3. Em uma entrevista, Ivan de Sá (presidente da BR Distribuidora), disse que as práticas garantem maior confiabilidade às tomadas de decisão e agregam valor aos acionistas, além disso, assegura a transparência na gestão. (SETTING CONSULTORIA, 2020).

Em um estudo de caso realizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 2011 sobre Casos de Empresas Familiares Não-Listadas, ele traz o da empresa Cerradinho Bionergia que descreve a importância da G.C. para aumentar a confiança com os agentes externos. Para se ter ideia, tal empresa passou por problemas financeiros devido à crise no final da década de 2000 e devido a não ter um modelo de governança e gestão efetivo. Somente foi possível a reestruturação societária e a realocação de ativos após a combinação das boas práticas com a união da família.

Em 2015, um outro estudo sobre essas empresas familiares foi feito pelo IBGC, em que foi constatado que na segunda geração familiar, a empresa NeoGrid ilustra a crença nos benefícios que a boa Governança traz, sendo em essencial o “andar com as próprias pernas” ou seja, afastar a figura do proprietário como determinação para o crescimento da companhia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante ao que foi exposto no trabalho, conclui-se que assim como qualquer outra organização, uma empresa familiar precisa adotar estratégias de governança corporativa para alcançar seus objetivos e prolongar a sobrevivência de seu negócio. Sem dúvida é um mecanismo que contribui para isso e para garantir integridade e formalização do negócio. É justamente devido aos laços de sangue e emocionais envolvidos que uma empresa de tal segmento deve ter um controle mais rígido para conseguir passar por gerações. E a G.C. garante a proteção dessas empresas em todos os desafios previsíveis que o envolvimento familiar possui.

As estratégias da Governança giram em torno de separar a empresa em esferas de propriedade, gestão e família, além de criar conselhos para cada uma delas, a fim de trazer organização e aumentar sua longevidade. Também, a preparação de herdeiros é uma estratégia importante para G.C., pois o problema de sucessão é um dos maiores desafios para a Governança além dos demais citados

neste trabalho, com, informalidade, tomada de decisão com maior influência da família e etc.

Contudo, este estudo ficou limitado às estratégias e desafios em empresas familiares a partir da literatura a respeito, mas há outros pontos na G.C. que podem ser explorados em pesquisas futuras como, por exemplo, o Compliance que é uma ferramenta que auxilia nas boas práticas e faz com que a Governança seja mais eficaz; o comportamento cultural das empresas familiares também pode ser estudado e trazido em uma abordagem dentro da G.C. Ademais, o tema apresentado é de ampla pesquisa e é possível, também, verificar a efetividade em outros tipos de empresas e realizar estudos de caso, por exemplo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, B. J. Aplicabilidade do ‘modelo dos três círculos’ em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.11 n. 5, setembro/outubro 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137448010.pdf>. Acesso em: 16 março 2022.

CLEMENTE, L. **Afinal, qual o conceito de uma empresa familiar?**. [2017]. Inepad Consulting. Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/afinal-qual-o-conceito-de-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 17 fevereiro 2022.

DAVIS, J. A.; SINANIS, M.; COLLETTE, C. **Os segredos das famílias empreendedoras**: o que pode impulsionar o sucesso dos negócios na próxima geração: baseado em dez anos de diálogos intergeracionais em Harvard. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555206364>. Acesso em: 23 fev. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Casos de empresas familiares não-listadas**: experiências na aplicação de práticas de governança. São Paulo: IBGC, 2011. p. 11.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Casos de empresas familiares não listadas**: experiências na aplicação de práticas de governança. São Paulo: IBGC, 2015. p. 12, 57.

MACHADO, R. T. *et al.* Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: aspectos a considerar no modelo dotado. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.15 n. 37, dezembro 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n37p198>. Acesso em: 17 fevereiro 2022.

MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 3-17, abril/junho 2007. Disponível em: <http://www.consultivo.pro.br/sistema/files/other/ESTUDO-DE-CASO-Comite-Gestor-Grupo-ORSA.pdf>. Acesso em: 03 março 2022.

MONTEIRO, J. **Custos dança corporativa das empresas brasileiras**. 2011 Dissertação (Mestrado profissionalizante em Administração), Faculdade de Economia e Finanças, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://s3.amazonaws.com/public-cdn.ibmec.br/portalibmec-content/public/arquivos/df/dis_2011_40_-_juracy_monteiro.pdf. Acesso em: 14 março 2022.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, São Paulo, v.20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rcf/a/6hDYwpBbQ7RXSdJtzwGRcmF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 fevereiro 2022.

RICCA, D.; SAAD, S. M. **Governança corporativa nas empresas familiares: sucessão e profissionalização**. 1. ed. São Paulo: CLA, 21 novembro 2012. p. 40.

ROSSI & TOK. [2022]. Disponível: <https://www.rossitok.com.br/governanca-corporativo-case-de-sucesso>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48 n. 2, abril/junho 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/nYsfxxRCTy9S6zMq375ChNM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 fevereiro 2022.

SAMPAIO, L. **Empresas familiares e plano de sucessão**. [2019-2022]. Pwc. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html#:~:text=Dados%20do%20 Instituto%20Brasileiro%20 de,75%25%20dos%20 trabalhadores%20no%20 pa%C3%ADs>. Acesso em: 16 março 2022.

SECAF NETO, J. **Exemplo de Governança Corporativa: 3 cases de sucesso para se inspirar**. [2020]. Setting Consultoria. Disponível em: <https://setting.com.br/blog/governanca/exemplos-governanca-corporativa/>. Acesso em: 12 março 2022.

SIBINELLI, P. C. C. **Como se definem os 3 círculos na família empresária**. [2019]. Glic Fas. Disponível em: <https://glicfas.com.br/modelo-dos-tres-circulos-para-empresas-familiares/>. Acesso em: 10 janeiro 2022.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Virtuous Company, 03 março 2021. p. 30-31.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 298, 305-306.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, Pesquisa bibliométrica, Artigo de revisão e Ensaio teórico em administração e contabilidade. **RAEP Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.19 n. 2 p. 308-339, maio/agosto 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5335/533557910005/533557910005.pdf>. Acesso em: 19 fevereiro 2022.

VELLOSO, C. *et al.* **As 3 dimensões de sucessão no sistema da família empresária**. [2022]. Desafios durante a sucessão vão desde as capacidades técnicas da alta gestão até os entraves de caráter socioemocional. Disponível em:

<https://www.ibgc.org.br/blog/dimensoes-empresas-familiares-artigo>. Acesso em: 09 março 2022.