

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

CORPORATE GOVERNANCE IN THE FAMILY SUCCESSION PROCESS

GRIEBELER, Marieli Leticia Forsch¹

COSTA, Simone da²

WELTER, Juarez²

WANDSCHEER, Cristian Samuel²

¹Discente do curso de Administração. Centro Universitário UCEFF, Itapiranga-SC

²Docente do curso de Administração. Centro Universitário UCEFF, Itapiranga-SC

RESUMO

O cenário dos negócios enfrentou mudanças com a globalização, com isso, as empresas têm considerado cada vez mais adotar as boas práticas de governança corporativa visando maior transparência e diminuição dos conflitos de interesse. Levando em conta que 90% das empresas no Brasil são consideradas de perfil familiar a inexistência de regras e planejamento de sucessão podem comprometer a continuidade desses negócios. O presente trabalho tem por objetivo investigar o nível de aplicabilidade dos mecanismos de governança corporativa em empresas familiares associadas à CACIS – Câmara do Comércio, Indústria e Serviços de Três Passos/RS e analisar se na visão dos representantes tais mecanismos contribuem e/ou influenciam no processo de sucessão familiar. Trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa, com objetivo descritivo, levantamento de dados, coletados de forma online através de questionário, com uma amostra de 67 gestores de empresas familiares. Dentre os resultados alcançados, percebe-se que as empresas adotam consideravelmente os princípios de governança, ficando em destaque a responsabilização com um Ranking Médio (RM) de 4,42, a equidade (RM 4,25) e a transparência (RM 4,18). Destacou-se que os representantes possuem alto grau de consentimento em relação ao princípio da prestação de contas e princípio da responsabilidade corporativa contribuir para a melhoria da performance da empresa e facilitarem a sucessão, ao alcançar um RM de 4,66. Esses resultados ressaltam a importância da adoção dos princípios de governança corporativa, que possibilitam a elevação do nível de maturidade dos negócios, propiciando a diminuição dos conflitos e cooperando para o desenvolvimento e continuidade dos negócios.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Sucessão Familiar; Continuidade.

ABSTRACT

The business scenario has faced changes with globalization, and as a result, companies are increasingly considering adopting good corporate governance practices to achieve better transparency and reduce interest conflicts. Considering that 90% of companies in Brazil are considered family-owned, the lack of rules and succession planning can compromise the continuity of these businesses. This study aims to investigate the applicability level of corporate governance mechanisms in family businesses associated with CACIS – Chamber of Commerce, Industry and Services of Três Passos/RS – and analyze whether, in the representatives' view, such mechanisms contribute to and/or influence the family succession process. This is a quantitative research study with a descriptive objective, collecting data online through a questionnaire from a sample of 67 managers of family businesses. Among the results, it is observed that companies considerably adopt governance principles, with accountability standing out with an Average Ranking (AR) of 4.42, rule of law (AR 4.25), and transparency (AR 4.18). It was highlighted that the representatives have a high degree of agreement regarding that the principle of accountability and corporate responsibility contribute to improve company's performance and facilitate succession, achieving an AR of 4.66. These results emphasize the importance of adopting corporate governance principles, which enable the raising of business maturity level, reducing conflicts and contributing to business development and continuity.

Keywords: Corporate Governance; Family Succession; Continuity.

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que as empresas estão inseridas em um cenário marcado pela era do conhecimento e da informação. Diante da complexidade dos negócios, esse cenário exige respostas ágeis e decisões assertivas das pessoas e dos grupos que respondem pela instituição. Sendo assim, a contabilidade, na posição de ministrar informações, influencia nesse processo de modo contínuo, bem como, o papel do contador, que vem aprimorando-se frente às novas exigências provenientes da tecnologia, de modo a possibilitar maior confiabilidade aos usuários de suas informações (Almeida *et al.*, 2020).

Com a globalização e o fortalecimento do cenário econômico, as empresas modificaram-se e passaram a enfrentar problemas relacionados à carência de transparência das informações contábeis, à disparidade de informações e ao conflito de

interesses entre os envolvidos. Então, com a intenção de diminuir tais problemas, as organizações estão se preocupando mais com a divulgação de suas informações contábeis e em adotar boas práticas de Governança Corporativa (Souza; Fonseca; Martucheli, 2022).

Neste contexto, a Governança Corporativa é uma temática contemporânea e considerada de extrema relevância. Por consequência, ao implementar um sistema de Governança Corporativa pode-se controlar por meio de legislação e transparência o que acontece dentro das empresas sem desprezar os direitos das partes interessadas, por isso é um artifício que valoriza as boas práticas de legislação e busca atender as exigências de seus envolvidos de maneira mais equitativa possível (Eckert *et al.*, 2022).

Por isso, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 27 de novembro de 1995, é referência nacional em Governança Corporativa e tem por objetivo difundir conhecimento acerca das melhores práticas e influenciar os mais diversos agentes em sua adesão, auxiliando no desenvolvimento sustentável das empresas e, consequentemente, para uma comunidade melhor. Assim sendo, ele define que a Governança Corporativa é um mecanismo formado por princípios, regras, estruturas e processos pelos quais as entidades são dirigidas e monitoradas, visando a geração de valor para todos os envolvidos, prezando pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, colaborando positivamente para a sociedade e o meio ambiente (IBGC, 2023).

Nesse sentido, cabe destacar que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), demonstrando que as organizações familiares empregam 75% da mão de obra no Brasil e respondem por mais da metade do PIB. No entanto, apesar de tal desempenho, apenas 30% das empresas familiares chegam à 3ª geração e só metade do percentual, ou seja, 15% permanecem à sucessão de três gerações, segundo um estudo do Banco Mundial. Diante disso, a ausência de processos bem estruturados e sem clareza de estratégias, as firmas podem perder competitividade, enfrentar desafios financeiros e de gestão de recursos humanos, podendo até encarar problemas legais (SEBRAE, 2024).

Não só no Brasil que as empresas familiares possuem protagonismo, mas também, em diversos países os negócios administrados por famílias são bastante frequentes, pois

as empresas familiares detêm características próprias, como por exemplo: os proprietários familiares possuem uma grande concentração de bens e uma diversificação limitada; eles também têm horizontes de investimentos mais prolongados em comparação com outros acionistas; e ainda, os proprietários familiares costumam exercer cargos como diretores e/ou gerentes, participando de forma ativa na administração das empresas (Cheng, 2014).

Nesse panorama, o fenômeno de a família ser detentora e/ou administradora de uma empresa pode acontecer em diversos níveis, tanto no que diz respeito à dispersão da estrutura societária, como por parte de os líderes não serem componentes do núcleo familiar. Por isso, a perspectiva da conservação dos negócios pode ser diversa ou de complexidade específica, em função das especificidades do núcleo familiar durante a sua trajetória (Frezatti *et al.*, 2017).

Dessa maneira, esses aspectos resultam que os negócios familiares vivenciam conflitos de agência menos significativos entre proprietários familiares e gerentes, porém, conflitos de agência mais impactantes entre proprietários familiares e acionistas minoritários não familiares. Além disso tudo, as organizações familiares ainda são impactadas pelas angústias ou conflitos entre o núcleo familiar. Consequentemente, tais conflitos prejudicam as operações, os relatórios financeiros, bem como, a avaliação das empresas familiares (Cheng, 2014).

Assim, em organizações familiares, além de tomar decisões estratégicas para os negócios, os gestores devem compreender a dinâmica que envolve os comportamentos dos fundadores, das gerações seguintes, dos membros da família, dos acionistas e da própria empresa. Por isso, é necessário que elas desenvolvam habilidades específicas que lhes permitam identificar e resolver os desafios gerados por essas interações, além de adotar estratégias que favoreçam o crescimento da empresa, a transferência de poder e controle, visando criar valor a longo prazo. Desse modo, um dos maiores desafios enfrentados por esse tipo de organização é a sucessão familiar (De La Garza Ramos; Murillo Vargas; Pérez González, 2018).

Então, a partir do contexto apresentado, a questão que norteia a pesquisa é a seguinte problematização: **Qual o nível de aplicabilidade dos mecanismos de**

Governança Corporativa em empresas familiares associadas à CACIS – Câmara do Comércio, Indústria e Serviços de Três Passos/RS e na visão dos representantes tais mecanismos contribuem e/ou influenciam no processo de sucessão familiar? Logo, para que a problemática possa ser respondida, tem-se como **objetivo geral de estudo investigar o nível de aplicabilidade dos mecanismos de Governança Corporativa em empresas familiares associadas à CACIS – Câmara do Comércio, Indústria e Serviços de Três Passos/RS e analisar se na visão dos representantes tais mecanismos contribuem e/ou influenciam no processo de sucessão familiar.**

A justificativa da pesquisa é aprofundar o conhecimento sobre as práticas de governança corporativa nas empresas e como elas podem contribuir no processo de sucessão familiar. Acredita-se que esse estudo é relevante, considerando o protagonismo dos negócios familiares e a dificuldade de superar os processos de sucessão, associado a governança corporativa que visa as boas práticas e o desenvolvimento sustentável das empresas. Além disso, Girardi e Mascarello (2015) em seu estudo sobre a contribuição da governança corporativa no planejamento de sucessão familiar sugerem a realização de uma pesquisa que aborde a efetiva adoção de práticas de governança corporativa em pequenas empresas e empresas familiares. Os autores Girardi, Soares e Girardi (2018) em seu estudo sobre a influência da governança corporativa na sucessão familiar sugerem a ampliação da sua pesquisa em uma amostra maior, utilizando-se do questionário proposto em seu estudo, como também, sugerem desenvolver estudos de casos que possibilitem demonstrar maiores detalhes acerca do processo de governança e sucessão familiar nas empresas.

O presente estudo contribui de forma teórica, prática e social para o entendimento da governança corporativa em empresas familiares e a sua influência na sucessão empresarial. Do ponto de vista teórico, expande a discussão sobre a integração entre os princípios de governança e os processos sucessórios, proporcionando assistência para o aprimoramento de modelos que explicam a continuidade e a profissionalização desses negócios. Em termos práticos, oferece explicações para gestores e sucessores sobre a adoção de mecanismos de governança que incentivem maior transparência, eficiência e planejamento na transição entre gerações. Sob a perspectiva social, a pesquisa enfatiza a

importância da governança como instrumento de fortalecimento da sustentabilidade dos negócios familiares, contribuindo para a manutenção de empregos, o desenvolvimento econômico e a preservação da marca empresarial ao longo do tempo.

A metodologia aplicada neste estudo consiste, quanto a natureza, como teórica-empírica, pois é voltada para analisar teorias e formular conceitos, bem como, a mensurar a realidade social. Em relação ao objetivo, classifica-se como quantitativo e descritivo, visto que busca dimensionar os resultados obtidos e descrever as particularidades do público-alvo, estabelecendo relações entre variáveis. E ainda, o procedimento aplicado é o de levantamento (*survey*), com o objetivo de interrogar diretamente as pessoas cuja conduta pretende-se entender, por meio de um questionário. Os dados foram gerados através de questionários aplicados nas empresas associadas da Câmara do Comércio, Indústria e Serviços (CACIS) de Três Passos/RS.

Para um entendimento mais claro, em relação a estrutura, o artigo está ordenado em 5 seções. A primeira seção inicia com a introdução, delimitando-se o tema, problema, objetivo, justificativa e a metodologia. A segunda parte, traz a explanação teórica, apresentando conceitos e fundamentos, bem como, estudos correlatos. Em seguida, no tópico três é explicada a metodologia de pesquisa, com a explanação de todos os estágios e métodos utilizados. Já no tópico quatro são apresentadas as análises dos resultados e por fim no tópico cinco as considerações finais com a resposta do objetivo do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, serão abordados os fundamentos teóricos que guiam a pesquisa. O primeiro deles é a governança corporativa, na sequência, será abordado o segundo assunto, que é a sucessão de empresas familiares e por fim, serão apresentados estudos correlatos.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é caracterizada pelo conjunto de políticas, tendências, processos, regulamentações, legislações e instituições que estabelecem a forma como uma determinada organização é dirigida, administrada ou controlada (Almeida *et al.*, 2020). Em uma estrutura ideal de governança corporativa há os agentes de governança, como sócios, conselheiros de administração, conselheiros fiscais, auditores, diretores, comitês de assessoramento, controles internos, entre outros, que são os guardiões dos princípios de governança corporativa, e são eles que compõem essa estrutura, que nada mais é do que o conjunto de agentes, órgãos e relações existentes entre eles, que ao final constituem o sistema de governança corporativa (IBGC, 2023).

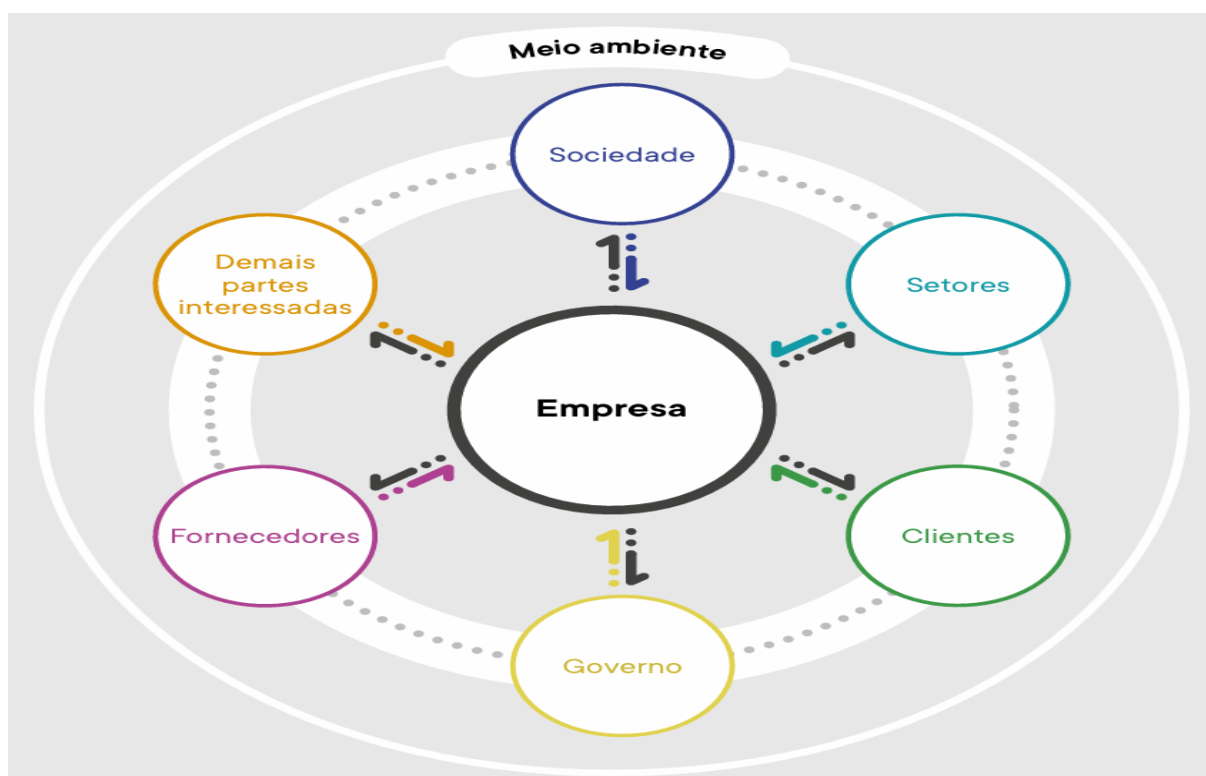
Ao longo dos últimos anos, a governança corporativa tem conquistado cada vez mais destaque, especialmente considerando a relevância dos padrões e normas ASG (Ambiental, Social e Governança Corporativa) (Marchiano *et al.*, 2023). Nesse viés, os agentes de governança têm o papel de garantir que a organização possua normas e procedimentos claros, eficientes, implementados e devidamente propagados, pois são esses agentes e demais órgãos que caracterizam e compõem a estrutura de governança, cada qual, com a sua respectiva função e responsabilidade (IBGC, 2023). Assim, as organizações harmonizam seus processos e criam normas de gestão nas empresas e adotam ações preventivas, como acatar padrões internacionais em seus departamentos (Marchiano *et al.*, 2023).

Cabe destacar, entretanto, que nem todas as empresas possuem a estrutura completa de governança corporativa, seja devido ao seu porte, natureza da atividade, nível de amadurecimento ou pelos custos envolvidos para sua implementação, dessa maneira, como alternativa, podem ocorrer flexibilizações e adaptações para implementar os princípios de governança no seu cenário, edificando uma trajetória de desenvolvimento contínuo (IBGC, 2023). Ao encerrar os desafios da governança corporativa, a adesão, por exemplo, de padrões ASG tem sido vista como um atributo mais rápido e sustentável de normatização, levando em conta as questões sociais (Marchiano *et al.*, 2023).

De modo geral, a governança corporativa evoluiu do desejo de uma comunicação mais efetiva entre os componentes da gestão empresarial, bem como, da organização para seus públicos-alvo (Souza, 2023). Conforme ilustrado na Figura 1, essa compreensão

contemporânea admite a interdependência entre as entidades e os contextos econômico, social e ambiental em que elas estão introduzidas (IBGC, 2023).

Figura 1 - Interdependência da entidade com seus *stakeholders*, com a sociedade e com o meio ambiente.



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. IBGC, 2023.

Conforme a Figura 1, a interdependência entre a empresa e as demais partes interessadas, que configura o desejo da governança corporativa, que tem o intuito de equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas, visando a geração de valor sustentável, cooperando positivamente para a sociedade e o meio ambiente (IBGC, 2023).

Nessa perspectiva, há uma cobrança crescente da sociedade em face das entidades empresariais quanto às consequências ambientais, sociais e econômicas decorrentes de suas atividades (Monteiro, 2023). Sendo assim, não apenas os resultados financeiros e os lucros distribuídos pelas organizações que importam ao público-alvo, mas também, todo o efeito oriundo para obtenção desses resultados, abrangendo as questões

socioambientais, a ética e o código de conduta, gerenciamento de riscos e o nível de sustentabilidade dos negócios (Souza, 2023).

Dessa maneira, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa apresenta o conceito de ética como um conjunto de valores e princípios que guiam as atitudes e desenvolvem a relação e o progresso dos cidadãos em sociedades cada vez mais complexas, em face disso, o IBGC, através do seu Código, revela ainda que a ética contempla os cinco princípios de governança corporativa, conforme apresentado no Quadro 1, ou seja, a integridade, a transparência, a equidade, a responsabilização (*accountability*) e a sustentabilidade (IBGC, 2023).

Quadro 1 - Princípios da Governança Corporativa.

Princípios da Governança Corporativa	
Integridade	Exercer e viabilizar a contínua evolução da cultura ética na organização, afastando resoluções sob a influência de conflitos de interesse, mantendo a coesão entre fala e atitude e conservando a lealdade à entidade e a responsabilidade com suas partes interessadas, com a sociedade e com o meio ambiente.
Transparência	Conceder, para as partes interessadas, informes verdadeiros, tempestivos, coerentes, claros e relevantes, sejam eles positivos ou negativos, e não somente aquelas informações exigidas por leis e regulamentos. As informações não devem limitar-se ao desempenho econômico-financeiro, devem contemplar também os aspectos ambiental, social e de governança. A difusão da transparência propicia o desenvolvimento dos negócios e impulsiona um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.
Equidade	Agir com todos os sócios e demais partes interessadas de modo justo, levando em conta seus direitos, deveres, necessidades, desejos e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade presume uma conduta personalizada de acordo com as relações e necessidades de cada parte interessada com a organização, estimulada pelo senso de justiça, reverência, diversidade, inclusão, pluralidade e igualdade de direitos e oportunidades.
	Executar suas tarefas com zelo, autonomia e visando a geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a autoria pelas consequências de suas ações e omissões. Ademais, prestar contas de seu desempenho com clareza, concisão,

Responsabilização (Accountability)	de modo acessível e tempestivo, conhecedores de que suas decisões podem não só responsabilizá-los individualmente, como também afetar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.
Sustentabilidade	Proteger a viabilidade econômico-financeira da organização, diminuir os efeitos negativos de seus negócios e processos, e aumentar os positivos, levando em conta, na sua esfera de atuação, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nesse viés, entender que as organizações operam em um vínculo de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortificando sua influência e suas responsabilidades perante a sociedade.

Fonte: Adaptado do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. IBGC, 2023.

Sendo assim, os princípios de governança corporativa apresentados no Quadro 1 reúnem um conjunto de práticas que se aplicam a qualquer tipo de empresa, independentemente do tamanho, natureza jurídica ou estrutura financeira, estabelecendo a base sobre a qual se fortalece a boa governança, devendo os agentes orientarem sua conduta de acordo com os cinco princípios apresentados (IBGC, 2023).

Nesse contexto, as cobranças enfrentadas pelas organizações quanto ao seus impactos sociais e ambientais podem servir como fontes de oportunidades, inovação e vantagem competitiva para elas, mas, para isso, as empresas devem ser estratégicas e ter visão de longo prazo, pois cedo ou tarde, as alegações relacionadas à aspectos socioambientais se recairão nas demonstrações contábeis, no valor econômico e de mercado das organizações, podendo abalar definitivamente a longevidade dessas empresas (Monteiro, 2023).

Apesar da incorporação dos princípios ambientais, sociais e de governança (ASG) no contexto dos investimentos estar crescendo ligeiramente no cenário global, com investimentos alcançando trilhões de dólares, e os investidores levando cada vez mais em consideração os riscos não-financeiros para tomada de decisão, esse não é um debate recente. Próximo ao ano de 1980 surgiu o conceito de “sustentabilidade” e em meados de 2004 surgiu o termo ASG (Silva, 2024).

De acordo com a notícia publicada em dezembro de 2024 pela Agência EY, 67% das companhias abertas do Brasil adotam melhores práticas de governança, sendo que

houve um avanço de 1,7 ponto percentual em comparação a 2023, levando em consideração uma amostra composta por 389 empresas, conforme estudo da EY com o IBGC e TozziniFreire Advogados. Este aumento, na avaliação do estudo, aponta o aperfeiçoamento dos sistemas de governança das companhias abertas. Porém, de acordo com o portal, o ritmo de crescimento tem reduzido ao longo dos anos, indicando um possível indício de estabilidade na adesão média das companhias (EY, 2024).

A definição e a implementação de estratégias adequadas de propagação da informação são elementos essenciais para o sucesso da governança corporativa (Souza, 2023). Além disso, as partes interessadas desejam que as empresas progridam em suas ações e práticas de governança corporativa, conferindo-lhes um caráter cada vez mais equitativo, transparente e justo (Silva, 2024).

Compreende-se, deste modo, que a governança corporativa é capaz de tornar os processos mais transparentes, éticos e sustentáveis, isso quer dizer que, a implantação de um sistema de governança corporativa nas empresas pode trazer benefícios a elas no longo prazo, impactando positivamente o valor econômico e de mercado das entidades que a utilizam.

2.2 SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

A performance das instituições familiares deve ser percebida sob duas perspectivas, a primeira embasada no desenvolvimento da família e a segunda embasada no desenvolvimento da empresa (financeiro e de mercado). A ação conjunta desses dois aspectos proporciona uma vantagem competitiva que promove um melhor desempenho por parte das organizações familiares (Améstica Rivas *et al.*, 2019).

Deste modo, uma empresa familiar é caracterizada pelo convívio de dois sistemas distintos, a família e o negócio, que estão interligados. Ou seja, os negócios familiares podem integrar diversos membros da família, tanto na parte gerencial quanto na condição de acionistas e membros da diretoria. Sendo assim, ainda que a gestão do negócio seja efetuada por uma pessoa não integrante do grupo familiar, ele não deixará de ser

enquadrado como um negócio familiar, nessa situação, sendo necessário apenas que tenha integrantes familiares no quadro de diretores ou acionistas (SEBRAE, 2022).

A participação da família no empreendimento pode estar relacionada com a forma de liderança, devido ao envolvimento da família interferir no comportamento gerencial da empresa. Logo, o cenário dos negócios familiares pode ser percebido como um contexto próprio, onde há maneiras de liderança únicas e características desses negócios (Meurer; Beck, 2023).

As organizações familiares podem ser classificadas em três tipos, sendo a primeira classificação a empresa familiar tradicional que caracteriza-se pela gestão exercida apenas por membros da família, possuindo capital fechado e escassa transparência financeira e administrativa com os demais funcionários. No Brasil, a maioria das pequenas empresas são tradicionais (SEBRAE, 2023). O segundo tipo é a empresa familiar híbrida, que se destaca por ter capital aberto, o que quer dizer que qualquer cidadão pode tornar-se sócio comprando ações na bolsa de valores. Neste segundo modelo, há maior veracidade e a gestão do negócio é feita por profissionais contratados e qualificados. Já o terceiro tipo é a empresa com influência familiar, onde a organização também possui capital aberto, porém a família não possui mais de 50% das ações. Desta maneira, no terceiro modelo, ainda se considera uma gestão familiar, tendo em vista que a família detém uma parcela significativa das ações, desempenhando influência, mesmo que indireta, na administração (SEBRAE, 2023).

Neste contexto, apresenta-se a importância de as empresas familiares planejarem a sua sucessão, habilitando o futuro sucessor de modo a promover aprendizados e competências que resultem no aperfeiçoamento de processos e produtos que auxiliem a empresa a manter-se competitiva e ativa com o passar do tempo. Então, investir no futuro sucessor é um comprometimento predominante para o proprietário, visto que proporcionará a ele experiências e competências diferentes que o auxiliarão a conservar e melhorar o negócio ao longo do tempo (Gonzalez Macias, 2021).

Logo, os autores Pinto Florêncio Filho e Alves de Lima (2019) destacam a potencialidade do processo sucessório, que dá liberdade ao que mais conhece a propriedade que solidificou e que mais conhece as singularidades - dons, ambições,

habilidades - dos seus sucessores. Esse potencial é bem mais proveitoso em uma esfera em que as deliberações se orientam em normas que incluem boas práticas, sempre ligadas aos valores e objetivos determinados desde a criação da empresa.

Portanto, planejar previamente a sucessão de indivíduos no negócio familiar é fundamental para que, quando for preciso realizar a substituição, esteja tudo registrado e com os demais integrantes da empresa e da família cientes. Sendo assim, recomenda-se que o processo de sucessão seja iniciado com o acompanhamento do criador do negócio e com a presença ou o aval de todos os abrangidos. Ainda, propõe-se que haja, durante todo o processo, uma atmosfera de diálogo para sanar as desavenças já existentes e das que podem surgir (SEBRAE, 2022).

Para que a sucessão do CEO seja próspera, ela deve ser projetada, e o amadurecimento dos contextos familiar e corporativo que fomentam a confiança, o apoio mútuo, os valores partilhados, o orgulho de fazer parte, a solução de desavenças, bem como o reconhecimento e respeito pelas normas devem ser incentivados (García; Ayala-Calvo; Schumacher, 2020).

Conforme publicado pela empresa Negócio e Franquia (2025), empresa especializada em conteúdos sobre varejo, gestão, capacitação, entre outros, através de publicação efetuada pelo portal O Tempo em abril de 2025, relatou que apesar da força que as pequenas empresas desempenham na economia, a falta de um planejamento de sucessão é uma ameaça para o futuro desses pequenos negócios. Em geral, as pequenas empresas no país foram construídas com empenho pessoal de criadores que atualmente já passam dos 50 anos de idade, logo, esses negócios, caracterizam-se por não possuírem estruturas profissionais de gestão. Por consequência, em razão de não haver pessoas preparadas para assumir as empresas, esses empreendimentos estão sendo encerrados ou vendidos a preços emblemáticos (Negócio e Franquia, 2025).

Desta forma, durante a fase de transferência de incumbências do sucedido para o sucessor, percebe-se a essencialidade da função dos pais ajudando os filhos no tempo em que as duas gerações atuam juntas. Cabe aos pais orientar, instruir e direcionar seus filhos, para que eles consigam exercitar como acontece a gestão de um empreendimento (Carnielli; Peixoto; Ribeta, 2024).

Compreende-se, neste contexto, que a falta de um planejamento sucessório pode levar a empresa a extinguir o seu negócio, o que poderia ser evitado com uma gestão eficiente voltada a preparação do futuro sucessor, com um planejamento sucessório preliminar bem estruturado, envolvendo todas as partes, incentivando as boas práticas de governança corporativa e propiciando um ambiente de harmonia. Em síntese a ausência de um plano sucessório nas empresas familiares pode acarretar diversos impactos negativos que comprometem tanto a continuidade do negócio quanto a eficiência operacional, gerando efeitos como conflitos familiares, desmotivação de colaboradores, implicações na imagem e credibilidade da empresa, entre outros.

2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Neste tópico apresenta-se uma investigação de estudos realizados e publicados com relação ao tema do artigo atual, possibilitando identificar as percepções e conclusões obtidas nessas pesquisas. A apresentação desses estudos proporciona a fundamentação necessária para relacionar com o problema da pesquisa, demonstrar a pertinência do estudo e justificar a importância do tema. Dessa maneira, a investigação comparativa com outros trabalhos já executados permite entender em que proporção o presente artigo auxilia na esfera científica em questão.

Inicialmente, apresenta-se pesquisa de Mazzioni *et al.* (2016), que buscou investigar o uso de métodos de governança corporativa em empresas familiares do oeste catarinense, participantes da Federação das Indústrias de Santa Catarina. No geral, o estudo confirmou a presunção de que as empresas familiares participantes da FIESC adotam as práticas de governança corporativa. Nenhuma das empresas julgou indiferente a responsabilidade e anseios com o público interno, nas questões relacionadas a capacitação, remuneração e incentivos. Em relação a importância de possuir um código de conduta, algumas das empresas manifestaram que não consideravam essencial essa ferramenta, que tem o intuito de destacar os princípios éticos de cada empresa. Dentre outros aspectos analisados, a pesquisa concluiu que os princípios de governança estão bastante presentes na forma de gerenciar as empresas familiares de Santa Catarina, evidenciando que a adoção das práticas e princípios contribui diretamente na

continuidade das empresas no mercado de negócios. Porém, entendeu-se que a adoção é moldada conforme as particularidades de cada família que reproduzem seus valores e crenças no seu modo de gestão e que algumas organizações são rígidas em partilhar o controle de sua empresa, o que as impossibilitam de adotar práticas de governança de forma sistematizada.

Logo após, revela-se o estudo de Girardi, Soares e Girardi (2018), no qual foram analisadas as singularidades da governança corporativa como conceito e ferramentas de aplicação em empresas familiares, bem como os critérios essenciais para a realização da sucessão em uma empresa familiar para garantir a sua continuidade. Para obter-se percepções dos fundadores e herdeiros, foi enviado um questionário para 15 empresas, onde obteve-se 5 respondentes. A pesquisa observou que a utilização de mecanismos de governança em empresas familiares pode facilitar o processo de sucessão. O estudo verificou que apenas uma das empresas procurou conhecimentos técnicos a respeito de governança e sucessão e que por isso, a organização quase não apresenta conflitos de ideias, pois herdeiro e fundador estão alinhados. Os respondentes também apontaram a inexistência de regras e procedimentos de sucessão em curso, que pode estar relacionado à falta de informação, principalmente no que tange a governança corporativa.

Depois, encontrou-se a pesquisa de Cadorin (2023) sobre a importância de um planejamento sucessório em empresas familiares. O estudo teve como objetivo debater sobre o planejamento sucessório de uma empresa familiar localizada na região do Extremo Sul Catarinense, buscando compreender o sistema de governança com o intuito de obter maiores insumos para a construção de um plano sucessório nas empresas familiares. O perfil da empresa estudada apresentou uma estrutura benéfica a um processo sucessório, a forma de gerenciamento do fundador e sua visão administrativa garantem uma gestão orientada no conhecimento, na informação, na mudança e na valorização dos indivíduos com foco na liderança dos mais capazes, possibilitando uma governança apta a atingir os resultados determinados em um plano sucessório. Deste modo, a pesquisa concluiu que o planejamento sucessório é essencial para uma organização familiar e que possivelmente as organizações, no período de sucessão do seu líder, poderão encarar dificuldades e contratempos caso não tenham um planejamento estruturado em tempo

hábil, por isso, programar-se antecipadamente é fator determinante para a sobrevivência da empresa.

Também verificou-se o estudo de caso de Pereira *et al.* (2023), realizado na STI Computadores, uma empresa do segmento do varejo com foco em produtos de informática. A pesquisa teve como objetivo transmitir como a governança corporativa auxilia as empresas familiares, despertando sua competitividade e continuidade. Os objetivos específicos do estudo contemplavam identificar as melhores práticas de governança corporativa, entender como a gestão da empresa encarava a governança e as razões para se preparar para a profissionalização, além de identificar os desafios e dificuldades da implementação da governança corporativa em empresas familiares. Os resultados obtidos indicaram que a empresa estudada estava adepta aos princípios de governança corporativa estipulados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), bem como, identificou que a aplicação desses princípios contribui para a profissionalização e crescimento da empresa de forma sustentável, possibilitando que a organização consiga atingir os seus objetivos e melhorar a sua gestão.

Localizou-se ainda a pesquisa elaborada por Sales, Feitosa e Andrade (2024) que analisou a mediação e governança como mecanismos adequados à gestão de riscos em empresas familiares. O estudo concluiu que a mediação e a governança familiar associadas representam potentes estruturas de governança corporativa, tendo como principais propósitos o gerenciamento e a resolução de conflitos, assim como a adoção de diligências e o uso de mecanismos capazes de introduzir e solidificar, no contexto das empresas familiares, a conduta não adversarial. Além disso, também conclui-se que a resolução apropriada de conflitos, deve ser, na sua maioria, no contexto das organizações familiares, praticada por meio da mediação e coligada a estruturas de governança, em especial, familiar.

Por fim, identificou-se o estudo realizado por Canela, Frattari e Lente (2024) que foi inspirado a partir da série *Succession*, do canal HBO dirigida por Jesse Armstrong, lançada em junho de 2018. A pesquisa buscou associar a série com a elaboração de uma *holding* como alternativa ao planejamento sucessório e o uso de técnicas de governança corporativa para dar sequência aos negócios familiares. O estudo concluiu que a partir da

série *Succession* pode-se visualizar a imprescindibilidade de pensar em um planejamento sucessório empresarial eficiente e que criar mecanismos para a transmissão do patrimônio ainda em vida é indispensável para a continuidade da empresa e da conservação de todo o patrimônio familiar, inferindo que para evitar disputas e brigas de poder que acabam afetando os negócios, o planejamento sucessório bem construído, levando em consideração as necessidades da família, as características do patrimônio e os desejos do autor da herança, é capaz de minimizar tais prejuízos. Ainda, o estudo concluiu que dentre as vantagens de elaboração de uma *holding* familiar estão a administração contínua dentro da família; a formulação de mecanismos que viabilizam o estabelecimento de regras para a harmonia entre os sócios, evitando prejuízos com problemas familiares; a aptidão de conhecer profundamente o sucessor por ser predeterminado, viabilizando uma fase de teste; e a fiscalização inicial para o possível sucessor.

Através das pesquisas anteriores identificadas, destaca-se a necessidade de tratar sobre o tema e realizar novos estudos na área, pois são assuntos relevantes presentes no cotidiano das empresas e que impactam na sua longevidade. As práticas de governanças corporativa podem ser adaptadas aos mais diversos segmentos, independente do porte ou ramo de atividade da empresa, além disso, esses mecanismos podem facilitar o processo de sucessão. Uma aplicação eficaz dos princípios de governança possibilita a diminuição de conflitos na empresa, proporciona maior transparência entre as partes envolvidas e contribui para uma gestão mais sustentável e consciente. É fundamental que os gestores percebam a importância desses mecanismos, fazendo uso no dia a dia, propiciando o crescimento e continuidade do negócio no mercado. Ademais, o planejamento sucessório associado as práticas de governança podem auxiliar a preservação do patrimônio e da identidade familiar, podem contribuir para a profissionalização da gestão, atraindo investidores, conferindo maior credibilidade no mercado e elevando o nível de maturidade do negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia consiste na análise dos percursos, das ferramentas utilizadas para se fazer ciência, isso quer dizer que, ao mesmo tempo que busca entender os percursos

do processo científico, também indaga criticamente, no sentido de contestar as limitações da ciência (Demo, 1995). Deste modo, é entendida como uma disciplina que visa estudar, assimilar e analisar os vários métodos existentes para a realização de uma pesquisa, ou seja, nada mais é do que a aplicação de procedimentos e técnicas que precisam ser considerados para formação do conhecimento, com o intuito de atestar sua validade e serventia nos vários âmbitos da sociedade (Prodanov; Freitas, 2013).

Sendo assim, a natureza da pesquisa desse estudo classificou-se como teórica-empírica. Teórica, pois foi voltada a elaborar quadros de referência, a analisar teorias, a formular conceitos. E empírica, porque foi destinada a mensurar a realidade social (Demo, 1995). A pesquisa em questão teve abordagem quantitativa, cujo objetivo foi mensurar os resultados, analisando as suas especificidades, além de usar dados estatísticos (Marconi; Lakatos, 2004).

Quanto aos objetivos, o estudo enquadrou-se como descritivo, visto que buscou a descrição das particularidades de uma população ou evento ou, então, a determinação de relações entre variáveis (Gil, 2002). Esse tipo de pesquisa tem como principais instrumentos o questionário e a observação (Mascarenhas, 2012).

A pesquisa classificou-se, quanto aos procedimentos, como de levantamento ou *survey*. O levantamento (*survey*) tem por finalidade interrogar diretamente as pessoas cuja conduta pretendemos entender, por meio de um tipo de questionário, onde procede-se ao pedido de dados a uma coletividade significativa de indivíduos a respeito do problema investigado para, na sequência, por meio de análise quantitativa, alcançar as conclusões equivalentes as informações coletadas (Prodanov; Freitas, 2013).

A população é caracterizada por Rampazzo e Corrêa (2008) como sendo um conjunto de indivíduos que possuem aspectos comuns definidos para o estudo, enquanto, a amostra é uma subclasse da população que se planeja empregar o questionário, com a finalidade de poder expandir os aspectos encontrados para o todo. A população, objeto da pesquisa, foi todas as empresas participantes da Câmara do Comércio, Indústria e Serviços (CACIS) de Três Passos/RS, que totalizam 250 (duzentas e cinquenta) empresas. Esse número foi fornecido pela secretária da CACIS, cujo nome não será informado, mediante indagação ocorrida nas instalações da CACIS, em maio de 2025. A amostra foi

não-probabilística e não aleatória, ou seja, de acordo com Prodanov; Freitas (2013) isso quer dizer que as amostras são constituídas acidentalmente ou intencionalmente, de modo que, os dados não são escolhidos aleatoriamente, não sendo possível universalizar os resultados do estudo, no que diz respeito a população, sendo assim, quanto a amostra do estudo, obteve-se se a participação de 67 empresas familiares associadas à CACIS.

A pesquisa foi realizada no formato eletrônico, com os gestores/proprietários das empresas familiares integrantes da Câmara do Comércio, Indústria e Serviços (CACIS) de Três Passos/RS, após análise e aprovação do Comitê de Ética (CEP) da UCEFF. A coleta dos dados foi feita mediante aplicação de questionário composto por 25 questões, adaptado dos estudos de Mazzioni *et al.* (2016) sobre "Mecanismos de Governança Corporativa em Empresas Familiares" e Girardi, Soares e Girardi (2018) sobre "A Influência da Governança Corporativa na Sucessão Familiar", elaborado a partir da plataforma *Google Forms*.

O questionário contou com questões voltadas a identificar os perfis das empresas, de modo que, possibilitou identificar o porte, o ramo e o tempo de atividade da empresa. O questionário também contemplou questões destinadas a analisar os perfis dos gestores ou proprietários, como por exemplo, gênero e idade. Além disso, também houve questões dispostas a analisar se as empresas têm práticas de governança corporativa e como elas avaliam se essas práticas favorecem ou não a sucessão empresarial, se existem regras definidas para a sucessão familiar, se há conflitos entre família e empresa por conta de objetivos diferentes, se as práticas de governança são consideradas relevantes para a estabilidade do negócio, entre outras.

A maioria das questões do questionário foram elaboradas no formato de escala *Likert*, com cinco níveis de resposta, sendo 1- Discordo Totalmente, 2 – Discordo Parcialmente, 3 – Indiferente, 4 – Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Totalmente. Para análise, foi calculado o Ranking Médio imputando um valor de 1 a 5 em cada resposta, a média ponderada é constante com base na frequência das respostas, quanto mais perto de 5 para o Ranking Médio, maior é o nível de consentimento em relação a afirmação. Conforme Feijó, Petri e Vicente (2020), a escala *Likert* é uma escala que surte respostas para uma pergunta com um nível de concordância para as respostas,

normalmente em cinco graus, esses graus de resposta retratarão o quanto o respondente concordará ou discordará de cada afirmação.

Para a execução da pesquisa, o *link* do questionário foi enviado pela CACIS de Três Passos/RS aos seus associados via *e-mail* e *WhatsApp*, favorecendo o acesso ao formulário *online*. Dessa forma, o questionário foi encaminhado para 250 empresas. Os dados da pesquisa foram coletados no mês de setembro de 2025, período em que o questionário foi disponibilizado aos participantes.

Depois de enviar o questionário, as respostas foram coletadas espontaneamente pela plataforma, e em seguida, elas foram transferidas para planilhas para organização e mensuração das informações obtidas. Dessa maneira, as respostas foram examinadas através de planilhas *Microsoft Excel*, de modo a agrupar e ordenar os dados para propiciar a análise. Posteriormente à coleta das informações, depois das mesmas serem dispostas em planilhas, serem avaliadas e estruturadas, foram transfiguradas em tabelas para melhor compreensão do leitor, possibilitando uma análise mais eficiente.

A partir de então, os dados passaram por uma análise descritiva, com o objetivo de detectar padrões, tendências e singularidades nas respostas, viabilizando uma análise detalhada dos resultados. Depois, ao final, foram apresentados os resultados e as considerações sobre a pesquisa aplicada, destacando os principais pontos observados, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos por meio do questionário aplicado.

Primeiramente, evidenciam-se os resultados referentes à caracterização dos respondentes, onde foi apurado se os participantes se enquadravam como fundadores, sócios, gestores e/ou proprietários de empresa constituída por membros familiares. Em seguida, apresentam-se os dados relativos ao perfil das empresas, contendo informações referentes a autotclassificação do porte da empresa, o ramo de atividade e o tempo de

atuação da empresa. Logo após, exibem-se os resultados alusivos a caracterização do gestor e/ou proprietário com indagações atinentes ao seu gênero e idade.

Na sequência, expõe-se os resultados da investigação dos mecanismos de governança corporativa adotados pela empresa bem como o grau de concordância e/ou consentimento dos respondentes em relação as afirmativas pertinentes aos princípios de governança e sobre sucessão familiar.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Inicialmente, procurou-se entender a caracterização dos respondentes, se eles se enquadravam como fundadores, sócios, gestores e/ou proprietários de empresa constituída por membros familiares. A afirmativa propiciava o avanço para as questões relativas ao perfil da empresa e dos respondentes, bem como, para as questões referentes aos mecanismos de governança corporativa e sucessão empresarial. Ao responder à questão informando que não se enquadrava nesses critérios, o respondente era direcionado para o final do questionário. Nessa questão inicial obteve-se 88 respostas, sendo 67 afirmativas, correspondente a 76,1% e 21 negativas, representando 23,9%. A partir disso, as análises foram efetuadas com base nas respostas dos 67 participantes enquadrados como fundadores/sócios/gestores e/ou proprietários de empresas familiares.

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS

No viés de entender sobre o perfil das empresas participantes buscou-se detectar algumas características e os resultados são apresentados na Tabela 01.

Tabela 01- Perfil das empresas

Autoclassificação do porte da empresa	Respondentes (n)	%
Empresa de Pequeno Porte	40	59,7
Microempresa	18	26,9
Não se aplica	5	7,5

Microempreendedor Individual – MEI	4	6
Total	67	100,00
Ramo de atividade	Respondentes (n)	%
Comércio	41	61,2
Serviços	21	31,3
Indústria	5	7,5
Total	67	100,00
Tempo de atividade da empresa	Respondentes (n)	%
Menos de 1 ano	1	1,5
De 1 a 3 anos	6	9
De 4 a 6 anos	13	19,4
De 7 a 10 anos	7	10,4
Mais de 10 anos	40	59,7
Total	67	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 01, percebe-se que, no que diz respeito ao perfil da empresa, que a maioria são de pequeno porte, pois houve a participação de 40 respondentes que atuam em empresas desse formato, representando 59,7% da amostra. Após, com 18 respondentes, destacam-se as microempresas, representando 26,9% do total. Houve ainda a colaboração de 4 representantes de empresas MEIs, equivalente a 6% e os outros 5 participantes, representando 7,5% da amostra, não se aplicam em nenhum dos portes mencionados, o que sugere que enquadram-se como empresas de médio ou grande porte.

Esses dados alusivos ao perfil das empresas se diferenciam do resultado alcançado no estudo de Mazzioni *et al.* (2016), onde verificou-se que das 57 empresas analisadas 66,67% delas eram do ramo industrial, 17,54% do ramo comercial e 15,79% do ramo de prestação de serviços. Tais diferenças podem ser associadas ao processo de desindustrialização que vem ocorrendo no Brasil, conforme apontado por um levantamento efetuado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que evidenciou que o número de empresas industriais com uma ou mais pessoas empregadas

em 2013 atingiu 335 mil, sendo o maior número de indústrias da série histórica, no entanto, em 2020, caiu para 303,6 mil indústrias (ANDES-SN, 2022).

Quanto ao ramo de atividade, nota-se como protagonistas as empresas comerciais, visto que se obteve 41 respondentes que afirmaram atuar no ramo do comércio, equivalente a 61,2%. Outro ramo empresarial com destaque foi o ramo de serviços, em que 21 respondentes fazem parte, caracterizando 31,3%. O ramo com menor participação na pesquisa foram as indústrias, com apenas 5 participantes, refletindo 7,5%.

No que tange ao tempo de atividade das empresas, liderando a pesquisa com o total de 40 respondentes, percebe-se a predominância de empresas com mais de 10 anos de atuação no mercado, o que representa 59,7%. Esse resultado vai de encontro ao estudo de Mazzioni *et al.* (2016), que afirmam que tal ocorrência é devida ao fato de que alguns empreendimentos possuem maturidade estando suficientemente desenvolvidos em aspectos que se referem a importância atribuída aos gerentes que se envolvem nas decisões da empresa.

Em seguida, ficam as empresas com tempo de atuação entre 4 a 6 anos, com um total de 13 respondentes, equivalente a 19,4%. Representando 10,4% da amostra, através de 7 respondentes, ficam as empresas com 7 a 10 anos de atuação e 9%, através de 6 respondentes, estão as empresas com 1 a 3 anos de atividade. Apenas uma empresa participante tem menos de 1 ano de atuação, equivalente a 1,5% da amostra.

4.3 PERFIL DO(A) GESTOR(A) PROPRIETÁRIO(A)

Buscando qualificar os gestores, proprietários, sócios e/ou fundadores das empresas familiares, foram mapeadas algumas características, cujos resultados encontram-se na Tabela 02.

Tabela 02- Perfil do(a) gestor(a)/proprietário(a)

Gênero	Respondentes (n)	%
Masculino	38	56,7
Feminino	29	43,3

Total	67	100,00
Idade	Respondentes (n)	%
Entre 18 a 25 anos	01	1,5
Entre 26 a 33 anos	04	6
Entre 34 a 42 anos	21	31,3
Entre 43 a 51 anos	15	22,4
Acima de 52 anos	26	38,8
Total	67	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota-se, conforme dados apresentados na Tabela 02 a predominância da participação dos homens na pesquisa, visto que 56,7% dos respondentes são do gênero masculino, 43,3% são do sexo feminino. Essa predominância masculina também é evidenciada a nível de Brasil, segundo os dados do Monitor Global de Empreendedorismo (Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2024) realizado no país pela Associação Nacional de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo (Anegepe) em parceria com o Sebrae, que verificou que o perfil predominante empreendedor brasileiro é do gênero masculino (Revista PEGN, 2025).

Acerca da faixa etária dos inquiridos, 1,5% possuem 18 a 25 anos, 6% entre 26 a 33 anos, 31,3% entre 34 a 42 anos, 22,4% entre 43 a 51 anos e 38,8% encontram-se acima dos 52 anos de idade.

4.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUCESSÃO FAMILIAR

Nas Tabelas a seguir, apresentam-se afirmativas em relação aos mecanismos de governança corporativa e sucessão empresarial. Os resultados foram medidos utilizando uma escala de 1 a 5. A pontuação varia de "Discordo Totalmente" (1) a "Concordo Totalmente" (5).

Na Tabela 03 apresentam-se os resultados sobre a adoção de princípios de governança corporativa por parte das empresas.

Tabela 03 – Adoção dos Princípios da Governança Corporativa

Princípios	Frequência					Ranking Médio
	1	2	3	4	5	
	Percentual					
Integridade	1	2	13	26	25	4,07
	1,5%	3%	19,4%	38,8%	37,3%	
Transparência	1	3	9	24	30	4,18
	1,5%	4,5%	13,4%	35,8%	44,8%	
Equidade	3	2	4	24	34	4,25
	4,5%	3%	6%	35,8%	50,7%	
Responsabilização (Accountability)	1	2	3	23	38	4,42
	1,5%	3%	4,5%	34,3%	56,7%	
Sustentabilidade	1	2	11	27	26	4,12
	1,5%	3%	16,4%	40,3%	38,8%	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Percebe-se na Tabela 03 que os maiores percentuais estão presentes nos quesitos onde a empresa aplica parcialmente e completamente os princípios de governança, especialmente responsabilização (56,7% da amostra aplica completamente), equidade (50,7% da amostra aplica completamente) e transparência (44,8% da amostra aplica completamente). Esses dados vão de encontro a pesquisa realizada por Mazzioni *et al.* (2016), onde esses princípios também tiveram destaque, o que aponta um nível considerado de consciência e adoção desses princípios de governança corporativa por parte das empresas. De modo geral, o Ranking Médio (RM) de todos os princípios resultou em valores acima de 4, logo, isso demonstra que as empresas possuem um bom nível de aplicabilidade dos princípios de governança corporativa.

A Tabela 04 demonstra o nível de concordância dos respondentes sobre a busca de conhecimentos sobre governança e/ou sucessão familiar e sobre a existência de um código de conduta na empresa.

Tabela 04 – Busca de conhecimentos e existência de um código de conduta

	Frequência	
--	------------	--

Afirmativas	1	2	3	4	5	Ranking Médio
	Percentual					
Busco com colegas, amigos, internet ou de alguma outra forma conhecimentos a respeito de governança corporativa e/ou sucessão familiar.	0 0%	0 0%	5 7,5%	35 52,2%	27 40,3%	4,33
Existe um código de conduta estabelecido para os membros da organização na minha empresa.	1 1,5%	1 1,5%	8 11,9%	20 29,9%	37 55,2%	4,36

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao analisar a Tabela 04, é possível perceber que pelo menos 62 respondentes buscaram algum tipo de conhecimento relacionado a governança e/ou sucessão empresarial, 05 responderam ser indiferentes e não houve nenhum respondente que não realiza busca de aprendizagem sobre esses temas. Esses dados evidenciam que as empresas estão preocupadas com a transição e em alinhar suas práticas de mercado aos princípios de governança. Além disso, o campo “Existe um código de conduta estabelecido”, através do RM 4,36, demonstra grau de concordância alto em relação a afirmativa, o que significa que as empresas valorizam a ética e a transparência, possibilitando o fortalecimento da governança corporativa através do uso de um código de conduta, o que, consequentemente, transmite maior credibilidade perante o mercado.

Na Tabela 05 é analisado o grau de concordância dos participantes em relação aos princípios de governança corporativa contribuírem para a melhoria do desempenho empresarial e facilitarem a sucessão familiar.

Tabela 05 – Contribuição dos Princípios de Governança no desempenho empresarial e na sucessão familiar

Afirmativas	Frequência					Ranking Médio
	1	2	3	4	5	
	Percentual					

Uma empresa mais transparente, assim entendido como o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis/regulamentos, contribui para a melhoria do desempenho e facilita a sucessão familiar.	0 0%	1 1,5%	4 6%	29 43,3%	33 49,3%	4,40
Uma empresa preocupada com a equidade, caracterizada pelo tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades e interesses, contribui para a melhoria do desempenho e facilita a sucessão familiar.	0 0%	0 0%	1 1,5%	24 35,8%	42 62,7%	4,61
Uma empresa focada em prestação de contas, assim entendido que todos devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos/omissões e atuando com diligência e responsabilidade, contribui para a melhoria do desempenho e facilita a sucessão familiar.	0 0%	0 0%	1 1,5%	21 31,3%	45 67,2%	4,66
Uma empresa que fortalece a responsabilidade corporativa, assim entendido que todos devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e ambiental), contribui para a melhoria do desempenho e facilita a sucessão familiar.	0 0%	0 0%	2 3%	19 28,4%	46 68,7%	4,66

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se na Tabela 05 que a maioria dos participantes concorda que uma empresa transparente tem melhor desempenho e facilidade em relação a sucessão empresarial, pois 49,3% da amostra concordou totalmente com a afirmativa, 43,3% concordaram parcialmente, 06% são indiferentes e apenas 1,5% discordaram

parcialmente em relação a questão proposta. Esses resultados são aproximados às informações apuradas no estudo de Girardi, Soares e Girardi (2018), que verificou que todos os participantes concordaram e entenderam que a transparência é essencial para o bom andamento da organização e facilita o processo da sucessão.

Quanto a equidade, constata-se que não há discordância sobre ela não contribuir no cenário empresarial, mas sim, 66 dos 67 respondentes concordam de alguma forma que a equidade auxilia na melhora do desempenho da organização e facilita a sucessão familiar, pois 62,7% da amostra concordou totalmente com a afirmativa e 35,8% concordaram parcialmente. Apenas 01 participante, equivalente a 1,5% manifestou-se indiferente. Isso demonstra que as empresas estão cientes da importância do acolhimento justo com todas as partes interessadas e de levar em conta seus interesses e necessidades. Esses dados também vão de encontro a pesquisa de Girardi, Soares e Girardi (2018), que demonstrou que todos os participantes concordaram e entenderam que o princípio da equidade é relevante para a prosperidade empresarial e que facilita o processo de sucessão.

No que tange ao princípio da prestação de contas de modo claro e tempestivo contribuir para a melhoria do desempenho empresarial e facilitar a sucessão familiar, a Tabela 05 revela também que dos 67 participantes 66 deles concordam de alguma maneira que a prestação de contas por parte das empresas bem como a atuação com diligência e responsabilidade coopera para um melhor desempenho e facilita a sucessão empresarial. Apenas 01 participante manifestou-se indiferente. Isso expressa que os participantes consideram importante tal prática e que possuem conhecimento acerca dos benefícios da adoção do princípio de prestação de contas. Os dados examinados estão alinhados ao resultado obtido por Girardi, Soares e Girardi (2018), onde notou-se que todos os inquiridos concordaram que a prestação de contas é interessante para a boa atuação da empresa e que também auxilia o processo de sucessão empresarial.

Acerca do princípio da responsabilização, apenas 03% da amostra revela-se indiferente sobre a afirmativa sugerida. Já os demais participantes, 28,4% deles concordam parcialmente e 68,7% concordam totalmente que a prática da responsabilidade corporativa e fortalecer ela favorece o êxito corporativo e coopera para

sucessão familiar. Isso sugere que os respondentes têm clareza de que tal prática é positiva no cenário corporativo. Tal resultado encontrado está próximo ao que Girardi, Soares e Girardi (2018) revelou em seu estudo, que apontou que todos os respondentes analisados concordaram sobre a importância de zelar pela viabilidade econômico-financeira das empresas, reduzindo as consequências negativas de seus negócios, que isso colabora na eficácia empresarial e facilita a sucessão.

Assim, nota-se que todas as afirmativas obtiveram RM maior que 4, isso demonstra que as empresas estão cientes da contribuição dos princípios de governança corporativa na performance empresarial e na sucessão familiar, o que é positivo para as organizações, pois favorece uma gestão mais transparente, sustentável e responsável, propiciando a continuidade do negócio e crescimento a longo prazo.

A Tabela 06 buscou analisar aspectos relacionados à sucessão familiar nas empresas.

Tabela 06 – Aspectos sobre a sucessão familiar

Afirmativas	Frequência					Ranking Médio
	1	2	3	4	5	
	Percentual					
Existe um plano sucessório no grupo econômico da minha empresa.	3 4,5%	4 6%	12 17,9%	31 46,3%	17 25,4%	3,82
Considero importante a existência de um plano sucessório na minha empresa.	0 0%	1 1,5%	5 7,5%	22 32,8%	39 58,2%	4,48
Existem regras definidas para a sucessão familiar no grupo econômico da minha empresa, ou seja, caso venha a faltar o comandante maior, as regras de continuidade estão claras para todos.	1 1,5%	6 9%	12 17,9%	29 43,3%	19 28,4%	3,88
Na minha empresa familiar, há preocupação com a perenidade no mercado e a transição para futuras gerações.	4 6%	1 1,5%	13 19,4%	31 46,3%	18 26,9%	3,87

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Evidencia-se na Tabela 06 que boa parte da amostra concorda em algum nível sobre a existência de um plano sucessório na sua empresa, com maior destaque 46,3% que concordaram parcialmente sobre a afirmativa, 25,4% concordaram totalmente, 17,9% manifestaram-se indiferentes, 6% discordaram totalmente sobre a existência de um plano sucessório e apenas 4,5% revelaram não ter um plano estabelecido para a sucessão do negócio, de modo que, discordaram totalmente da questão proposta. Levando em consideração que a maioria dos participantes afirma ter um planejamento sucessório em sua empresa, tal fato sugere a preocupação com o futuro e a continuidade dos negócios, bem como, que as empresas estão se preparando antecipadamente para a transição da gestão.

Ao analisar o campo “Considero importante a existência de um plano sucessório” percebe-se alto grau de concordância por parte dos representantes das empresas, portanto reflete a preocupação dos entrevistados com o futuro e com a continuidade de seus negócios, tendo como resultado um RM de 4,48.

A Tabela 06 também revela que ao menos 01 respondente discorda de que haja em sua empresa regras definidas para a sucessão familiar, 06 discordam parcialmente e 12 são indiferentes. Como comentado no estudo de Girardi, Soares e Girardi (2018) isso pode estar relacionado a falta de conhecimento, pela ausência de envolvimento em treinamentos que tratam sobre o tema da Governança Corporativa e pela insciência da existência do IBGC, o que fragiliza a atuação dos gerentes da empresa. Quanto aos demais, 29 respondentes concordam parcialmente que existe regras definidas para a sucessão na sua empresa e 19 inquiridos concordam totalmente com a afirmação proposta.

Os resultados mostram ainda que a maioria dos participantes concorda em haver preocupação com a continuidade do negócio e a transição para as futuras gerações. Esse resultado também foi observado na pesquisa de Mazzioni *et al.* (2016), que demonstrou que as empresas familiares estudadas manifestaram elevada preocupação no que tange a permanência no mercado e em fazer a transição para as gerações seguintes.

A Tabela 07 verifica a existência de conflitos familiares na empresa e se há comprometimento dos membros em relação ao negócio.

Tabela 07 – Conflitos familiares na empresa e comprometimento dos membros

Afirmativas	Frequência					Ranking Médio
	1	2	3	4	5	
	Percentual					
Os membros da família possuem um senso de preservação do negócio que evita os conflitos de interesse pessoais versus coletivo.	1 1,5%	4 6%	7 10,4%	26 38,8%	29 43,3%	4,16
Na minha empresa familiar, há conflitos entre família e empresa por conta de objetivos distintos.	26 38,8%	10 14,9%	5 7,5%	24 35,8%	2 3%	2,49
Em termos de sucessão familiar, já considerei a possibilidade de não permanecer trabalhando na empresa por conta da inexistência de regras e planejamento.	26 38,8%	13 19,4%	9 13,4%	15 22,4%	4 6%	2,37
Os membros da família são comprometidos pessoal e profissionalmente em relação a empresa e ao grupo econômico.	1 1,5%	3 4,5%	7 10,4%	24 35,8%	32 47,8%	4,24

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao observar a Tabela 07, nota-se que a maioria dos respondentes concorda de alguma maneira que existe senso de preservação do negócio, pois o RM (4,16) demonstra que a afirmativa tem grau de concordância alto. Essa apuração vai de encontro ao resultado observado por Girardi, Soares e Girardi (2018) em sua pesquisa. No entanto, 01 respondente discordou totalmente, 04 discordaram parcialmente e 07 são indiferentes, o que pode apontar a inexistência de regras explícitas de gestão.

Os dados também demonstram que 26 respondentes discordam totalmente sobre haver conflitos entre família e empresa, 10 discordam totalmente e 05 são indiferentes. Por outro lado, 24 respondentes concordam parcialmente sobre haver conflitos entre família e empresa, o que é um número bem considerável, e 02 concordam totalmente sobre haver conflitos. De modo geral, o RM (2,49) aponta um baixo nível de conflitos nas empresas.

Repara-se que a maioria dos entrevistados discorda totalmente sobre já ter considerado a perspectiva de não permanecer trabalhando na empresa, 13 discordam parcialmente, 09 são indiferentes, porém 15 concordaram parcialmente que já levaram em conta essa alternativa e 04 concordaram totalmente. O fato de considerarem não permanecer na empresa pode demonstrar que há insegurança quanto ao futuro do negócio, que inexistem diretrizes claras e transparência nas decisões, havendo riscos de conflitos e desmotivação.

Percebe-se ainda que a maioria dos respondentes concorda de alguma forma que existe, por parte dos membros da família, comprometimento pessoal e profissional. Apenas 01 respondente discordou totalmente da afirmação proposta, 03 discordaram parcialmente e 07 são indiferentes, o que pode indicar vulnerabilidade no vínculo familiar com o negócio, podendo comprometer a sustentabilidade e a sucessão da empresa. Mas, de forma ampla, o RM (4,24) foi relativamente alto, sugerindo o envolvimento e dedicação de boa parte dos familiares tanto na esfera pessoal quanto profissional dentro da empresa.

A Tabela 08 avalia o grau de concordância dos respondentes sobre haver na empresa um modo de agir de curto prazo, sobre as práticas de governança serem consideradas importantes, sobre haver na empresa agentes externos participando de conselhos dentro do grupo econômico da empresa e sobre a utilização dos serviços de auditoria como ferramenta de gestão.

Tabela 08 – Demais aspectos relacionados a governança e sucessão familiar

Afirmativas	Frequência					Ranking Médio
	1	2	3	4	5	
	Percentual					
O grupo econômico tem um modo de agir de curto prazo, vinculado e alinhado ao modo de pensar o longo prazo.	0 0%	3 4,5%	6 9%	32 47,8%	26 38,8%	4,21
	1	0	6	26	34	

Na minha empresa familiar, as práticas de governança corporativa são consideradas importantes para o sucesso e estabilidade da empresa.	1,5%	0%	9%	38,8%	50,7%	4,37
Em minha empresa familiar, agentes externos participando de conselhos dentro do grupo econômico da empresa, poderiam contribuir na governança da empresa e na sucessão familiar.	5 7,5%	12 17,9%	12 17,9%	27 40,3%	11 16,4%	3,40
Na minha empresa familiar, os serviços de auditoria são utilizados como ferramenta de gestão, de governança e/ou de sucessão familiar.	4 6%	3 4,5%	19 28,4%	23 34,3%	18 26,9%	3,72

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O RM (4,21) observado no campo “O grupo econômico tem um modo de agir de curto prazo” indica um nível de concordância alto em relação a afirmativa proposta, sendo 32 respostas concordando parcialmente e 26 concordando totalmente. Apenas 03 respondentes discordaram parcialmente sobre a afirmativa e 06 são indiferentes.

Conforme exposto na Tabela 08, na segunda afirmativa, 50,7% dos respondentes avaliam que as práticas de governança corporativa são importantes para o sucesso e estabilidade do negócio, esse percentual corresponde a 34 entrevistados que concordaram totalmente com a questão. Outros 26 respondentes, equivalente a 38,8% da amostra, concordaram parcialmente com a afirmativa, 06 pessoas correspondente a 9% dos entrevistados manifestaram-se indiferentes e apenas 1 participante, equivalente a 1,5% da amostra, discordou sobre o tema.

Em relação a haver na empresa familiar agentes externos participando de conselhos dentro do grupo econômico da empresa, o RM (3,40) ficou neutro, isso significa que o grau de concordância é razoável em relação ao que está sendo afirmado. Sobre este aspecto analisado, têm-se destaque para a concordância parcial dos respondentes, ou seja, 40,3% da amostra, equivalente a 27 pessoas, admitiram que os agentes externos contribuiriam na governança e na sucessão, 16,4% concordaram totalmente, 17,9% manifestaram-se indiferentes e outros 17,9% discordaram parcialmente. Apenas 7,5% discordaram totalmente da afirmativa, julgando que agentes externos não auxiliariam nas práticas de governança da empresa e na sucessão do negócio.

Quanto aos serviços de auditoria serem utilizados como ferramenta de gestão, governança e/ou sucessão, observa-se através do RM (3,72) que o grau de concordância ficou razoavelmente alto, ou seja, demonstra uma postura profissional e transparente do negócio familiar, auxiliando para uma sucessão mais organizada e sustentável. Esse resultado é próximo ao encontrado no estudo de Mazzioni *et al.* (2016), que identificaram que a média das respostas foi de 4,47, constatando que as empresas analisadas naquela pesquisa consideraram essencial manter um conselho fiscal e auditoria independente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar o nível de aplicabilidade dos mecanismos de Governança Corporativa em empresas familiares associadas à CACIS – Câmara do Comércio, Indústria e Serviços de Três Passos/RS e analisar se na visão dos representantes tais mecanismos contribuem e/ou influenciam no processo de sucessão familiar. A pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica, com uma abordagem quantitativa e objetivo descritivo, através de levantamento de dados no método *Survey*, com uma amostra de 67 gestores. A coleta dos dados ocorreu no mês de setembro do ano de 2025 mediante aplicação de um questionário, por meio de um *link* da plataforma *Google Forms*, encaminhado pela CACIS aos seus associados através de *e-mail* e *WhatsApp*,

Os resultados revelam que os gestores das empresas familiares, em sua maioria do gênero masculino, com idade acima de 52 anos, reconhecem a importância dos princípios de governança corporativa e os consideram como uma ferramenta essencial para a eficácia empresarial e a sucessão familiar, consideram ainda, que tais práticas são importantes para o sucesso e estabilidade do negócio, conforme evidencia o Ranking Médio 4,37. Ademais, no contexto globalizado vivenciado na atualidade, ocorre com mais espontaneidade a busca por conhecimentos relacionados a mecanismos de governança corporativa e sucessão, com Ranking Médio 4,33.

No que tange aos resultados encontrados, é importante reparar que a maioria das análises apresentam alto grau de concordância, conforme evidencia o Ranking Médio em

relação às afirmativas propostas, isso aponta que além de todo o contexto apresentado ao longo do texto sobre a colaboração e os benefícios da utilização dos mecanismos de governança nas empresas familiares, o estudo apoia e destaca a pertinência deles, além de ressaltar a função de auxiliar no processo de gestão e sucessão empresarial, cooperando para a continuidade dos negócios de maneira sustentável e transparente.

Uma proporção expressiva dos gestores que participaram deste estudo afirmou que existe em suas empresas um modo de agir de curto prazo vinculado e alinhado aos objetivos almejados a longo prazo, como demonstra o Ranking Médio 4,21 e, além disso, possuem um código de conduta estabelecido para os membros da organização (RM 4,36).

No que diz respeito aos aspectos de sucessão familiar, a maioria dos participantes considera pertinente a existência de um plano sucessório em sua organização (RM 4,48) e afirmam que existe regras definidas para a sucessão na sua empresa, portanto, caso o líder ausentar-se as regras de continuidade estão translúcidas para todos (RM 3,88). Aliás, com Ranking Médio de 4,16 a maioria da amostra concorda que os membros da família possuem discernimento de preservar o negócio evitando os conflitos de interesse e que os membros da família são engajados com reponsabilidade e empenho nas esferas pessoal e profissional, como demonstra o Ranking Médio de 4,24.

Conclui-se, portanto, que as empresas familiares associadas a CACIS adotam os princípios de governança corporativa, especialmente a transparência, a equidade e a responsabilização. Além do mais, consideram que tais mecanismos contribuem para o desempenho empresarial e facilitam o processo de sucessão familiar. Isso reafirma a ideia de que os mecanismos de governança podem ser aplicados e adaptados para qualquer empresa, independente do ramo de atividade ou do porte, e que a utilização dos princípios colabora positivamente na gestão do negócio e no processo de sucessão empresarial, o que contribui para a continuidade e estabilidade da empresa no mercado, de maneira cada vez mais transparente e sustentável.

Como principal limitação desta pesquisa está a razão de se restringir o resultado a uma amostra de sessenta e sete representantes de empresas familiares, pois representa uma pequena participação perante a população ser significativamente maior. Foi

notabilizado a falta de interesse de alguns representantes em auxiliar com a pesquisa, o que acarretou a diminuição excessiva da representatividade da amostra.

Para estudos futuros, recomenda-se analisar uma amostra em mais cidades do estado ou até ampliar o estudo para outros estados brasileiros, possibilitando a comparação de resultados e analisar eventuais diferenças entre outras regiões. Sugere-se ainda estudar sobre a influência das práticas ESG associadas aos princípios de governança corporativa nas empresas familiares e na sucessão empresarial. Sugere-se ainda incluir outros fatores ao tema como a contribuição da auditoria no processo de sucessão empresarial, voltado a transparência e organização eficiente do processo de sucessão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, K. X. de; SANTOS, R. C. dos; MESQUITA, M. do S. S.; LIMA, R. A. de A. de. **Conflitos de agência e assimetria de informações contábeis: entre a tomada de decisão e a gestão corporativa.** *International Journal of Professional Business Review*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 234–255, 2020. Disponível em: <https://openaccessojournals.com/JBReview/article/view/199>. Acesso em: 9 abr. 2025. DOI: 10.26668/businessreview/2020.v5i2.199.

ANDES-SN. **Desindustrialização: em dez anos, indústria perde 9,6 mil empresas e fecha 1 milhão de vagas no Brasil.** Brasília: ANDES-SN, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://www.andes.org.br/conteudos/noticia/desindustrializacao-em-dez-anos-industria-perde-9-6-mil-empresas-e-fecha-1-milhao-de-vagas-no-brasil1>. Acesso em: 25 out. 2025.

AMESTICA-RIVAS, Luis; VILLEGAS-QUINTERO, Lida Esperanza; ARIAS-PIEDRAHITA, Álvaro Andrés; SIERRA-SÁNCHEZ, Julián Andrés. **Sucesión, desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares.** *Dimensión Empresarial*, Barranquilla, v. 17, n. 2, p. 81-95, jun. 2019. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-

85632019000200081&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 abr. 2025. DOI:
<https://doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>.

CADORIN, V. M. **Empresas familiares: a importância de um planejamento sucessório.** *Revista Tópicos*, v. 1, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10348640>. Acesso em: 20 maio 2025.

CANELA, K. C.; FRATTARI, M. B.; LENTE, T. F. **A holding familiar com práticas de governança corporativa como alternativa ao planejamento sucessório: um diálogo a partir da série *Succession*.** *Revista de Direito, Arte e Literatura, Florianópolis*, v. 10, n. 1, 2024. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadireitoarteliteratura/article/view/10651>. Acesso em: 18 abr. 2025. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2525-9911/2024.v10i1.10651.

CARNIELLI, G. F. B.; PEIXOTO, D. L.; RIBETA, P. B. **Impactos do processo sucessório gerencial na oferta agroturística em Venda Nova do Imigrante-ES.** *Turismo: Visão e Ação*, v. 26, p. e19294, 2024.

CHENG, Qiang. **Family firm research - a review.** *China Journal of Accounting Research*, v. 7, n. 3, p. 149-163. set. 2014.

DE LA GARZA RAMOS, María Isabel; MURILLO VARGAS, Gloria; PÉREZ GONZÁLEZ, Leonor. **La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica.** *Cuadernos de Administración*, Bogotá, v. 31, n. 56, p. 105-136, jun. 2018. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922018000100105&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 mar. 2025. DOI: <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.sefat>.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ECKERT, A.; SILVA, G. B. da; BEM, D. D.; SCHLINDWEIN, C. E. Comparativo entre práticas de governança corporativa brasileiras e norte-americanas. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, São Paulo, v. 9, n. 1, e070, 2022.

EY, Agência. **67% das companhias abertas brasileiras adotam melhores práticas de governança**. Disponível em: <67% das companhias abertas brasileiras adotam melhores práticas de governança | EY - Brasil>. Acesso em 19 abr. 2025.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. **O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade**. *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 1, p. 27-41, jan./abr. 2020.

FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza; MUCCI, Daniel Magalhães; BECK, Franciele. **Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 57, n. 6, p. 601-619, nov./dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170607>. Acesso em: 01 nov. 2025.

GARCÍA, G. M.; AYALA-CALVO, J.-C.; SCHUMACHER, A. J.. **Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 61, n. 6, p. e2020–0201, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602x>>. Acesso em: 20 abr. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, H.; MASCARELLO, L. F. **A contribuição da governança corporativa: um estudo de caso de planejamento de sucessão familiar**. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 8, dez. 2015.

GIRARDI, H.; SOARES, D. M.; GIRARDI, H. U. **A influência da governança corporativa na sucessão familiar.** *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, [S. l.], v. 7, n. 13, p. 1–23, 2018. Disponível em: <https://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadecontabilidadefda/article/view/99>. Acesso em: 13 maio. 2025.

GONZALEZ MACIAS, C. J. **Sucesión generacional planificada (SGP): una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua.** *Innovar*, Bogotá, v. 31, n. 81, p. 61-73, set. 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512021000300061&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 abr. 2025. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 15 maio 2025.

MARCHIANO, Marcello; SOUSA NETO, José Antônio de; MARTINS, Henrique Cordeiro; BARBERO, Edson Ricardo. **As influências internas e externas nos comportamentos esperados do conselho de administração.** *Verde & Desenvolvimento*, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 53–70, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/vd/a/mkWPTHPRmvqwrzgzRfGG9H/?lang=pt>. Acesso em: 6 nov. 2025.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/3063>. Acesso em: 18 maio 2025.

MAZZIONI, S.; PINHEIRO, H. N.; MOURA, G. D.; KRUGER, S. D. **Mecanismos de Governança Corporativa em Empresas Familiares**. *R. Liceu On-line*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 06-29, jul./dez. 2016.

MEURER, T.; BECK, F.. **Práticas de liderança em empresas familiares: um olhar fenomenográfico**. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 29, n. 2, p. 443–473, abr. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.384.125887>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MONTEIRO, B. K. **Integridade ética corporativa em empresas da construção civil**. 2023. Dissertação (Mestrado em Inovação na Construção Civil) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. DOI:10.11606/D.3.2023.tde-26072023-072354. Acesso em: 27 mar. 2025.

NEGÓCIO E FRANQUIA. **Falta de sucessão ameaça futuro das pequenas empresas**. *O Tempo*, 17 abr. 2025. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/parceiros/negocio-e-franquia/2025/4/17/falta-de-sucessao-ameaca-futuro-das-pequenas-empresas>. Acesso em: 17 maio 2025.

PEREIRA, L. F. **Governança corporativa na empresa familiar: um estudo de caso na STI Computadores**. *Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, ed. 15, dez. 2023. Disponível em: <Governanca-Corporativa-na-Empresa-Familiar-Um-estudo-de-caso-na-STI-Computadores.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2025.

PINTO FLORÊNCIO FILHO, M. A.; ALVES DE LIMA, R. **Compliance e planejamento sucessório: a governança corporativa familiar**. *Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas*, [S. l.], v. 35, n. 2, 2019. Disponível em:

<https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/208>. Acesso em: 3 maio 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RAMPAZZO, S. E.; CORRÊA, F. Z. M. **Desmistificando a metodologia científica: guia prático de produção de trabalhos acadêmicos**. Erechim, RS: Habilis, 2008.

REVISTA PEGN. “Quem é o empreendedor no Brasil? Veja perfil”. *Revista PEGN*, 2025. Disponível em:

<https://revistapegn.globo.com/empreendedorismo/noticia/2025/05/quem-e-o-empendedor-no-brasil-veja-perfil.ghtml>. Acesso em: 25 out. 2025.

SALES, L. M. M.; FEITOSA, G. R. P.; ANDRADE, L. S. **Empresas familiares: mediação e governança como mecanismos adequados à gestão de conflitos**. *Pensar*, Fortaleza, v. 29, n. 4, p. 1-26, out./dez. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2317-2150.2024.15503>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes**. SEBRAE, 19 abr. 2023. Disponível em: Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes - Sebrae. Acesso em: 20 abr. 2025.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. SEBRAE, 25 jul. 2022. Disponível em: Negócios familiares: entenda como eles funcionam - Sebrae. Acesso em: 20 abr. 2025.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. SEBRAE, 14 mar. 2024. Disponível em:

Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares - Sebrae. Acesso em: 18 mar. 2025.

SILVA, L. L. H. R. da. **Grau de aderência das empresas em relação às melhores práticas de governança corporativa: um estudo das empresas pertencentes ao Índice de Governança Corporativa**. 2024. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2024. Disponível em: REPOSITARIO PUCSP: Grau de aderência das empresas em relação às melhores práticas de governança corporativa: um estudo das empresas pertencentes ao Índice de Governança Corporativa. Acesso em: 09 abr. 2025.

SOUZA, A. A. de.; FONSECA, S. E.; MARTUCHELI, C. **Qualidade das informações contábeis, governança corporativa e desempenho financeiro: uma análise comparativa de empresas brasileiras e francesas**. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, [S. l.], v. 21, p. e3322, 2022. DOI: 10.16930/2237-766220223322. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3322>. Acesso em: 12 maio 2025.

SOUZA, R. A. **Atributos qualitativos da comunicação dos auditores independentes com os responsáveis pela governança**. 2023. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. DOI: 10.11606/D.12.2023.tde-21062023-181925. Acesso em: 27 mar. 2025.