



**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE  
ÀRE DE CONCENTRAÇÃO: GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**

**CARLOS FELIPE CAMILOTI FABRIN**

**SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:  
TREINANDO GERAÇÕES E CONTRIBUINDO PARA  
O ODS 16**

**CURITIBA- PR**

**2023**

CARLOS FELIPE CAMILOTI FABRIN

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:  
TREINANDO GERAÇÕES E CONTRIBUINDO PARA  
O ODS 16

Dissertação de mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre no curso de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* do Instituto Superior de Administração e Economia- ISAE.

Prof. Dr. Ricardo Pimentel - Orientador

**CURITIBA**

**2023**

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

F127s	<p>Fabrin, Carlos Felipe Camiloti Sucessão em empresas familiares : treinando gerações e contribuindo para o ODS 16 / Carlos Felipe Camiloti Fabrin – Curitiba, 2023. 101 f. Orientador: Prof. Dr. Ricardo Pimentel.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, Curitiba, 2023.</p> <p>1. Empresas familiares. 2. Empresas familiares - Sucessão. 3. Administração de conflitos. 4. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. I. Pimentel, Ricardo. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 658.114.7</p>
-------	---

Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934

## TERMO DE APROVAÇÃO

CARLOS FELIPE CAMILOTI FABRIN

"GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: TREINANDO GERAÇÕES  
E CONTRIBUINDO PARA O ODS 16"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE NO PROGRAMA DE Mestrado Profissional em Governança e  
Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia – DO  
MERCOSUL - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

*Ricardo Pimentel*

Prof. Dr. Ricardo Pimentel  
Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul | ISAE  
Presidente da Banca Examinadora

*Isabel J. Grimm*

Prof. Dra. Isabel Jurema Grimm  
Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul | ISAE  
Examinador Interno

*Franco*

Prof. Dr. Josué Alexandre Sander  
Instituto Federal do Paraná | IFPR  
Examinador Externo

Curitiba, 01 de março de 2023.

“Que nossos esforços desafiem as impossibilidades; lembrai-vos, pois que as grandes proezas da nossa história foram conquistas daquilo que parecia impossível.”

C.Chaplin.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela minha existência e pela oportunidade de aprendizado nesta vida maravilhosa.

Aos professores que possibilitaram o aprendizado divulgado neste mestrado.

Ao meu orientador Prof. Dr. Ricardo Pimentel pela paciência, pelas valiosas orientações, por acreditar na força de vontade deste aluno sobre o tema.

À minha esposa pela paciência e incentivo até o final do trabalho.

Aos pais que sempre acreditam em seus filhos.

## RESUMO

As mudanças no cenário econômico, juntamente com as novas práticas contábeis impuseram novos desafios para os empresários, principalmente para os de empresas familiares, externando preocupações sobre a perpetuidade do negócio e a participação da família. Ao se deparar e conviver com uma estrutura de modelo familiar pode ser encontrado, dependendo o grau de maturidade e tempo de existência da organização, uma relação societária de paz ou de conflito. Este trabalho buscou evidenciar quais são os principais conflitos e/ou fontes de conflitos no processo de sucessão e a partir dos resultados, baseando-se na aplicação dos conceitos do princípio da equidade indicado pelo IBGC, propor uma forma de mitigá-los por meio de aplicação de treinamento de sócios e sucessores de empresas familiares de capital fechado, como parte de um programa de educação continuada na preparação da sucessão indicando-o como parte do cumprimento de um dos ODS, em especial 16.6. Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado o método qualitativo baseado em levantamento bibliográfico. Este trabalho evidenciou que a aplicação constante de conceitos do princípio da equidade, um dos pilares da governança corporativa, pode suprir uma parte da falta de conhecimento. Além disso, o treinamento proposto contém componentes auxiliares na identificação, conhecimento e aplicabilidade dos princípios da governança para o desenvolvimento da cultura de sucessão e no auxílio no processo de tomada de decisão, no processo de transferência de geração para geração ou para gestão fora dos laços familiares. Portanto, pode-se constatar que a utilização deste princípio, atrelado a necessidade de sustentabilidade e de atingir objetivos de desenvolvimento sustentável apresenta-se como uma nova fonte de aplicação prática. Sugere-se que seja utilizada como uma ferramenta com potencial para melhorar a incidência de redução ou mitigadora das fontes de conflitos e dificuldades na finalização de planejamentos sucessórios, capaz de ajudar a atender aos ODS 16.6, que busca desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis, portanto, mais sustentáveis. Portanto, a partir deste trabalho pode ser evidenciado que o uso dos princípios da equidade proposto pelo IBGC, após treinamento específico pode ser elencada como uma ferramenta de uso prático e não somente conceitual que pode contribuir para o planejamento sucessório e melhoria da governança corporativa, a fim de atingir os objetivos do desenvolvimento sustentável, principalmente o ODS 16.6, que merece ser testado de forma empírica em trabalhos futuros.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Sucessão, Conflitos Societários, Equidade, Treinamento, ODS 16.6.

## **ABSTRACT**

Changes in the economic scenario, together with new accounting practices, have imposed new challenges for entrepreneurs, especially those in family businesses, expressing concerns about the perpetuity of the business and family participation. When facing and living with a family model structure, depending on the degree of maturity and time of existence of the organization, a societal relationship of peace or conflict can be found. This work sought to highlight what are the main conflicts and/or sources of conflicts in the succession process and from the results, based on the application of the concepts of the principle of equity indicated by the IBGC, to propose a way to mitigate them through application of training for partners and successors of privately held family businesses, as part of a continuing education program in succession preparation, indicating it as part of compliance with one of the SDGs, in particular 16.6. For the development of this work, the qualitative method based on a bibliographic survey was used. This work showed that the constant application of concepts of the principle of equity, one of the pillars of corporate governance, can supply part of the lack of knowledge. In addition, the proposed training contains auxiliary components in the identification, knowledge and applicability of the governance principles for the development of the succession culture and in the aid in the decision-making process, in the process of transfer from generation to generation or for management outside ties relatives. Therefore, it can be seen that the use of this principle, linked to the need for sustainability and to achieve sustainable development goals, presents itself as a new source of practical application. It is suggested that it be used as a tool with the potential to improve the incidence of reducing or mitigating the sources of conflicts and difficulties in finalizing succession planning, capable of helping to meet SDG 16.6, which seeks to develop effective, accountable and transparent institutions in all levels, therefore, more sustainable. Therefore, from this work it can be evidenced that the use of the principles of equity proposed by the IBGC, after specific training, can be listed as a tool of practical use and not only conceptual that can contribute to succession planning and improvement of corporate governance, the in order to achieve the sustainable development goals, especially SDG 16.6, which deserves to be empirically tested in future work.

Keywords: Family Business, Succession, Corporate Conflicts, Equity, Training, ODS 16.6.

## **LISTA DE FIGURAS**



<b>Figura 1: Modelo de três círculos da Empresa familiar .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2: Eventos Chave no processo de sucessão .....</b>	<b>32</b>

## LISTA DE QUADOS

<b>Quadro 1: Os 8 P's da Governança Corporativa .....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 2: Relações entre os ODS aplicáveis na Governança Corporativa .....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 3: Lista dos livros utilizados na pesquisa e principais assuntos abordados .....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 4: Palavras-chave para a fase de pesquisa de literatura.....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 5: Etapas da seleção dos textos analisados neste trabalho.....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 6: Lista de conflitos e/ou fontes de conflitos obtidos a partir da análise dos trabalhos selecionados .....</b>	<b>59</b>
<b>Quadro 7: Conflito e análise dos textos baseados no princípio da Equidade .....</b>	<b>79</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Motivos que levaram à entrada e/ou saída de sócios de empresas</b> .....	<b>42</b>
--	-----------

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

**ONU - Organização das Nações Unidas**

**IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**

**ISO International Organization for Standardization**

**CA – Conselho de Administração**

**CVM – Comissão de Valores Mobiliários**

**B3 – Bolsa, Brasil, Balcão –Brasileira**

**ESG – *Environmental, Social and Governance***

**RSC – Responsabilidade Social Corporativa**

**SGA – Sistema de Gestão Ambiental**

**GC – Governança Corporativa**

**SPE – Sociedade de propósito específico**

**SCP – Sociedade em conta de participação**

**ITCMD – Imposto sobre transmissão causa mortis ou doação**

**ITBI – Imposto sobre transmissão de bens imóveis**

**IRPF – Imposto de renda pessoa física**

**IRPJ – Imposto de renda pessoa jurídica**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Problema da Pesquisa .....	20
1.2 Objetivos .....	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2. Objetivos Específicos Vinculados ao Objetivo Geral.....	20
1.2.3 Objetivos Específicos Vinculados à Proposta de Gerar Produto Bibliográfico e Produto Técnico .....	21
1.3 Justificativa.....	21
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1 Empresas Familiares .....	25
2.2 Processo de Sucessão .....	27
2.3 Governança e Governança Corporativa .....	30
2.4 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) .....	35
2.5 Princípios do IBGC .....	36
2.6 Equidade .....	37
2.7 Planejamento Sucessório.....	38
2.8 Conflitos no Processo de Sucessão Empresarial .....	41
2.9 Sustentabilidade e ODS .....	44
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>48</b>
3.1 Estratégia de Pesquisa .....	48
3.2 Coleta de Dados .....	52
3.3 Tratamento e Análise de Dados .....	53
3.4 Critérios para Julgar a validade da pesquisa .....	55
3.5 Critérios para a geração do Produto Técnico Tecnológico (PTT).....	55
3.6 Limitações da Pesquisa.....	56
<b>4. Apresentação e Análise dos Dados.....</b>	<b>58</b>

<b>5. Produto Técnico Tecnológico .....</b>	<b>80</b>
<b>6. Considerações finais .....</b>	<b>86</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>88</b>
<b>Apêndice .....</b>	<b>100</b>

## **Introdução**

Atualmente, a humanidade se depara com a necessidade de garantir sua sobrevivência para esta e para as gerações futuras, onde os interesses sobre práticas de sustentabilidade empresarial se acentuam e se apresentam como uma das soluções a todos os domínios humanos para a tomada de atitudes concretas de colaboração em busca de resultados efetivos na esfera ambiental, social e econômica.

Nos últimos anos, a governança corporativa ganhou notabilidade e virou objeto de debate na quase totalidade dos países capitalistas. Preocupada com a forma de organização das sociedades empresariais, incluindo sua estrutura de propriedade e organização administrativa, a governança corporativa também cuida das relações entre sociedades e todos aqueles que de alguma maneira com ela se relacionam, como os empregados, consumidores e credores. Todos esses agentes são chamados de stakeholders, uma vez que, cada qual, possui interesse relevante no âmbito da atuação das sociedades empresariais (MONTEIRO, 2019).

As mudanças no cenário econômico, juntamente com as novas práticas contábeis impuseram novos desafios para os empresários, principalmente para os de empresas familiares, externando preocupações sobre a perpetuidade do negócio e a participação da família (BERTONCELLO, 2011). Dessa forma, uma administração profissionalizada e transparente se torna essencial e a criação e melhoria de práticas de governança corporativa para as novas necessidades da família e da empresa tornam-se um desafio a ser superado para continuar o crescimento (BERTONCELLO, 2011).

A responsabilidade de garantir a sobrevivência das gerações também passa pela formação, gestão e perenidade das organizações empresariais como sujeitos de direitos e obrigações e de responsabilidades sociais. As empresas familiares representam uma forma de organização e ao enfrentarem o tema da sustentabilidade são desafiadas ao olhar da sucessão que transita tanto no caminho das relações pessoais como das profissionais. O que torna este modelo uma fonte de inspiração para o estudo principalmente quanto aos possíveis conflitos que a transição pode causar.

Compreende-se como empresa familiar toda empresa em que os participantes sentirem que assim o são, ainda que não esteja tecnicamente correto (MAMEDE, MAMEDE, 2012).

Pode ser definida também como aquela que tem uma ou mais pessoas da mesma família ou até mesmo várias famílias sendo proprietários, acionistas e gestores do negócio (CANÇADO et al., 2013).

As empresas familiares no Brasil representam entre 68% a 80% das sociedades atualmente existentes (GERSICK *et al.*, 2017), sendo responsáveis pela geração de 40% a 65% do PIB brasileiro (ENEF, 2018). Desde a inspiração de sua formação, as empresas familiares carregam os sonhos de seus fundadores, as histórias de enfrentamentos, as alegrias que constroem a história de seu sucesso e até as intrigantes relações de seus personagens que as perpetuam ou levam ao seu fracasso.

Ao se deparar e conviver com uma estrutura de modelo familiar pode ser encontrado, dependendo o grau de maturidade e tempo de existência da organização, uma relação societária de paz ou de conflito. Os estudos dessas organizações e de seus ciclos transitam entre a inovação e o conservadorismo, entre a paixão pelo objeto da empresa e o que seus frutos representam no sustento dos familiares e a possíveis conflitos entre irmãos, pais, filhos, tios, sobrinhos e os demais integrantes da família.

Dessa maneira, a literatura apresenta uma vasta lista de conflitos e de apontamentos de princípios que podem solucionar tais problemas, contribuindo para a construção de uma base sólida para resolver essas situações. A possibilidade de que estes conflitos sejam um dos agentes destruidores da manutenção da sustentabilidade destas organizações e das dificuldades que seus dependentes podem passar se não forem evitados, mitigados ou resolvidos quando instaurados, leva a razão do estudo que se propõe.

A elevada taxa de insucesso na transição de gerações em empresas familiares, poderia ser reduzida com maior atenção e profissionalismo à governança corporativa nessas empresas. Dados do IBGC mostraram que as famílias apresentam dificuldades em elaborar documentos de governança devido a grandes diferenças entre os níveis de conhecimento e sensibilização entre o tema e problemas de comunicação entre as famílias (IBGC, 2018). Dessa forma, a sociedade contemporânea se depara com a necessidade de garantir a



sua sobrevivência pensando nas gerações futuras associadas à importância de práticas que garantam a sustentabilidade deste modelo empresarial e se acentuem principalmente em busca de resultados efetivos na dimensão ambiental, social e econômica.

Apenas as inovações técnicas não resolverão as demandas mais profundas da sociedade e de seus indivíduos, em que as inovações sociais, apoiadas em inovações técnicas poderão, eventualmente, gerar soluções duradouras para problemas pessoais e coletivos (SANTOS, 2009).

Nesse contexto, as empresas têm buscado adotar uma postura socialmente responsável com reflexos na comunidade em que está inserida, sob a condição de melhorar seu valor no mercado e as empresas ao gerarem lucro cumpriram com seu papel social (ROCHA, ROCHA, POLIDORIO, 2017).

Papel social e lucro são evidências de sustentabilidade para uma organização, entretanto, devem ser reforçados pela prática constante de dois princípios fundamentais que ajudam a evidenciar a sustentabilidade: a governança corporativa e a inovação, uma vez que baseado em boas práticas de governança, uma sociedade empresária pode assegurar que os interesses possam ser preservados (LINS, 2007).

Uma boa governança serve para melhorar a eficiência e a legitimidade na elaboração e na operação das empresas sob a linha mestra das políticas ambientais e de sustentabilidade. Portanto, muitos projetos com propósito em implantar as práticas de governança se multiplicam para garantir mais sustentabilidade (FONSECA, BURSZTYN, 2009).

Para isso, é preciso trabalhar a família para se adequar a empresa e que é preciso aprender a ser sócio, uma vez que nas empresas familiares os ritos são peculiares (MAMEDE, MAMEDE, 2012). Assim, uma das coisas mais importantes na empresa e na família é a realização da sucessão efetiva (LERNER, BARRUECO, PEROTTI, 2007). Assim, a perpetuação de uma organização depende do alcance da harmonia entre familiares uma vez que aquelas que a alcançaram executam uma sucessão eficaz (NAJJAR, 2011).

A Organização das Nações Unidas (ONU) tem buscado uma conexão global para ações conjuntas em prol do melhor uso de recursos naturais integrados às características do ambiente e sustentabilidade global. O resultado deste importante trabalho são os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis

(ODS) e suas 169 metas divulgadas mundialmente para serem aplicados a qualquer país (PLATAFORMA AGENDA, 2030).

Várias foram as tentativas de encaixar a governança e/ou a sucessão em outros 16 ODS, contudo, observou-se ser possível comparar as instituições às organizações privadas para buscarem sua eficácia na entrega de seus propósitos sendo um deles a continuidade por meio da sucessão. A sustentabilidade não foi tratada apenas como proteção ao meio ambiente físico, mas sim ao meio ambiente institucional e manutenção das organizações para serem geradores de emprego para uma vida melhor a quem nelas participar como stakeholders em qualquer de suas formas.

O desenvolvimento sustentável atuará como um organizador da política, da economia e da ética no mundo, e associado às contribuições dos ODS solucionará problemas de abastecimento e acesso a produtos básicos como, água, energia e educação, melhorando não só o ambiente físico, bem como o social (SACHS, 2013).

A sustentabilidade corporativa pode estar presente em todos os segmentos de uma empresa e até mesmo envolvidas no setor financeiro ou em formatações diversas, inclusive em produtos de inclusão social e preservação ambiental e até em análises de risco ambiental dentro dos processos de análise de crédito ou diretamente na análise de sustentabilidade na seleção de seus fornecedores (LINS, 2007).

De acordo com o guia dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis para empresas, há uma expectativa padrão de que empresas evitem infringir os direitos humanos e causar menor impacto quando do exercício de suas atividades (GRI, 2015). As empresas detêm conhecimento e tecnologia para processos de gestão e inovação capazes de se adaptar a um ou a vários dos 17 ODS e suas metas (GRI, 2015).

O planejamento sucessório é instrumento essencial para a sobrevivência das empresas familiares, pois é uma ferramenta estratégica para a transferência do patrimônio e regula o direito das famílias (RICARTE, 2021). Cerca de 65% das empresas brasileiras não prosperam para a geração seguinte e um dos desafios da sucessão é a prática da governança e a transparência sendo que os gestores familiares precisam entender e aplicar melhor os ODS a fim de atingirem a sustentabilidade (RICARTE, 2021).

Em âmbito internacional, dados sobre a adesão dos ODSs relataram que das 2.786 empresas estudadas de 35 países pertencentes ao G20, apenas 300 empresas (10,77%) declararam adesão aos ODSs na publicação do relatório de sustentabilidade (VERONEZE et al., 2021). Além disso, não foi possível evidenciar estatisticamente relação entre as companhias que se apresentam listadas em níveis diferenciados de governança corporativa e o disclosure em relação aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (VERONEZE et al., 2021).

Assim, se nem mesmo nas companhias listadas, cujas exigências são mandatórias para sua classificação, os relatórios não estão informando significativamente sobre os ODS, onde não são obrigatórias as divulgações (empresas não listadas ou familiares) este tema também deve ser explorado, independentemente do porte financeiro da organização.

O planejamento sucessório pode ser utilizado como instrumento preventivo e sua eficiência pode evitar conflitos sobre herança e manutenção da autonomia privada (HIRONAKA, TARTUCE, 2019). Além disso, o planejamento sucessório atende à procura por organização e permite que as pessoas enfrentem a dificuldade humana de lidar com a morte (HIRONAKA, TARTUCE, 2019).

Diversas são as dificuldades encontradas no momento da mudança da cúpula administrativa de uma empresa, principalmente sendo esta familiar, pois esse tipo organizacional possui aspectos peculiares e únicos, como as esferas da família e do patrimônio, influenciados por fortes laços emocionais (FERRAZA, 2010). A ausência de uma cultura prática para a elaboração de um planejamento sucessório acaba por desordenar todo o seu processo (FERRAZA, 2010). Este é um processo que leva tempo e exige um período de ajustes e adaptações (FERRAZA, 2010), sendo que a sucessão é considerada o auge de uma empresa e dentro de seu ciclo de vida formam-se nove tipos possíveis de sucessão que estão divididos em três grupos: três recicláveis, três progressivas, três recursivas, envolvendo respectivamente a troca por um líder novo, a mudança com aumento da complexidade societária e a ampliação de estrutura ou mudança com simplificação e estrutura mais simples (GERSICK *et al.*, 1997).

A sucessão do presidente executivo é sempre assunto de grande importância, pois, um conselho eficiente não deve ser surpreendido pela

necessidade de substituição de seu executivo principal (CURADO, 2010). Dados do IBGC (2019) indicam como missão do conselho de administração e de fundamental importância para a organização, que se deve planejar o processo sucessório e revisar periodicamente as práticas de governança da organização (IBGC, 2019).

Na avaliação das principais competências de um conselheiro de administração em empresas de capital fechado, destacam-se a motivação para propor o contínuo estudo em busca de instituições mais transparentes, aspecto fundamental da governança e do ODS 16.6., cuja redação é “Meta 16.6 (ONU) – Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis (NEVES *et al.* 2017).

O velho direito das sucessões precisa adaptar-se a novos modelos sociais, destacando a mobilização do patrimônio como uma destas novas adaptações a partir de realidades contemporâneas e tendências do planejamento sucessório (TASSINARI, TEIXEIRA, 2021). Contudo, o processo de planejamento sucessório enfrenta desafios e o uso da aplicabilidade dos princípios da governança associados à prática e atendimento dos ODS são ferramentas que colaboram para superá-los.

Dentre os problemas tradicionais da sucessão estão o despreparo do fundador e dos membros da família e como alternativa a estes problemas está o treinamento e desenvolvimento de sucessores e sucedidos (LERNER, BARRUECO, PEROTTI, 2007; ROSSETTI, 2011), e desde cedo é considerado importante que os herdeiros sejam treinados para compreender suas posições de herdeiros (COSTALUNGA, PRADO, 2018).

Os interessados devem ser treinados e preparados para um dos fatores que poucos se dão conta: de que os sistemas e organizações envelhecem especialmente devido aos papéis críticos que cada interessado chave exerce ou exerceu na empresa, principalmente em períodos prolongados levando em consideração as mudanças do tempo para que reflitam o tempo real (GERSICK *et al.*, 2017). Porém, um dos principais fatores críticos do planejamento são o treinamento e a estruturação de um plano, principalmente na formação de herdeiros sendo que estes planos servem para gerir os pontos críticos e permitir que o projeto continue (VILLARINHO, 2007).

As informações levantadas na pesquisa devem indicar o estado da arte quanto aos conflitos e dificuldades enfrentadas nas empresas familiares em seu processo de sucessão que ao serem submetidas aos conceitos de equidade propostos pelo IBGC possam propiciar como resultados ensinamentos que sejam aplicados em formato de guia ou manual, cujo conteúdo inclua um treinamento que promova nivelamento entre as partes interessadas quanto ao seu papel em face de empresa familiar e que auxilie na conclusão do planejamento com sucesso.

Portanto, acredita-se que a partir do manual e do treinamento, grupos familiares poderão conhecer mais sobre fatos e/ou atos que se repetem ou não em seus círculos e se informarem mais sobre eventuais soluções que poderão ajudá-los na condução de relações equitativas a fim de que diferenças entre os que atuarão na organização não fiquem sem os direitos dos que lá não estarão ou invadam os limites dos que ali já se encontram.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Quais são os conflitos em um processo de sucessão familiar, e como o princípio da equidade pode contribuir para o alcance de instituições eficazes, com base no ODS 16.6?

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar os conflitos nos processos de sucessão familiar, e como o princípio da equidade pode contribuir para o alcance de instituições eficazes, com base no ODS 16.6

#### **1.2.2 Objetivos específicos vinculados ao objetivo geral**

Verificar, por meio de levantamento bibliográfico quais os conflitos e/ou fontes de conflitos e as dificuldades que as empresas familiares de capital fechado enfrentam em seu processo sucessório.

Relacionar os conflitos e/ou fontes de conflitos e as dificuldades identificados com o princípio de equidade segundo o conceito do IBGC e com a Meta ODS 16.6.

Identificar dentre os conflitos e/ou fontes de conflitos e dificuldades listados e que possam ser mitigados com a aplicação do princípio da equidade atendendo ao ODS 16.6.

Objetivos específicos vinculados à proposta de gerar produto bibliográfico e produto técnico

### **1.2.3 Objetivos específicos vinculados à proposta de gerar produto bibliográfico e produto técnico**

Publicar os resultados da pesquisa por meio da elaboração e submissão de artigo científico em periódico classificado pela CAPES. Será elaborado um artigo científico sobre o tema com o propósito de divulgação do trabalho ou plataforma com possibilidade de evolução para um formato digital e consequente amplitude de aplicação do material. Desenvolver um modelo de treinamento que contribua como preparação para as famílias que componha uma parte do processo de sucessão, que esteja pautado na inclusão dos princípios da equidade definido pelo IBGC, a fim de que contribua para a mitigação dos conflitos familiares.

## **1.3 Justificativa**

Este trabalho busca trazer contribuições ao evidenciar por meio de uma revisão da literatura que a inserção de estudos e a aplicação constante de conceitos do princípio da equidade, um dos pilares da governança corporativa, podem suprir uma parte da falta de conhecimento sobre os temas e amadurecimento das relações entre gestão e capital. Além disso, irá propor uma ferramenta para propiciar a educação e o aprimoramento da cultura de sustentabilidade por meio da governança corporativa nas empresas de capital fechado no Brasil, a partir de um programa genérico, resultado de um produto técnico tecnológico que será capaz de auxiliar no processo de sucessão das empresas, especialmente as familiares.

A materialização do produto/serviço será a construção de um treinamento, contendo componentes que possam auxiliar na condução de um treinamento inaugural, como bússola norteadora sobre a identificação, conhecimento e aplicabilidade dos princípios da governança para o desenvolvimento da cultura

de sucessão e no auxílio no processo de tomada de decisão, no processo de transferência de geração para geração ou para gestão fora dos laços familiares.

Deliberar de modo imparcial não é um trabalho simples, principalmente quando a decisão envolve interesses de pessoas mais próximas de quem bate o martelo (BARCAT, 2017). Portanto, esta pesquisa propõe ser a base da construção de uma ferramenta para auxiliar na mudança de cultura, baseada no princípio da equidade proposto pelo IBGC, inclusive no aspecto da tomada de decisão sobre iniciar ou não um processo sucessório. Esta ferramenta busca colaborar com o trabalho e aplicação, como fazer e atuar na mitigação do conflito, uso pela própria família, por profissionais de administração, advogados, contadores, colaboradores da alta administração, os que atuam nos conselhos de administração de empresas familiares de capital fechado e que não são certificados por programas específicos para conselheiros em instituições ou institutos que tratam destes modelos de treinamento e que podem estar inclusos no processo.

O modelo objeto do estudo, assim como os fundamentos da governança e sustentabilidade, têm por objetivo estar de acordo com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU, especialmente o de número 16.6.

Sua contribuição se dará pelo fato de, além de poder ser aplicado a empresas familiares, o material resultante possa também ser aprimorado para outros tipos empresariais, sugerindo ao final do trabalho, em se confirmando sua eficácia no futuro, ampliar a aplicação do modelo para outros tipos societários.

Com isso, sua utilização também contribuirá para melhorar a relação entre capital, trabalho, stakeholders e meio ambiente, e sua prática auditada poderá ser contabilizada como cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU.

O treinamento proposto visa ajudar os interessados a responder ou estarem preparados para perguntas frequentes, tais como: “Quantos filhos devem ser admitidos na empresa? Como devem ser remunerados? Todos da família têm sua importância na empresa? Como cada um, com o uso de seus talentos pode contribuir para a organização? Quem e quando serão promovidos?”. Assim, de que maneira o princípio da equidade aplicado em um treinamento pode ajudar na composição das respostas? (GERSICK *et al.*, 2017). Dessa maneira, brigas familiares tornam-se compreensíveis ao se considerar o

posicionamento de cada interessado em relação a sua atuação face à empresa (GERSICK *et al.*, 2017).

Portanto, é preciso que todos os interessados estejam preparados para saber que alguns propósitos de sócios, herdeiros e sucessores farão ou não sentido e como tratar estas posições e posturas, melhorando a governança e o meio que a empresa atua.

Espera-se que o treinamento seja de interesse de empresas familiares de capital fechado, seus sócios, diretores, sucessores familiares ou não, stakeholders internos da organização e também empresas de consultoria na área de sustentabilidade, direito das sucessões dentre outros.

Esta pesquisa pretende colaborar com a reflexão na cultura organizacional a partir da geração de conhecimento, melhoria nas relações intersócios e melhoria na manutenção e atração de capital na empresa. Afinal, onde não há conflito pode haver mais confiança na gestão e menos desejo de retirada de capital, representando menos riscos a investidores e melhoria no tempo de implantação do processo de sucessão, causando menos traumas. Ao passo que, em empresas onde os problemas relacionados à sucessão já estão instalados e a falta de pessoas especializadas para desenvolver este trabalho, é esperado que haja rejeição ao se tratar deste tema.

Este estudo também se caracteriza por uma oportunidade das pessoas compreenderem o seu papel na empresa e diminuir os impactos negativos da sucessão. Poucas empresas investem nesse comportamento por envolver altos custos financeiros e emocionais, e esperam que o treinamento possa ser rápido e atender a boa parte dos interessados.

Foram exploradas nesta pesquisa três dimensões do planejamento: dimensão da família, da propriedade e da empresa (gestão) de acordo com GERSICK *et al* (2017), nesta ordem pelo fato de que se entende para fins de ordenação desta pesquisa, que antes de serem sócios e proprietários em comum, eles são familiares.

Dessa forma, alguns questionamentos foram feitos durante o desenvolvimento desta pesquisa: quanto tempo deve levar um treinamento de herdeiros e sucessores? Quantos treinamentos são necessários? Por onde começar? Estas e outras dúvidas foram respondidas pela pesquisa, o que justifica o próprio treinamento.



Trabalhar com planejamento sucessório a partir de uma pesquisa bibliográfica mostra também que a maioria dos textos pesquisados aponta as empresas familiares como seu grande objeto de pesquisa, mostrando características positivas e negativas e informações que organizadas e estudadas norteiam a estruturação de um treinamento com a inclusão de temas que possam mitigar hiatos ou inculir naquela sociedade em treinamento conceitos que os ajudem a vivenciar seu plano de sucessão por várias gerações.

Portanto, o produto a ser gerado se insere como uma prestação de serviço e consultoria, em que a sua materialização ocorra por meio de uma proposta de treinamento chamado Planejamento sucessório – treinando gerações.

## **2. Referencial Teórico**

Em busca de respostas sobre que prejuízo, no processo sucessório, a ausência de aplicação do princípio da equidade associada às práticas de governança podem causar, dar-se-á destaque para a definição daquele princípio elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019).

Espera-se que pelo princípio da Equidade as organizações ofereçam tratamento justo e isonômico a todos os sócios e demais partes interessadas, levando em conta os direitos e obrigações, os interesses e expectativas e também aqueles próprios indicados pelo IBGC sobre sucessão (IBGC, 2019), certo de que os interessados precisam estar adequadamente capacitados para seu exercício a fim de que se conectem os indicativos dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS/ONU).

Nesse capítulo serão abordados temas cujos referenciais teóricos deram suporte para a formação das perguntas da pesquisa e a justifica, sendo eles: empresa familiar, o processo de sucessão familiar, os aspectos da governança corporativa, a Sustentabilidade e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o treinamento teórico e prático indicado pelo resultado da pesquisa.

### **2.1 Empresas familiares**

As empresas familiares podem ser o melhor exemplo de como as organizações humanas e econômicas se formam e que os grandes desafios para lidar com as relações de sócios, gestores e familiares ainda estão à frente dos noticiários porque empresas familiares também não envolvem o negócio em si (ADLER, 2013).

A importância da empresa familiar no contexto da economia brasileira é muito importante para a criação de empregos, mas menos de 10% destas empresas conseguem estar no controle da mesma família até a quarta geração, sendo os conflitos a causa primordial para esta estatística se consolidar devido a prática de planejamento sucessório ser insipiente no país (LANZ, 2013).

As empresas familiares atraem interesses de investidores, pesquisadores e da mídia, pois seu modelo sobrevive há anos. Sua importância, durabilidade e peculiaridades estão diretamente ligadas às práticas de governança e, portanto, ligadas a seus princípios, como o da equidade e que se caracteriza por ser

controlada por um dono ou uma família e trazer em sua cultura elementos que envolvem as relações familiares (SILVA, 2012).

No Brasil, a presença familiar ainda é muito relevante nas empresas, inclusive nas de porte maior. Se esse “fator familiar” influenciar de fato a corporação, seja nas práticas de governança corporativa adotadas nos conflitos de interesses presente ou não no modelo de gestão adotado, este passa a ser objeto de interesse daqueles que possuem uma relação com as empresas, sejam investidores, financiadores ou funcionários (ZBOROWISK, LEAL, BORTOLON, 2011).

A presença da família nas empresas foi pesquisada nos níveis de propriedade, controle e gestão e considerou que para ser classificada como empresa familiar deve haver algum membro da família fundadora, de origem nacional, em algum destes níveis e ter relevância, no caso de ser proprietário de participações, ou seja, no mínimo 5% de ações (IBGC, 2011).

A diferença entre empresa familiar e família empresária é que a primeira é protagonizada pela família e a empresa é coadjuvante, e na segunda a empresa é a prioridade sendo a família coadjuvante (COSTALUNGA, PRADO, 2018).

Empresas familiares são aquelas onde duas ou mais pessoas da família dirigem os negócios e em resumo é a organização onde quem manda é uma pessoa da família (LERNER, BARRUECO, PEROTTI, 2007). Não há exatamente um consenso sobre a melhor definição de empresa familiar. Podem ser analisadas tanto pelo controle de propriedade (quotas/ações) quanto pela gestão familiar, quando a maioria do capital não está representada pela propriedade (IBGC, 2007).

Em suas versões, o código destaca os tipos de controle acionários citando um controle familiar ou multifamiliar ou não familiar das empresas e propõe sempre que o conselho de administração tenha um plano de sucessão para os principais executivos das organizações (SILVA, 2012).

Muitos dos dilemas enfrentados por empresas quando controladas por primos, tem mais da distinção entre proprietários e gestores do que proprietário e família, sendo que a própria gestão justifica o modelo dos três círculos e também de que conflitos familiares em razão de dividendos e planejamento sucessório tornam-se compreensíveis (GERSIK *et al.*, 2017).

Assim a abordagem deste estudo apresenta-se muito importante especialmente quanto à utilização do princípio da equidade indicado pelo IBGC em seu código de melhores práticas.

Por isso, espera-se que reforçar o conceito de empresas familiares neste intróito possa contribuir com entendimento do procedimento de conexão entre conflitos, dificuldades, processo sucessório e aplicação do princípio da equidade como uma das ferramentas para mitigá-los.

## **2.2 Processo de Sucessão**

De acordo com o IBGC (2016) em sua série de cadernos sobre governança, um dos desafios da empresa familiar é buscar a manutenção de seu sucesso e perpetuação e, para isso, precisa desenvolver uma cultura de renovação e garantir a formação de uma nova geração.

As entidades que anseiam ter vida longa precisam estabelecer relações éticas com todo o seu público. Para isso, existe um contrato entre as partes envolvidas que determina todos os detalhes, desde o modo do recolhimento dos dados à apresentação da informação lapidada (CAMARGO *et al.*, 2014).

Quando a empresa entra em fase de maturidade normalmente surgem problemas de sucessão. Existem empresas que não permitem a entrada de familiares em sua gestão e outras organizações onde não se permite a discriminação de nenhum familiar desde que tenham demonstrado serem ótimos gestores em rigorosos critérios de mercado (IBGC, 2020).

Suceder é assumir por direito, nomeação ou por eleição as funções antes ocupadas por outrem que se apresenta como um dos maiores dilemas que acontecem em diferentes esferas da sociedade (BLOCH, 2011). O processo de sucessão pode ser a parte mais visível da complexidade de uma empresa familiar, pois lida com elementos sensíveis da organização e por isso, desenvolver o sucessor é uma das principais atribuições de todo líder e o modelo de treinamento envolve identificação, acompanhamento e desenvolvimento contínuo de potenciais líderes, sem perder de vista a gestão de emoções durante a transição (BLOCH, 2011).

O plano sucessório é onde o dono da empresa toma providências para que a geração seguinte se encarregue da propriedade e da administração da instituição. Vale lembrar que não existe um plano sucessório padrão que

convenha para qualquer empresa, por isso é necessário que a família crie um plano próprio para a transferência da gestão e propriedade, o qual deve ser estruturado para se adaptar tanto à família quanto à empresa (CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ, 2007).

Empresas têm fundamental importância na geração de prosperidade para com aqueles com quem se relaciona e o valor que cria depende da qualidade das ações de seus gestores inclusive no campo da ética e para torná-las mais transparentes, responsáveis e sustentáveis é que surge a Governança Corporativa que procura criar nas pessoas o comportamento ético para que tome a melhor decisão aos interessados (SILVEIRA, 2019).

Importante é que tudo isso seja feito aplicando-se mais um dos princípios da governança, ou seja, o princípio da equidade a fim de que não sejam discriminados nenhum dos interessados. Esta prática pode contribuir inclusive com os demais princípios da governança incluindo o da transparência.

Silva (2012) destaca os princípios básicos da governança ao tratá-los como um ponto específico da visão de sustentabilidade da governança corporativa. Enfatiza com isso, a sustentabilidade econômica, social e ambiental e dentre outros o princípio da equidade. Ainda, é incluído na lista institucional na importância dos códigos de práticas em governança, deste ambiente de governança e também a sua relação com estratégia de negócios e sustentabilidade com destaques para desenvolvimento de lideranças (sucessão) e visão ampla de sustentabilidade citando ainda a conciliação de demandas dos stakeholders (sucessão).

No Brasil, as empresas de capital aberto são obrigadas a conhecer, treinar e estimular a prática de seus colaboradores acerca dos princípios da governança corporativa. Ao contrário, as normativas não exigem das empresas de capital fechado adequação aos conceitos de governança regulamentados pela CVM (comissão de valores mobiliários) e B3 (Bolsa Brasil Balcão) e, assim, não são obrigadas a investir em treinamento sobre práticas de governança e sustentabilidade.

A sucessão não é um desafio pessoal e sim uma tarefa de planejamento coletivo e que deve ser vista como uma oportunidade de mudança, mas não uma garantia de melhoria e por isso, o processo deve ser bem dirigido a fim de ofertar ganho a todos e que este processo não deve ser prematuro (NAJJAR, 2011).

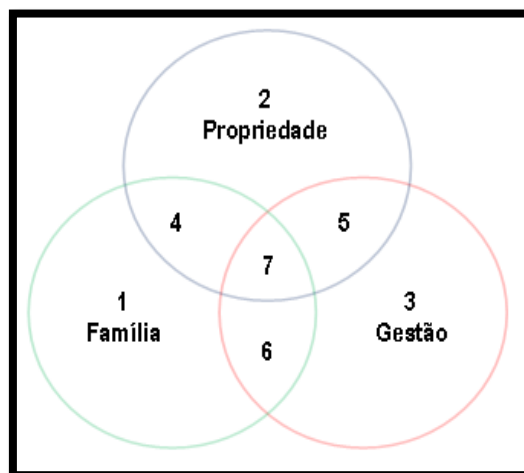
Este é um dos motivos que leva a necessidade de estudar o processo de sucessão sob o foco da equidade.

Nas empresas familiares a estrutura de governança é mais complexa e é imprescindível estruturar ao menos duas espécies de governança, sendo uma de planejamento jurídico, que leva também condições particulares e psicológicas em consideração, e a que envolve gestão e estrutura (COSTALUNGA, PRADO, 2018).

O processo sucessório que deve ser contínuo e é um dos mais complexos das empresas familiares e ocorre nos três círculos de sua estrutura: família, propriedade e gestão (Figura 1) (IBGC, 2016).

Um dos fatores que entra em cena e que contribui com o processo de sucessão é a governança corporativa que no Brasil tem no IBGC uma de suas principais referências.

Figura 1- Modelo de três círculos da Empresa Familiar.



Fonte: Gersick et al., 1997.

### 2.3 Governança e Governança Corporativa

A governança é um dos assuntos mais discutidos nas agendas das empresas (IBGC, 2017) e muitas são as suas definições ao redor do mundo. Um exemplo atual é a recente publicação em setembro de 2021 da ISO 37.000 que trata sobre regras internacionais de governança corporativa com o intuito de ser referência única para as organizações, na qual pretendemos, juntamente com os conceitos do IBGC e os ODS, estabelecer conceitos neste trabalho.

Em linhas gerais para a ISO 37.000 a governança das organizações é também um sistema pelo qual uma organização é dirigida, supervisionada e responsabilizada pelo propósito que declara.

A governança corporativa pode ser definida como um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que conduzem o sistema de poder e os mecanismos de gestão nas organizações (ANDRADE, ROSSETTI, 2011). A governança corporativa possui quatro valores: *fairness* (equidade), *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação de contas) e *compliance* (responsabilidade corporativa) (ANDRADE, ROSSETTI, 2011).

A governança envolve a construção de consenso ou a obtenção do consentimento ou aquiescência necessários para realizar um programa, em uma arena onde muitos interesses diferentes estão em jogo (LUPOVA-HENRY, DOTTI, 2018.)

A governança corporativa pode ser sintetizada por 8 PS: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade (ANDRADE, ROSSETTI, 2011) (Quadro 1). A estrutura de propriedade é um dos principais atributos que diferenciam as razões de ser e as diretrizes de governança corporativa nos diferentes tipos de organizações (ANDRADE, ROSSETTI, 2011).

Quadro 1: Os 8 P's da Governança Corporativa.

Propriedade	As questões centrais relacionadas à propriedade das empresas familiares são a transição do comando e a sucessão, mantido o controle nas mãos das famílias sucessoras.
-------------	---

Princípios	Os credos, os valores e os princípios estão presentes em todos os órgãos de governança, bem como no direcionamento dos negócios, nas formas de exercício de poder e nas relações de todos os <i>stakeholders</i> .
Propósitos	O propósito central é a criação de valor suficiente para distribuições e para financiamento do crescimento.
Poder	As relações de poder determinam as formas como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança
Processos e Práticas	Os processos e as práticas centrais da boa governança nas empresas familiares são: o direcionamento da empresa, a partir de <i>guideline</i> definidos pelo conselho de sócios e as diretrizes delas derivadas, emitidas pelo conselho de administração à diretoria executiva.
Perenidade	Esse objetivo é fortemente observado nas empresas familiares, pelas sinalizações de seus fundadores, empenhados em que seus herdeiros deem continuidade ao empreendimento.
Pessoas	Meritocracia, clima organizacional, sucessores-herdeiros, preparação e interação com administradores, gestão estratégica.

Fonte: ROSSETTI, ANDRADE( 2008).

O princípio da equidade está dentro dos 8Ps citados e se interligam em seus conceitos. Tal princípio permite trabalhar família, gestão e propriedade inserindo-se no contexto, o propósito de todos os envolvidos, conectando poderes, competências e habilidades de cada familiar envolvido.

Esse quadro se justifica, porque o princípio da equidade tem relacionamento próximo com os 8Ps, sendo possível relacioná-lo com cada um daqueles citados princípios e fonte geradora de informações para a elaboração de um guia a ser aplicado no treinamento com melhor evidenciação do princípio da equidade. Estas conexões ajudam a reforçar a ideia base para se atingir a sustentabilidade (perenidade) que está relacionada com os ODS e em especial o 16.6.

Além disso, o quadro 1 indica pontos importantes de governança por meio de princípios e como este trabalho aborda em seu ponto central o uso de um dos princípios para auxiliar a fundamentar um produto técnico e pertinente para que o profissional que o aplicar, possa acessar as informações nela contida e realizar a correlação entre princípios que apresentam conectividade com mais informações sobre governança, ponderando que cada organização acontece de uma forma e no futuro este ponto deve ser levando em consideração para a aplicação das relações entre os princípios.

De acordo com o IBGC (2007), a governança corporativa é um sistema e o objetivo de suas práticas é operacionalizar conjuntos de mecanismos que

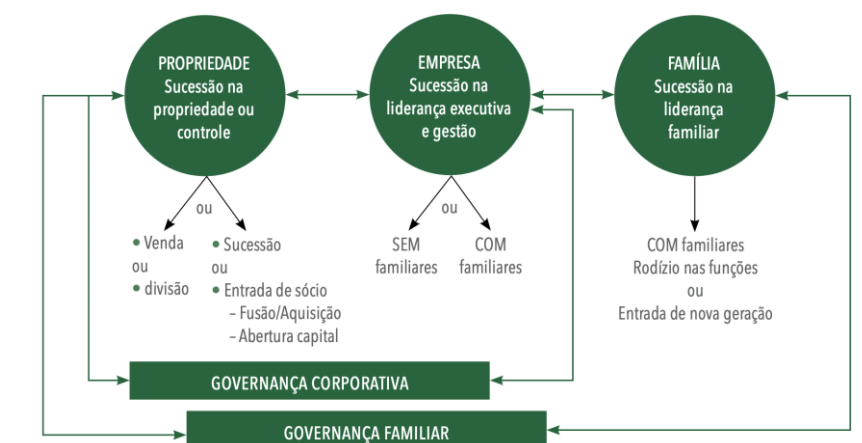


oportunizam a tomada de decisão para que o resultado seja o melhor a longo prazo para a organização.

Em seu sítio na rede mundial de computadores, o IBGC indica os pilares da Agenda Positiva de Governança demonstrando que os líderes devem promover a transparência e prestar contas a partir de um diálogo aberto com os interessados e assim procedendo à liderança ao fazer uso do princípio da equidade poderá atingir melhor a agenda positiva (IBGC, 2019).

Um dos resultados de longo prazo para as organizações é a sucessão empresarial, especialmente em empresas familiares como demonstrado pelo IBGC (Figura 2). Para planejar a sucessão é preciso pesquisar cada organização para compreender como ela é e buscar um treinamento adequado para sua governabilidade futura.

Figura 2- Eventos chave no processo de sucessão.



Fonte: IBGC, 2019.

Em seu código de melhores práticas o IBGC define a governança corporativa como o “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2019).

O conceito amplo de governança deve ser estudado de forma sistemática para melhor compreensão, uso e aplicabilidade conforme melhor encaixe na estrutura em que será aplicada e de acordo com os atores que com ela tratarão.

A governança corporativa tem foco na gestão de valor das organizações e há muito para avançar nas atividades e comportamento dos conselheiros e da ausência de mecanismos para tratar as externalidades que a governança deve enfrentar (WAACK, 2017).

Um exemplo de externalidades é a gestão de familiares que não trabalham na empresa e tem direitos hereditários ao patrimônio social. Gerir tais externalidades é de fundamental importância para os aspectos socioambientais das organizações e até a ética empresarial evidencia-se como uma ferramenta da governança corporativa capaz de colaborar com as mitigações e propiciar a sustentabilidade almejada (WAACK, 2017).

Um dos grandes desafios para as empresas de capital fechado cuja estrutura está concentrada nos sujeitos que a idealizaram está também na sua preparação a fim de atingir parte da sustentabilidade do negócio (SHIGUEMATSU, 2009).

A melhoria da formação do empresariado contribui para uma visão mais estratégica que vai além da financeira com potencial de introdução da governança corporativa e aprimoramento dos controles atrelados a revisão de riscos e atenção ao meio ambiente até a propositura de um código de ética a fim de oportunizar a diversidade fomentando práticas sustentáveis (SHIGUEMATSU, 2009).

A aplicação das práticas de governança corporativa funciona como guardião de princípios que devem ser aplicados aos temas recorrentes ou de vanguarda nas relações empresariais. Tais práticas tem como alicerce a teoria da agência que não pode ficar de fora das abordagens que relacionam capital, gestão, propriedade, pessoas e meio ambiente físico, e muito menos, o processo de sucessão.

A Teoria da Agência que busca modelar a tensão entre o principal (proprietário) e o agente (executivo) permite nos atentar para a ideia do risco da relação entre os dois principais sujeitos da relação empresarial. Essa teoria objetiva a criação de modelos de controle para cimentar a confiança entre eles e estimula o uso combinado com as várias áreas do conhecimento (EISENHARDT, 2015).

Ao conectar os objetivos deste trabalho com a teoria da agência também é relevante apontar que a teoria dos custos de agência pode em muitos aspectos

contribui com as mitigações e propósitos do desenvolvimento da governança e de práticas éticas, que constituem a essência do negócio (SILVA, 2012) e o alicerce antes mesmo dos princípios e dos pilares da boa governança, e deve sempre ser considerada nos temas que envolvem a governança.

A governança a partir de seus regramentos também mapeia riscos. Dessa forma, enquanto acionistas tentam diluí-los em aplicações variadas os agentes procuram minimizá-los para efetivar seus projetos e entrar o que pactuam em seus contratos. Dessa maneira, os estudos da contratação devem ser submetidos à microanálise de transações, que são estruturas que compõem a governança e os seus mecanismos, e sua constância ajudará a implementá-la (WILLIAMSON, 1970).

O termo "governança" tornou-se onipresente nos discursos contemporâneos, práticas e mídias que lutam para chegar a um acordo com a complexidade, a certeza e a ambiguidade inerentes à vida organizacional cotidiana e aos campos institucionais em que está inserida (EZZAMEL, REED, 2008). Desde o conflito geopolítico e seus efeitos localizados até a regulação econômica e sua arquitetura institucional à disciplina no local de trabalho e suas implicações sociais mais amplas, a "governança" emergiu como um grande foco para o debate contínuo sobre as formas e práticas organizacionais pelas quais vivemos e ordenamos nossas vidas no século XXI (EZZAMEL, REED, 2008).

Notadamente o termo governança e seus contextos e usos são amplos e de difícil definição dada às diversas áreas de aplicação. O termo "governança" não guarda em seu conceito uma coerência entre todas as possíveis utilizações, não existindo uma "teoria da governança" consistente (KJAER, 2004).

A governança corporativa foi fundamentada a partir de três grupos de interessados – capital, trabalho e gestão, e descrevem como as diferentes configurações de instituições apoiam diferentes tipos de interação entre as partes citadas (AGUILERA, JACKSON, 2003). A partir de então, foi desenvolvido um modelo teórico para identificar e explicar a diversidade da governança corporativa nas economias capitalistas avançadas (AGUILERA, JACKSON, 2003). Foram oferecidas proposições que descrevem (1) como os direitos de propriedade de um país, o sistema financeiro e as redes interfirmas moldam o papel do capital; (2) como os direitos de representação de um país, a organização sindical e a formação de habilidades influenciam o papel do

trabalho; e (3) como a ideologia de gestão de um país e os padrões de carreira afetam o papel da gestão (AGUILERA, JACKSON, 2003).

A governança corporativa em resumo trata dos interesses dos acionistas e suas relações com as demais partes interessadas. Um de seus principais objetivos é tratar de princípios básicos orientativos, tais como, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Contudo, questões mais profundas da governança ainda não são bem compreendidas, a exemplo do papel do Estado, da influência e a aplicação da economia, da sociologia e das abordagens da governança corporativa em países emergentes e de por que há tantos e diferentes acordos pelo mundo (BECHT, BOLTON, RÖELL, 2003).

#### **2.4 IBGC- Instituto Brasileiro de Governança corporativa**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) foi criado em 1995 ainda como Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA) para a difusão das boas práticas de governança corporativa no Brasil (SILVA, 2012). Sua atual nomenclatura, contudo, foi mudada em 1999 quando passou a ser Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, e ainda em 1999 o instituto já lançara a primeira versão do Código de Melhores Práticas de Governança contribuindo para inúmeros debates e melhoria no ambiente empresarial do país (SILVA, 2012).

Atualmente o Código de Melhores Práticas está em sua quinta versão e carrega com um de seus princípios a Equidade, assim definido: “O princípio da Equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios de uma empresa e as demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas” (IBGC, 2015).

O instituto tem à disposição palestras, fóruns, conferências, treinamentos e possibilidades de networking entre profissionais, além de publicações e pesquisas (GODZIKOWSKI, 2018). Existe ainda um programa de certificação para conselheiros de administração e conselheiros fiscais, que permite ao participante adquirir mais conhecimento sobre um conjunto de temas necessários para seu bom desempenho dentro das organizações. Ao obter essa

certificação, o conselheiro passa a integrar o Banco de Conselheiros Certificados do IBGC (GODZIKOWSKI, 2018).

## **2.5 Princípios do IBGC**

Princípios são conjuntos de regras ou padrões de conduta seguidos por alguém, e estão normalmente relacionados a início de algo como pontos considerados de fundamento para um assunto (SIGNIFICADOS, acesso em 2022). Em latim significa origem ou causa própria e ainda podem estar associados a proposições que norteiam estudos, pensamentos e conduta. (SIGNIFICADOS, acesso em 2022).

O Código de Melhores Práticas indica que os princípios básicos da governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do código e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros (IBGC, 2015).

O IBGC converte princípios básicos em recomendações objetivas e torna possível alinhar e preservar interesses e possibilidades de otimizar o valor à organização em longo prazo facilitando a gestão e tornando possível a longevidade e o bem comum (GODZIKOWSKI, 2018). Ainda é citado que a dinâmica do código de melhores práticas do IBGC conseguiu um código com princípios básicos distribuídos em cinco dimensões que vão desde sócios, conselho de administração, passando por diretoria, órgão de fiscalização e controle e conduto e conflitos de interesse (GODZIKOWSKI, 2018).

A sustentabilidade e governança se conectam de maneira ainda mais evidenciada quando são guiadas pelos princípios que norteiam a governança corporativa, dentre elas a equidade. Por suas práticas interligadas é que uma empresa se diferencia no mercado (BENITES, POLO, 2013).

Por este motivo, é importante que um aplicador da governança e principalmente aquele que busca nela suporte para a sustentabilidade separe princípios e os estude com profundidade para entender melhor onde, como e por que aplicá-lo na rotina das empresas. Embora todos os princípios da governança corporativa estejam correlacionados, este estudo tem o seu foco no princípio da equidade.

## **2.6 Equidade**

Também conhecido internacionalmente como *fairness* na busca por um sentido de senso de justiça, o princípio da equidade prevê tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam os acionistas ou demais partes interessadas, não aceitando política discriminatória e indicando a necessidade de alinhamento entre acionistas controladores, minoritários e administradores (SILVA, 2012).

Este conceito dialoga com os objetivos deste trabalho uma vez que a sucessão e os princípios proclamados pelo IBGC buscam por tratamento isonômico a todos os detentores de capital, sejam majoritários, administradores, sucessores, herdeiros administradores ou não. O alinhamento em informações e processos aplicados a sucessão é de fundamental importância para que ocorra a troca de comando ou de capital.

A equidade segundo IBGC (2019) caracteriza-se dentre outras coisas, na consideração de direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas dos stakeholders. Ela pode ser entendida como uma prática indispensável quando compilam várias outras definições que os levam a conclusão de que este princípio, quando posto em ação, garantiria uma situação de bem estar aos cidadãos e por isso seu conceito é usado em sentido genérico como específico (BARROS, SOUZA, 2016).

No entanto, para a teoria dos stakeholders, a atenção aos interesses e bem-estar de alguns membros não acionistas é obrigatória para mais do que os propósitos prudenciais e instrumentais de maximização da riqueza dos acionistas (PHILLIPS, FREEMAN, WICKS, 2005). Embora ainda existam alguns grupos de partes interessadas cuja relação com a organização permanece instrumental (devido em grande parte ao poder que exercem), existem outras partes interessadas normativamente legítimas do que simplesmente acionistas (PHILLIPS, FREEMAN, WICKS, 2005).

O alinhamento de interesses é essencial destacando que como ferramentas mais eficazes para este alinhamento são o acordo de acionistas, o estatuto social, código de ética/conduita e diretrizes da governança (SILVA, 2012). Nesta última, baseado no princípio da Equidade, busca se inserir o planejamento sucessório evitando-se políticas discriminatórias entre sócios provocando uma gestão societária transparente, outra base principiológica da governança (SILVA, 2012).

Na prescrição amplamente divulgada no mundo da governança corporativa de uma ação/quota, um voto já seria suficiente para demonstrar o propósito do princípio. Outras práticas prescritas pelo Código de Melhores Práticas do IBGC reforçam ainda mais o entendimento de Equidade.

A equidade significa tratamento justo e igualitário a todos os grupos neles inclusos, até mesmo os minoritários com a ausência de políticas discriminatórias, com a ideia de tratar cada um com as necessidades que tem. Diante da pressão dos majoritários está a aplicação do princípio que ajuda aos minoritários através da equidade evitando transgressões (LODI, 2000).

Para a sucessão o uso dos demais princípios elencados pelo IBGC também são muito relevantes, tais como propor o processo de sucessão com ampla transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, sendo que os mesmos não devem ser dissociados.

Contudo, ao buscar no treinamento da sucessão e das gerações vindouras, o princípio da equidade indica que nenhum daqueles que tem a expectativa deste direito de suceder será deixado para trás ou que os acordos pactuados (acordo de sócios) ou ainda que todos tenham as mesmas informações disponíveis para pensar a organização e o que ela precisa é colocar-se a disposição com seu talento ou com o conhecimento que pretende adquirir para ajudar na sustentabilidade e será respeitado. Todos serão vistos de forma igual até que suas desigualdades, aquelas capazes de serem em si merecedoras de tratamento diferenciado, sirvam para propósitos maiores dentro das organizações.

Sempre deve ser considerado pelo especialista (operador do planejamento) que a aplicação de um princípio não se apresenta, na prática, como solução única para os problemas encontrados. Recomenda-se, portanto, a aplicação conjunta de outras ferramentas, caso seja necessário.

## **2.7 Planejamento Sucessório**

O planejamento sucessório é um dos maiores motivadores da contratação de consultorias pelos empresários familiares e um de seus maiores desafios é que eles sejam programados ou como contingenciamento para sucessões inesperadas. Uma intervenção bem sucedida vai além da substituição de um líder e deste evento. É um processo e os profissionais que trabalharão no

auxílio das famílias devem ter em seu arcabouço várias ferramentas para atender as várias interdisciplinaridades que envolvem o planejamento (GERSICK *et al.* 2017).

Assim, o planejamento sucessório é o conjunto de atos que as pessoas mantem entre si com relação jurídica familiar ou sucessória, com o plano de realizar a divisão do patrimônio evitando conflitos desnecessários e concretizar a última vontade da pessoa cujos bens formam o patrimônio (HIRONAKA, TARTUCE, 2019).

As metas dos proprietários de empresas familiares não são complexas, pois querem lucro, conforto e proteção para suas famílias em especial filhos (GERSICK *et al.*, 2017). Assim, surgem também preocupações com conflitos familiares e falta de profissionalismo que prejudicam o alcance daquelas metas e o sucesso sem algum significado, chegando a um desejo comum entre todos: o de que a empresa e a família sejam sustentados mutuamente e não se destruam (GERSICK *et al.*, 2017).

Dois lições são importantes em um plano de sucessão sendo que a primeira trate a empresa como empresa e a família como família, e a propriedade com respeito. E a que a segunda tenha sempre em mente a natureza constante e inevitável das mudanças (GERSICK *et al.*, 2017).

A principal tarefa de família empresária é manter os objetivos comuns em torno do patrimônio sendo seu maior desafio se manter competitiva ao longo do tempo e das gerações (NAJJAR, 2011).

Poucas empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes, preocupam-se com seus planejamentos para o futuro e aquelas que utilizam de um bom planejamento o fazem sobre os negócios como lançamento de produtos ou investimentos sendo poucas as que abrem espaço para planos de sucessão e, além disso, a sucessão deveria ser um dos temas centrais de conselhos de administração e consultivos (LANZ, 2013).

O plano de sucessão deveria, além de prever o sucessor, definir o tempo que este ficaria na empresa, suas tarefas, as qualificações que se espera de um gestor dentre outros direitos e obrigações, mas deveria ser iniciado entre cinco e dez anos de antecedência da saída do antecessor quando este atingir em torno de 55 anos de idade em um processo de transição (LANZ, 2013).



Montar um plano, preparar o sucedido, preparar a empresa, escolher o sucessor, preparar o sucessor, preparar o herdeiro controlador, preparar a família, montar um plano de contingências, que em suma são temas delicados e devem ser discutidos em momento oportuno, pelos envolvidos não estarem acostumados a tratarem sobre tais assuntos, pode surgir desavenças e gerar e agravar conflitos até porque muitos planejamentos fracassam por interferência de cônjuges e pelo desconhecimento do sucedido em não saber qual será seu próximo papel (LANZ, 2013).

Observar os círculos da família, propriedade e gestão é um valioso passo para a compreensão da empresa e a medida que a geração mais velha ultrapassa os estágios e vai necessitando posicionar pessoas que possam de forma competente gerir a empresa, estão iniciando seus ciclos em novas famílias e a entrada na empresa resulta na renovação do ciclos que é o próprio plano de sucessão (GERSICK *et al.*, 2017).

Para que a sucessão seja bem-sucedida, é necessário que seja bem preparada antes do afastamento total do atual responsável. Essa preparação deve ser de cerca de sete a dez anos para que seja natural, com troca de partilhas entre o sucedido o sucessor, para que o sucedido consiga aceitar a mesma e o sucessor inteirar-se do dia-a-dia da empresa (AEP, 2011).

Os planos de sucessão não devem ser elaborados com pressa e muito menos em curto prazo, porque o assunto é complexo e envolvem também terceiros e pessoas desconhecidas da família (LANZ, 2013). Entretanto, o quanto antes os planos de sucessão forem inicializados e formalizados melhor para todos os envolvidos, em que os documentos que constam todas as decisões registradas devem ser como manuais para que a família tenha um norte para seguir e que os protocolos servem também como ferramentas para conflitos desde que sejam conhecidos de todos, pois o despreparo é o principal gerador dos diversos problemas (LANZ, 2013).

Para um processo de sucessão ser efetivo o plano deve conter no mínimo o tratamento do planejamento e controle das atividades relacionadas à sucessão e atenção ao relacionamento pessoal entre interessados e sua preparação (LIMA, NASSIF, 2015).

## **2.8 Conflitos no Processo de Sucessão Empresarial**

Conflito significa confronto, embate, desacordo, divergência, incompatibilidade ([www.sinonimos.com.br/conflito/](http://www.sinonimos.com.br/conflito/)). Ainda pode ser entendido como ausência de concordância, de entendimento, oposição de interesses, de opiniões e oposição mútua entre as partes que disputam o mesmo direito, competência ou atribuição ([www.dicio.com.br/conflito/](http://www.dicio.com.br/conflito/)).

O conflito é um processo relacional que surge em um contexto “com um sentido de história, uma trajetória normativa e circunstâncias mutáveis” (COLEMAN, KUGLER, 2014).

Em uma empresa familiar, com vários integrantes de gerações distintas, formações diferentes e interesses específicos, existe a possibilidade de haver, principalmente em um processo de sucessão, a formação de conflitos em diversas formas de sua extensão.

Como muitas empresas familiares enfrentam problemas na passagem da gestão e que estes problemas podem ser de diversas fontes inclusive advindas das barreiras que os próprios familiares criam por não estarem preparados e desconhecerem o caminho para a sucessão criam também conflitos que colocam em risco até o patrimônio da família (GIRARDI, SOARES, GIRARDI, 2018).

O IBGC, em 2016, em uma de suas pesquisas e manuais com práticas recomendadas apontou que na época os conflitos familiares representam mais de 41% dos motivos para saída de sócios das empresas familiares e aparecem em primeiro lugar na lista divulgada (Tabela 1).

Tabela 1: Motivos que levaram à entrada e/ou saída de sócios de empresas.

Motivos	Entrada de sócios	Motivos	Saída de sócios
1-Profissionalização da gestão	41,1%	1-Conflitos familiares	41,9%
2-Expansão da empresa	39,3%	2-Profissionalização da gestão	35,5%
3-Dificuldades financeiras da empresa	16,1%	3-Dificuldades financeiras da empresa	25,8%
4-Necessidade de capital da empresa	16,1%	4-Falecimento do sócio	19,4%
5-Falecimento de sócio	8,9%	5-Reestruturação societária	12,9%
6 –Conflitos familiares	5,4%	6-Expansão da empresa	11,3%

7-Reestruturação societária	1,6%	7-Questões pessoais do sócio	8,1%
8-Questões pessoais do sócio	0,0%	8-Necessidade de capital da empresa	4,8%
9-Outros	14,3%	9-Outros	12,9%

Fonte: IBGC, 2019.

Bornholdt (2005) distingue a diferença de três tipos de conflitos, que são eles, conflito de interesse, interpessoais e intersistêmicos. Os primeiros dizem respeito a atritos, desavenças ou divergências entre duas ou mais pessoas ou entre grupos. Os conflitos de interesse referem-se a uma função normativa do comportamento humano, do conjunto de condutas esperadas e da aplicação de valores éticos. Os conflitos intersistêmicos podem ser divididos basicamente em três inter-relações: conflito entre o sistema empresarial e familiar, conflito entre o sistema familiar e societário e conflito entre o sistema societário e empresarial.

Um ambiente com indivíduos de diferentes gerações, diferentes idades, sexos, funções e papéis distintos acaba gerando um ambiente propício a conflitos (BORNHOLDT, 2005).

De acordo com Gabriela Baumgart (IBGC 2019) “conflitos familiares continuam sendo a principal ameaça para as empresas familiares, por essa razão a importância da governança familiar, que tem entre seus principais objetivos a harmonização da família, integração dos membros, preservação dos valores, legado e história, manutenção do sentimento de pertencimento, acompanhamento dos processos sucessórios, educação e aperfeiçoamento dos acionistas e herdeiros”.

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase de sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família (LODI, 1998), sendo que os principais conflitos identificados são o conflito de interesses e o nepotismo (LODI, 2000). Essas situações colidem explicitamente com o princípio da equidade e profissionalização da gestão.

As relações dos familiares acontecem também no âmbito das empresas e essas relações são desenvolvidas baseadas na identidade da própria família e necessitam da governança para dar mais segurança e qualidade na tomada de decisões e, principalmente, auxiliar na mitigação de conflitos de interesse, o que evidencia fortemente a importância de se entender estes conflitos (IBGC, 2016).

Os desafios de empresas familiares e não familiares são basicamente os mesmos, contudo, as empresas não familiares quando mal geridas substituem seus gestores sem ter que pensar no tópico família caso o gestor seja demitido. Já em uma empresa familiar um dos maiores desafios é fazer com que todos na família entendam as suas responsabilidades e como cada um deve ser tratado, com a finalidade de reforçar sua identidade e que as várias necessidades destes sócios familiares devem ser consideradas em seu planejamento a fim de evitar conflitos (IBGC, 2016).

A renovação das gerações pode ser garantida comparando-se outras empresas e a aplicação de suas dinâmicas, e para isso trazer novos talentos é de suma importância para a manutenção da competitividade e estímulo a sustentabilidade. É da governança a missão de prestar apoio a todos os familiares no processo sucessório principalmente para os que serão inseridos nas atividades da empresa. Acompanhar os que não seguirão o mesmo caminho é também um papel importante no processo e deve estar no programa (IBGC, 2016). Portanto, o processo de sucessão é um dos mais complexos e determinantes na gestão das empresas familiares (IBGC, 2016).

Os principais problemas enfrentados pelas empresas familiares, independentemente de sua localização geográfica, podem ser resumidos em dois grupos. No primeiro, estão aqueles derivados do funcionamento da empresa familiar, devido à confusão entre os fluxos empresariais e os interesses familiares; no segundo grupo estão os problemas de sucessão, que por sua vez, subdividem-se em dois subgrupos: os conflitos decorrentes da falta de definição de um plano de sucessão e problemas fiscais, que derivam do pagamento de imposto e de doações para a próxima geração (ROIBAL *et al.*, 2004). Ainda é acrescentado outro subgrupo, a gestão da estrutura, que inclui a governança, os acordos de acionistas e transferência de cotas da propriedade (BRENES *et al.*, 2006).

Como em toda mudança, a transição pode oferecer oportunidades de crescimento, mas também ocasionar desconforto (IBGC, 2016). Para enfrentar esses desafios, tanto a alta cúpula do negócio quanto a família devem se preparar e se alinhar aos modelos de governança estabelecidos (IBGC, 2016). Um processo sucessório bem planejado e bem executado contribui para a longevidade do negócio, o crescimento sustentável da empresa e a continuidade

do legado da família (IBGC, 2016). Requer, portanto, atenção à preparação dos membros familiares e aos critérios para identificar quem tem perfil, interesse e qualificação para ocupar posições (IBGC, 2016). Contribui para a sucessão ser vista com tranquilidade, como um processo que pode aprofundar o relacionamento, integrando família e negócio, e não como um evento pontual (IBGC, 2016). Ao se preparar para a sucessão de forma proativa, os familiares crescem juntos e aprendem a interagir construtivamente para passar o negócio à geração seguinte (IBGC, 2016).

## **2.9 Sustentabilidades e ODS**

Para entender o que é sustentabilidade é preciso compreender seu surgimento, conceitos e aplicações sem esquecer suas dimensões econômica, ambiental, social, política, espacial, cultural, tecnológica e seus defensores.

A sustentabilidade corporativa pode estar presente em todos os segmentos de uma empresa e até mesmo envolvidas no setor financeiro ou em formatações diversas, inclusive em produtos de inclusão social e preservação ambiental e até em análises de risco ambiental dentro dos processos de análise de crédito ou diretamente na análise de sustentabilidade na seleção de seus fornecedores (LINS, 2007).

De acordo com o guia dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis para empresas, há uma expectativa padrão de que empresas evitem infringir os direitos humanos e causar menor impacto quando do exercício de suas atividades (GRI, 2015). As empresas detêm conhecimento e tecnologia para processos de gestão e inovação capazes de se adaptar a um ou a vários dos 17 ODS e suas metas (GRI, 2015).

No total, são 17 ODS e 169 metas divulgadas mundialmente que podem ser aplicados em qualquer país (PLATAFORMA AGENDA, 2030). O quadro 2 apresenta uma visão das relações entre ODS aplicáveis na governança corporativa, a partir do conteúdo extraído da agenda 2030 da ONU publicado pelo IBGC em seu sítio na rede mundial de computadores.

Para fins deste trabalho não se procura fixar mais de um dos ODS, mas sim, identificar a sucessão como um passo da sustentabilidade e criação de instituições mais eficazes, sendo, portanto, eficaz por aproximação da

organização que se mantém mais tempo no mercado especialmente as que o fazem por meio também de um processo de sucessão.

Várias foram as tentativas de encaixar a governança e/ou a sucessão em outros 16 ODS, contudo, observou-se ser possível comparar as instituições às organizações privadas para buscarem sua eficácia na entrega de seus propósitos sendo um deles a continuidade por meio da sucessão. A sustentabilidade não foi tratada apenas como proteção ao meio ambiente físico, mas sim ao meio ambiente institucional e manutenção das organizações para serem geradores de emprego para uma vida melhor a quem nelas participar como stakeholders em qualquer de suas formas.

Quadro 2: Relações entre os ODS aplicáveis na Governança Corporativa.

Temas materiais	Agenda 2030 da ONU	Metas específicas
Promoção da causa da governança	ODS 5	5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.
	ODS12	12.6 Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios.

	ODS16	16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.
	ODS17	ODS 17 é transversal em toda a Agenda 2030
Pesquisa, produção e divulgação de conhecimento	ODS 8	8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.
	ODS 16	16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.
Qualidade dos cursos e eventos oferecidos	ODS 4	4.4 Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente empreendedorismo.
Ética e combate à corrupção	ODS 16	16.5 Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas.
Inovação e tecnologia	ODS 9	9.b Apoiar o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a inovação nacionais nos países em desenvolvimento, inclusive garantindo um ambiente político propício para, entre outras coisas, a diversificação industrial e a agregação de valor às <i>commodities</i> .
Impactos econômicos indiretos	ODS5	5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.
Promoção de aspectos socioambientais nas organizações	ODS 12	12.6 Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios.
	ODS 16	16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

Fonte: IBGC, 2019.

Não caberá a este estudo tratar de outros objetivos e metas senão ao ODS 16.6.

Por meio deste objetivo é declarado que o ODS 16.6 tem por objetivo desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

Quando dentro de um grupo de interessados em uma organização identifica-se que a falta de equidade está evidenciada ou ainda que questionada, acredita-se que a situação possa levar a rompimentos que então dificultam o processo de sucessão, que é o objetivo de perenidade e sustentabilidade deste grupo. Assim é que uma meta específica diz aquilo que se espera de uma organização, seja ela pública ou privada.

O posicionamento da pesquisa, o interesse na busca das informações que ela instiga parte também do fato de que não foram encontrados estudos específicos para empresas familiares que conectam o ODS 16.6 e a

possibilidade de que a observação desta meta, até mesmo convertida em princípio nas empresas, pode ser uma base estruturante para seu desenvolvimento.

Em análise ampla e empírica vivida pelo pesquisador, percebeu-se que as empresas familiares ao iniciarem um projeto sucessório o fazem sem conhecimento de conceitos básicos da teoria, principalmente os de princípios da governança. Por esta razão, ao observar uma constância na realidade de projetos solicitados e que não chegam ao final, questionando se a possibilidade de aplicar aos interessados um projeto de treinamento para que este conhecimento prévio possibilite maior entendimento de como deve ser realizado e sua importância na sustentabilidade, percebeu-se um problema que merece pesquisa da qual surja uma solução e ajude ainda a cumprir com o ODS.

Deve ser observado que pelos princípios orientadores das Nações Unidas deveria ser prioridade das empresas tratarem os impactos ao meio ambiente, organizacional inclusive, dentro da sua cadeia de valor. Mas, se o impacto aparece contrário à sustentabilidade, desalinhando uma ou outra meta descrita nos objetivos, das organizações devem tomar medidas segundo as prioridades da gravidade pelo impacto que causam.

A equidade, conforme determinado pelo IBGC, quando aplicada ao ODS 16.6, nas empresas, podem trazer uma experiência de aplicação das orientações e objetivos traçados ao Estado e transição para as organizações da responsabilidade declarada, de forjar instituições mais transparentes, mitigando abusos e diminuindo distâncias e discriminações de atuação entre sócios, herdeiros, gestores e sucessores.



### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Pelo conceito de empresa familiar não ser consensual, o estudo buscou artigos que identificassem o tema e a palavra-chave “empresas familiares” não considerando se utilizava um ou outro conceito específico. No levantamento do material, bastou a ocorrência do termo conectado às demais palavras-chave, como equidade, ODS 16.6, conflito e planejamento sucessório, para a composição da base do material.

Empresas familiares podem ser analisadas tanto pelo controle de propriedade (quotas/ações) quanto somente pela gestão familiar, quando, no caso, a maioria do capital não está representada pela propriedade na família (IBGC, 2007).

Entretanto, vale ressaltar para que se possa ter uma linha mestra sobre as diferenças de conceito, uma das mais enfáticas definições de empresas familiares como aquela onde duas ou mais pessoas da família dirigem os negócios e em resumo é a organização onde quem manda é uma pessoa da família (LERNER, BARRUECO, PEROTTI, 2007).

#### **3.1 Estratégia de Pesquisa**

O desenvolvimento do trabalho foi alicerçado a partir de estudos preliminares indicados ou demonstrados por outros pesquisadores e autores, e para isso, foi utilizado o método de pesquisa que consiste em levantamento e revisão bibliográfica sistemática. A pesquisa, de acordo com os objetivos tem viés qualitativo e caráter descritivo. A análise dos dados coletados foi realizada em três etapas, baseadas no trabalho de Lupova-Henry e Dotti (2018):

1. Planejamento da revisão de literatura (delinear a área temática, refinamento das questões da pesquisa e escopo da literatura para avaliar sua relevância e tamanho);
2. Realização da revisão (identificação das palavras-chave e termos da pesquisa, critérios de inclusão e exclusão de trabalhos);
3. Reportagem de trabalhos para análise de dados (realização das análises descritivas).

A primeira etapa consistiu em delinear o tema e separar o material para análise, tais como, livros relacionados e, principalmente, os publicados pelo

IBGC com foco no objetivo da pesquisa (Quadro 3). Também foram separados livros e materiais que tratavam do assunto de empresas familiares e sucessão, e a partir de então foram realizadas buscas nas bases de dados Google Scholar e Dimensions, buscando trabalhos baseados nos estudos dos livros de empresas familiares, sucessão e seus treinamentos e guiados pelos próprios motivos do estudo.

Quadro 3: Lista dos livros utilizados na pesquisa e principais assuntos abordados.

Título do livro
1. Empresas familiares – Administração, Sucessão e Prevenção de conflitos entre sócios
2. Governança Corporativa em Empresas Familiares
3. Governança corporativa nas empresas
4. Arquitetura do planejamento sucessório
5. <i>Compliance</i> à luz da Governança Corporativa
6. Aspectos relevantes da empresa familiar
7. Empresa familiar – Construindo equipes vencedoras na família empresária
8. A caixa-preta da governança
9. Conselho de Administração eficaz para Sociedade de Capital Fechado
10. De Geração para Geração – Ciclo de vida das empresas familiares
11. Empresas familiares – Uma visão interdisciplinar
12. Código de melhores práticas de governança corporativa
13. Empresas familiares – aspectos jurídicos e estratégicos para uma boa gestão
14. Holding
15. Governança Corporativa – Estrutura de controles societários
16. Protocolos familiares e acordos de acionistas – Ferramentas para a continuidade da empresa familiar
17. Governança corporativa e integridade empresarial
18. Governança corporativa em empresas de controle familiar

Fonte: O pesquisador (2023).

Esta etapa permitiu identificar as palavras-chave para a pesquisa bibliográfica nas bases de dados que envolviam os principais domínios de interesse, “Governança corporativa”, “equidade”, “empresa familiar” e “ODS 16.6” (Quadro 4).

Quadro 4: Palavras-chave para a fase de pesquisa de literatura.

Temas	Palavras-chave
Governança corporativa	Sucessão familiar, planejamento sucessório, stakeholders, IBGC.
Equidade	Empresa familiar, treinamento, conflitos societários, ODS 16.6, equidade.

Fonte: O pesquisador (2023).

Na segunda etapa foi realizada a busca e análise da literatura com base na lista de palavras-chave definida, e se dividiu em três etapas: (1) consulta primária às bases de dados Google Scholar e Dimensions; (2) análise de

resumos; (3) análise de texto completo. A partir dessas bases de dados foi encontrado uma ampla gama de textos e a partir de então utilizado uma linha temporal, ou seja, separados por data de publicação.

A partir desses dados foram identificados os conflitos recorrentes, que normalmente acontecem num planejamento ou no processo de sucessão familiar e que pela frequência com que apareciam indicavam uma necessária atenção e superação, evidenciando necessidade de serem mitigados de alguma forma. Um outro critério para escolha dos textos foi o daqueles que apontavam conflitos, indicavam a necessidade de mitigação, mas não apontavam o meio ou método. Foi considerada também, a busca por solução por meio do uso de equidade, e onde foi observado o tema, quando aparecia, indicava a equidade de gênero com mais frequência. O material, em regra, indica um plano de sucessão, com algumas alternativas jurídicas ou de formação de estrutura societárias, mas não diretamente um passo a passo sobre como fazê-lo.

Com base no levantamento dos conflitos apresentados nesse texto, foi feito o levantamento dos trabalhos nos quais aparecia a palavra equidade e os próprios conflitos citados. A partir desses itens, pode ser percebido que a palavra equidade aparecia apenas citada dentro do planejamento sucessório como parte da governança, mas não ficou evidenciado que a equidade era usada como uma ferramenta para trabalhar o treinamento e ajudar no desenvolvimento do planejamento sucessório. Dessa forma, foram separados 40 textos os quais foram novamente revisados em busca de palavras-chave que tivessem conexão entre os conflitos e equidade ou treinamento.

Desses 40 textos analisados foram marcadas suas principais conclusões e pesquisadas suas palavras-chave para fazer as interconexões e chegar à conclusão de que o princípio da equidade era apenas citado como princípio e algumas vezes apenas indicada a sua natureza e conceito.

Na terceira etapa, para a análise de dados desta pesquisa foram considerados trabalhos publicados nos últimos dez anos (2013 a 2022), em busca de trazer contemporaneidade à pesquisa, sem deixar de citar material que apresentasse relevância ainda que mais antigo e que contribuiu para a formação do corpo analítico da pesquisa. Na busca de solução para o problema evidenciava-se que a análise do material foi desenvolvida à luz do princípio da equidade indicado pelo IBGC e sua relação com o ODS 16 especialmente o 16.6, que

também foi o norte para a identificação dos problemas, conflitos e dificuldades enfrentadas no processo de sucessão, que foram *inputs* para o desenvolvimento da análise do problema, construção, validação e utilidade do produto técnico.

A pesquisa bibliográfica no estudo foi a fonte lógica e propulsora onde foi analisada a maior quantidade de dados que compôs o conteúdo do estudo, a fim de que o treinamento proposto como produto técnico abarcasse o máximo de situações que fossem revelados na pesquisa como situações conflitantes com o princípio da equidade a fim de que seu conceito possa ajudar a mitigar ao máximo os conflitos e em alguns casos solucioná-los.

A pesquisa bibliográfica foi escolhida dentre outros métodos para buscar um número maior de casos comparado com poucos que durante a pesquisa pudesse ter sido analisado em empresas escolhidas, e que pudessem revelar os conflitos surgidos que se relacionavam com a possível ausência de conhecimento ou de aplicação do princípio da equidade.

Acredita-se que por meio da pesquisa bibliográfica em uma busca mais aberta pudesse aglutinar de forma mais ampla um número maior de casos e informações sobre o tema que fosse possível fazer comentários e comparações acerca de levantamentos recentes e contribuir mais com a validade da pesquisa.

Contudo, nas pesquisas em livros, principalmente os indicados no quadro 3, não houve limitação de datas o que contribuiu para algumas possíveis confirmações de problemas divulgados e que destacados por outros pesquisadores, se pode constatar que se repetiram em alguns estudos acadêmicos do período pesquisado. As fontes bibliográficas do IBGC, conforme referenciadas, tornaram-se mandatórias, uma vez que todo o estudo também está pautado em governança a partir de um dos princípios indicados pelo referido instituto, o da equidade.

A escolha de fazer a pesquisa tendo o Google Scholar e a base de dados Dimensions como sua fonte principal está associada à quantidade de trabalhos acadêmicos publicados, citações, reportagens, vídeos que são postados diariamente sobre o tema, tornando a busca atualizada e fácil de replicar. A pesquisa feita em livros visa a captura de conceitos de autores experientes. Entrevistas e análise de documentos e modelos apresentados em outros trabalhos também incluíram a base de dados para pesquisa e conversão em processos aplicáveis.

### 3.2 Coleta de dados

Os dados foram coletados em pesquisa através da internet da base de dados do Google Scholar, do Dimensions e em livros relacionados ao tema.

Não foram utilizadas outras bases de pesquisas, pois essas são as que o pesquisador entende como as mais acessíveis para realizar uma comparação dos dados atuais com os futuros, sem que isso tenha sido um limitador da pesquisa. Além disso, as duas bases de dados continham informações para sustentar a realização desta pesquisa.

Foram utilizados os seguintes critérios de pesquisa:

- Os conflitos na sucessão em empresas familiares de capital fechado.
- Os principais conflitos em sucessão empresarial familiar.
- Conflitos em processo sucessório em empresas familiares.
- Problemas e conflitos na implantação de processo sucessório em empresas familiares.
- Comportamentos que influenciam na sucessão de empresas familiares.
- Os princípios da governança corporativa do IBGC em processo de sucessão em empresas familiares.
- O princípio da Equidade e o processo de sucessão em empresas familiares.
- A influência da governança corporativa na sucessão das empresas familiares.
- Sucessão empresarial e os objetivos de desenvolvimento sustentáveis.
- Problemas de implantação de plano sucessório nas empresas familiares.
- Comportamentos que influenciam na sucessão empresarial.

Então, foram selecionados 60 textos nos quais foi utilizada a ferramenta localizador com palavras-chave como sucessão, equidade, planejamento sucessório, treinamento, conflitos entre familiares, ODS e especificamente ODS 16; e a partir daí quando localizados os conflitos, eram marcados e listados; os pontos nos quais eram encontrados e identificados buscando sua correlação

lógica com o interesse da pesquisa e então eram separadas para a leitura completa do texto.

Dessa coleta de dados chegou-se a 40 artigos, que após uma seleção foi reduzido a 20 finais para utilização na análise de dados desta pesquisa e que apresentaram maior relevância com o tema dentre os demais (Quadro 5). Dentro desses 20 textos foram evidenciados os pontos de conclusão ao que o pesquisador considerou utilizar como base para pesquisa, e até indicar pesquisas futuras, elucidar as limitações a que ficou exposto durante a pesquisa e fazer suas conclusões finais.

Quadro 5: Etapas da seleção dos textos analisados neste trabalho.

Revisão de literatura	Lista de artigos
Fase 1: Consulta nas bases de dados Google Scholar e Dimensions	Lista A: vários artigos
Fase 2: Análise dos resumos	Lista B: 60 artigos
Fase 3: Análise do texto completo	Lista C: 40 artigos
Fase 4: Definição dos 20 textos finais	Lista D 20 artigos

Fonte: O pesquisador (2023)

Durante a etapa de coleta de dados, foram sendo selecionados os conflitos e/ou fontes de conflitos encontrados nos trabalhos e considerados de maior impacto e conectividade com a pesquisa. Dessa maneira, foram selecionados dez conflitos em dez trabalhos.

### **3.3 Tratamento e Análise de dados (aqui mistura e coleta é preciso rever)**

Após o levantamento bibliográfico procedeu-se a leitura prévia de resumos dos textos para identificar aqueles que foram coerentes com os propósitos da pesquisa. Os textos onde foram identificadas as características mais próximas de relevância para o estudo foram lidos para verificação de sua real utilidade identificando-se as passagens e informações definidoras de problemas e/ou ações ocorridas nas pesquisas que contribuirão com a definição de que há falta de equidade ou não no processo de sucessão.

Após a pesquisa dos artigos e das informações bibliográficas foi realizado o download dos textos e armazenamento dos mesmos em pastas. Posteriormente, foi realizada a leitura dos resumos para identificar a correlação

entre o material coletado com o problema da pesquisa e naqueles textos onde houve correlação foi analisado se havia material para contribuir com o problema da pesquisa e foi separado novamente para a leitura completa.

O critério usado para identificar a correlação capaz de selecionar o texto foi que no material analisado deveria conter a palavra, trecho, capítulo ou simples expressão ou menção ao termo **Equidade e Conflito** ou **Fonte de conflito** buscando interpretar se a referência poderia ser quanto a sua ausência (implícita ou explícita) em algum conflito ou se por falta de conhecimento do grupo estudado, sempre comparando com o conceito de equidade divulgado pelo IBGC.

Os materiais que apresentaram relevância com relação ao princípio da equidade indicados pelo IBGC (livros, cadernos ou artigos referenciados neste trabalho) foram dispostos em um novo conjunto de arquivos para leitura completa e análise.

Os artigos selecionados foram lidos em sua integridade, com a marcação dos pontos relevantes nas conclusões que pudesse compor alguma relação com equidade, seu desconhecimento ou ausência de aplicação.

A seleção dos dados dentro dos materiais coletados levou em consideração especialmente os problemas e conflitos identificados no processo de sucessão correlacionado à equidade. Buscou-se identificar nos materiais os principais conflitos que as empresas enfrentam e a interconexão do princípio da equidade que pudessem ser tratados em um treinamento a fim de mitigá-los antes que um processo de sucessão seja iniciado.

Foram incluídas nas planilhas as conexões com o princípio da equidade e proposta uma possível ação para eliminar o problema levantado pelo texto, o que resultou em um produto técnico para aplicação nas empresas.

### **3.4 Critérios para julgar a validade da pesquisa**

Os principais critérios para a validade da pesquisa são a busca de aplicação prática em empresas e também sua divulgação em forma de artigo e discussões em seminários.

A utilização de duas bases de dados para a pesquisa dos artigos científicos promove consistência e dá sustentação para a realização desta pesquisa.

O IBGC trás uma referencia que suporta a ideia da pesquisa, pois é um dos órgãos mais conceituados da América Latina que estuda governança corporativa. Uma boa governança traz em seu princípio a prática da equidade, contudo a equidade não é utilizada para resolução de conflitos.

IBGC é referencia na produção de conhecimento e pesquisas nessa área. Através dele é possível coletar materiais, informações e discussões sobre como a governança é importante para as empresas e para as empresas familiares.

Seus membros são voluntários que compartilham experiências vividas e debatem casos na busca de melhorar os conceitos, divulgação e aplicação da governança e contribuir com a sustentabilidade das empresas.

Estes conhecimentos organizados por profissionais da área com ampla experiência são fontes comparativas entre métodos tradicionais e a busca por métodos e novas formas de encontrar soluções para temas que afligem empresas. Esta fonte procura e sustenta formas de pesquisa diferentes e propõe soluções para a sustentabilidade das organizações do meio empresarial.

### **3.5 Critérios para a geração do Produto Técnico Tecnológico (PTT)**

Foi desenvolvido um produto técnico tecnológico (PTT) no formato de um guia próprio para treinamento em empresas com material didático para aplicação física ou digital (treinamento por videoconferência) e um produto bibliográfico no formato de artigo científico.

A proposta de um modelo de treinamento é uma das possibilidades que podem ser exploradas no futuro para sua simples testagem, melhoria ou mudança em caso de não se obter os resultados esperados.

Existe a necessidade das empresas se tornarem mais sustentáveis e demonstrarem esta condição para a geração de valor. Os ODS podem ser



fundamentos para esta demonstração. A partir daí, foram buscados os principais conflitos encontrados em empresas familiares que não são esgotáveis em si, mas que se repetem e servem de exemplos, dos empecilhos para que uma empresa continue sendo explorada pela família empresária, e possa ser entendida como sustentável.

Pouco é explorado sobre como conceitos da governança (equidade) são utilizados como ferramentas da sustentabilidade.

É proposto neste trabalho um produto técnico aplicado através de um treinamento de pessoas e a criação de cultura dentro da empresa para que os conscientizem de como o princípio da equidade pode solucionar os conflitos encontrados nos processos de sucessão empresarial contribuindo com a sustentabilidade.

### **3.6 Limitações da pesquisa**

Nos trabalhos analisados o princípio da equidade foi citado, contudo não foi descrita a sua aplicabilidade prática nas empresas, constituindo, assim, uma lacuna entre a teoria mencionada e sua aplicabilidade nos processos de sucessão empresarial. Além disso, os conflitos e/ou fontes de conflitos encontrados nos trabalhos foram identificados, porém não foram detalhados nos aspectos práticos. Com isso, foi necessária uma maior demanda de tempo para a pesquisa por trabalhos que expusessem melhor o assunto e a conexão entre o tema e conflitos.

Algumas bases de dados são de difícil acesso e exigem cadastro e pagamento para acesso aos artigos de sua base. Esses artigos são oriundos de pesquisas científicas que deveriam estar disponíveis ao público, para seu conhecimento, divulgação e aplicabilidade sobre suas conclusões.

Essa situação se torna incoerente com a expectativa científica, uma vez que a ciência é uma produção da sociedade humana em que muitos recursos são investidos (por entes públicos sustentados por tributos) para depois não ter acesso a qualquer um sobre o que a ciência produz.

Nesta pesquisa, foi observado que os trabalhos realizados direcionados para a sucessão não traziam o conceito de equidade para fins de uso na governança e na sucessão como uma ferramenta, tornando-se um limitador desta pesquisa.

#### **4. Apresentação e Análise dos Dados**

A palavra equidade foi citada com frequência nos trabalhos, porém não foram indicados métodos de treinamento que fizessem uso de seu conceito como ferramenta para auxiliar na mitigação de conflitos. O princípio da equidade não foi um ponto evidenciado em treinamentos quando evidenciados nos textos da pesquisa. Aliás, os textos indicavam com frequência a necessidade de treinamento, mas não apresentavam um modelo que tivesse foco no princípio da equidade.

Assim como no modelo dos três círculos (pessoas, propriedades e gestão) a análise dos trabalhos científicos deste estudo se baseou nesses três princípios e pelos ângulos de conflitos de interesse, interpessoal e intersistêmicos conforme sugerido por Bornholdt (2005). Os conflitos e/ou fontes de conflitos no processo de sucessão empresarial relacionados ao princípio da equidade foram descritos na quadro 6.

É importante destacar que a ordem dos conflitos não os coloca em maior ou menor importância. Acredita-se que todo conflito seja importante e não se imagina diminuí-lo em relação a outros, porque a sua intensidade não pode ser medida senão narrada por quem está envolvido.

Quadro 6: Lista de conflitos e/ou fontes de conflitos obtidos a partir da análise dos trabalhos selecionados. (Continua)

<b>Artigos (vide referências) e correspondente numeral</b>	<b>Conflito e/ou fonte de conflito identificado</b>
(1) PACOLA, Luiz Walter et al. Um olhar na literatura sobre modelos de compartilhamento do conhecimento no contexto da sucessão empresarial familiar de organizações brasileiras. 2020.	Dificuldade no compartilhamento de conhecimentos e na comunicação entre o sucedido e o sucessor, o que está interligado com a necessidade da preparação e treinamento do sucessor.
(2) TEIXEIRA, A. S. Problemas na sucessão de uma empresa familiar: estudo de caso. 2021.	Dificuldade do sucedido aceitar a sucessão e transmitir o conhecimento ao sucessor.
(3) FERRARI, G. M. Marcelino. Empresa familiar: O desafio da sucessão. 2014.	Dificuldade em separar as relações familiares com as relações profissionais entre os membros da família. Sendo necessário que haja um consciência entre eles, para que haja uma separação das relações, para uma não influenciar na outra.
(4) TEIXEIRA, A. P. J.; PEREIRA, G. R.; PEREIRA, U. de S. B.; RIBEIRO, P. E. O desafio da sucessão em empresas familiares. 2017.	Falta de treinamento dos herdeiros e maior vivência na empresa, dificultando sua aproximação na rotina da empresa e em seu funcionamento interferindo diretamente em sua motivação para continuar gerenciando a empresa.
(5) BRITO, F. Campos. Empresas familiares: análise de criação de conhecimento no processo sucessório. 2019.	A falta de confiança entre o sucessor e o sucedido influencia diretamente a transferência de informações entre eles para a continuidade da empresa, sendo extremamente importante a confiança no planejamento sucessório.

Quadro 6: Lista de conflitos e/ou fontes de conflitos obtidos a partir da análise dos trabalhos selecionados. (Conclusão)

(6) YUSUF, S. B. Desafios da sucessão na empresa familiar sob a percepção do sucessor e do sucedido. 2016	Disputa entre os sucessores durante o processo de sucessão, com os interesses pessoais influenciando nas decisões da empresa.
(7) BACKES, M. A.; MAZON, F. S. Gestão de empresas familiares: sustentabilidade, crescimento e sucessão. 2012	Preparação inadequada ou ausência de preparação/treinamento no processo de sucessão.
(8) SILVA, et al. As dificuldades de “passar o bastão”: perspectivas da sucessão da propriedade entre produtores de comunidades rurais do município de Campos Gerais/MG. 2017.	Desinteresse e desgosto dos herdeiros pelo negócio da família.
(9) LAIMER, TONIAL, BONAMIGO. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. 2014.	A interferência das relações pessoais dentro da relação profissional. As brigas e ressentimentos pessoais podem interferir diretamente nas relações internas da gerência da empresa.
(10) VOLPATO, Débora et al. O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar. 2018	Dificuldade do sucedido se desvincular da empresa, e conseqüentemente compartilhar os conhecimentos e as informações da empresa para o sucessor, para que este desenvolva capacidade para cuidar da empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos textos referenciados (2023).

### **Dificuldade no compartilhamento de conhecimentos e na comunicação entre o sucedido e o sucessor**

A dificuldade no compartilhamento de conhecimentos e na comunicação entre o sucedido e o sucessor, o que está interligado com a necessidade da preparação e treinamento do sucessor torna-se um conflito muito comum nas empresas familiares (PACOLA *et al.*, 2020).

Na empresa familiar costuma-se pensar que a dificuldade de compartilhar o conhecimento acontece do criador da empresa para o sucessor biológico (SILVA *et al.* 2017). Porém, existe dificuldade de compartilhamento dos conhecimentos devido à dificuldade de comunicação entre diferentes gerações, uma vez que as mesmas apresentam formas de comunicação diferentes, como digital, escrita, verbal e cultural.

A dificuldade no compartilhamento carregada da falta de comunicação de muitos conhecimentos que não se pretende passar é um gerador de conflito e a equidade se apresenta como uma ferramenta para auxiliar na resolução desse problema. Quando são trabalhados todos esses elementos com equidade (na extensão de seu conceito) é possível extrair o que há de melhor, como por exemplo, em comunicação, de cada um segundo a capacidade dos mais novos em apresentarem-se diante do problema e a dos mais seniores em recepcionar os novatos em suas respectivas linguagens.

É importante dizer que a equidade permite a interação com outros princípios, como o da igualdade. Por esta possibilidade, é possível tratar o sucessor e o sucedido como iguais especialmente se treinados em suas desigualdades, sabendo que estão em momentos diferentes: enquanto um está em atividade plena, o outro está saindo de cena.

E esse papel muda ao longo do tempo, onde ao invés de ser protagonista e executor, a pessoa passa a desenvolver um novo papel, auxiliando o entrante com sua experiência para evitar ou mitigar conflitos, sendo a imagem da empresa, aquele que profere a palavra final.

Dessa maneira, espera-se que o princípio da equidade promova a cooperação e comunicação entre as gerações.

O conflito de comunicação e compartilhamento é bastante comum e merece oportunidade de ser tratado a partir do princípio da equidade para

melhorar a conclusão da sucessão e tornar a empresa mais próxima da sustentabilidade.

### **Dificuldade do sucedido em aceitar a sucessão e transmitir o conhecimento ao sucessor**

A dificuldade do sucedido em aceitar a sucessão está em transformar a família em uma família empresária e não em uma empresa familiar (SILVA *et al.* 2017).

Ao se aplicar o princípio da equidade a esta situação pode-se emergir de um treinamento conceitual em que o tratamento justo em oportunidades pode incluir todos os familiares dentro do conceito de empresários e interessados na melhor gestão e sustentabilidade da empresa, além do interesse nos resultados. A empresa sustentável trata com seus stakeholders não somente com seus familiares como em uma simples linha de sucessão.

Pode-se dizer que empresa familiar trata todos como empresários portanto, ela é transformada em uma família empresária, em que é necessário um tempo de conversa para delinear qual função cada um realizará dentro dela.

Se aplicado dessa forma, diminui a dificuldade de aceitação da sucessão pelo sucedido, porque é dado um propósito de transformação da família, indo para o conselho, ajudando na formação da governança mais técnica e aproximando-a de uma profissionalização. Pois, esse olhar de fora é um olhar de correção, saindo da empresa como executor e olhando e corrigindo a rota de quem está executando, servindo de exemplo para os demais sucessores.

Quanto maior a dificuldade em aceitar a sucessão mais as partes entrarão em conflito sejam elas quais forem, podendo gerar outros conflitos entre os envolvidos. O consultor precisa propor a apresentação e treinamento do conceito de equidade focado no conflito para que possa mitigar outros conflitos paralelos que podem surgir dessa dificuldade.

### **Dificuldade em separar as relações familiares com as relações profissionais entre os membros da família**

A dificuldade em separar as relações familiares é uma grande geradora de conflitos. As empresas normalmente quando não passam pelo processo de sucessão, não o fazem pelas dificuldades que existem de tratar essas relações

que geram conflitos, os quais dificultam a realização de um processo de sucessão limpo. Assim, a empresa não é eficaz, não passando de uma geração para outra e, portanto, deixando de existir. Espera-se que as empresas sejam duradouras e eficazes e que sejam um ponto de referência para a comunidade, stakeholders, investidores, bancos que vivem dela, funcionários, colaboradores, filhos de funcionários, ou seja, para uma comunidade se desenvolver em torno de uma atividade empresarial. Se todos exercem um conceito de profissionalismo na empresa, isso evita misturar relação familiar com relação profissional, ou seja, o princípio da equidade auxilia a diminuir os impactos das misturas das relações familiares e empresariais profissionais entre os membros da família. Dessa maneira, tratando todos como investidores, eles receberão relatórios e informações que oportunizarão a todos os membros o conhecimento sobre o desenvolvimento da empresa e cada um contribuirá com as competências que apresenta.

As práticas de governança corporativa podem reduzir os problemas encontrados em empresas de controle familiar de capital fechado, pois estabelecem regras para as relações entre família, patrimônio societário e gestão, além da separação entre propriedade e controle (PICCHI *et al.*, 2016),

Portanto, sugere-se a necessidade de uma testagem com a ferramenta equidade, para saber se essas dificuldades podem ser superadas a partir da aplicação desse conceito e medido com pesquisa de campo.

### **Falta de treinamento dos herdeiros e maior vivência na empresa**

A falta de treinamento dos herdeiros e maior vivência na empresa é um conflito comumente encontrado nas empresas e dificulta a aproximação deles na rotina da empresa e em seu funcionamento, interferindo diretamente em sua motivação para continuar gerenciando a empresa (TEIXEIRA *et al.*, 2017). Nesse caso, o princípio da equidade contribui porque a partir do conhecimento do conceito de equidade e dos posicionamentos de cada empresário familiar naquela organização, cada um será treinado para compreender a empresa.

Dessa maneira, propõe-se que todos sejam iguais como acionistas e empresários, mas diferentes nos seus talentos e técnicas que podem ajudar a empresa. Essa diversidade atrai mais capital, capital intelectual e o bom relacionamento dos familiares dentro da empresa familiar e ajuda também a

atrair bons profissionais que queiram trabalhar em uma empresa que tem um ambiente leve e sem conflitos.

Quando o princípio da equidade convence um grupo de seu próprio conceito e desvincula a ação da empresa ela passa a não existir. Assim, o princípio da equidade pode evidenciar que o sucedido é tão importante para a empresa a ponto de seu nome ser lembrado na mesa de negociação no futuro e de muitas vezes ouvir que o processo foi tão bem executado que o patriarca continua a ser o protagonista, ajudando a contribuir no relacionamento da empresa.

Então, existe uma falsa ideia de que há o desafio de sair da empresa, porém o patriarca nunca sai e a ideia de um novo planejamento é dizer ao sucedido que ele não se desvincula da empresa, uma vez que a mesma foi criada por ele. Assim ele tem outra missão na organização, a de ser protagonista conferencista que representa a empresa como símbolo da continuidade e da força do acompanhamento em algumas reuniões, assinaturas, avalista dos demais, como protagonista da transição do profissional que ocupa o cargo de facilitador da transição.

### **A falta de confiança entre o sucessor e o sucedido e a influência na transferência de informações**

A falta de confiança entre o sucessor e o sucedido gera um conflito e influencia diretamente a transferência de informações entre eles para a continuidade da empresa, sendo extremamente importante a confiança no planejamento sucessório (BRITO, 2019). A dificuldade de comunicação, a desconfiança nos demais envolvidos, a falta de confiança entre sucessor e sucedido e a falta de confiança nele mesmo são geradores de conflitos que podem ser amenizados ou até mesmo solucionados com a aplicação da equidade dentro da empresa. O princípio da equidade prevê tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam os acionistas ou demais partes interessadas, não aceitando política discriminatória e indicando a necessidade de alinhamento entre acionistas controladores, minoritários e administradores (SILVA, 2012). Nessa questão, o princípio da equidade faz com que a falta de confiança nessas dimensões seja minimizada, por demonstrar conceitualmente que a pessoa irá ocupar cargos diferentes em momentos diferentes das



empresas. Assim, o sucedido não precisa ter falta de confiança, mas sim confiança de que ocupará outro cargo e passará informações para alguém escolhido, pois existe um processo sendo executado, o qual foi elaborado pelo grupo em conjunto e que gera confiança em todos. E todos que estão fazendo a leitura da atividade empresarial sabem ou foram treinados para compreender que são empresários, tendo a obrigação de se comportar como tal e compreender o que é de obrigação financeira, acionista e representante, e que é membro de uma família que não pode ir para fora da empresa e gerar desconfiança no mercado como de uma pessoa fora dos comportamentos tradicionais éticos esperados.

### **Disputa entre os sucessores durante o processo de sucessão**

A disputa entre os sucessores durante o processo de sucessão, com os interesses pessoais influenciando nas decisões da empresa (YUSUF, 2016) configura mais um conflito analisado por esta pesquisa. O princípio da equidade, conforme fora apresentado neste trabalho, auxilia nessa questão, pois, a partir dele, são trazidos conceitos de que a pessoa que não está contribuindo com a empresa deve estar fora dela desempenhando o papel de torcedor pelo bom andamento da empresa. Nesse sentido, existe o receber contas e o prestar contas, em que ambos são importantes, e as disputas internas tem que ser diluídas a partir de que a equidade trata todos iguais.

Para aqueles que ocupam um cargo de menor expressão no resultado tem o poder de escolher trabalhar em outra organização e existem três pontos a serem aplicados pelo princípio da equidade: ser acionista interessado (stakeholder), ser operador de determinada função dentro da empresa e desempenhar um determinado papel e ao operar a empresa em qualquer caso carregar consigo a obrigação de fazer o seu departamento demonstrar firmemente uma proposta diferente para sua área e mostrar a evolução da mesma, assim como evoluir dentro dela. Assim, não importa se é a área que lhe gera dinheiro, mas sim a área que gera confiança e aquela que pode servir de exemplo para outras áreas e que não conflita com outras. Caso haja conflito de protagonismo, o princípio da equidade propõe que num planejamento tenha um método escolhido por todos para que seja colocada uma formatação de definição das operações. Ou seja, o protagonismo está naquilo que o profissional faz e

não no cargo que ele ocupa ou disputa, sendo que independente de onde esteja o profissional precisa ser protagonista e dentro de uma empresa existem vários profissionais protagonizando cada um em sua área de atuação.

### **Preparação inadequada ou ausência de preparação/treinamento no processo de sucessão**

Grande parte das dificuldades encontradas na implementação do processo de sucessão tem origem na falta de conhecimento dos problemas de relacionamento da empresa/família (LODI, 1998). Um treinamento através do princípio da equidade vai permitir que as pessoas possam ficar cientes dos problemas da empresa e de acordo com suas capacidade ajudar a solucioná-los ou dizer que não sabem ou não podem, sendo que nem todos sabem lidar com isso. A partir daí, a equidade trata todos iguais, mas apresentado as dificuldades, porque aqueles que não conhecem os desafios dentro de uma empresa podem atrapalhar a implementação da sucessão, querendo assumir uma posição que não conhecem.

Os problemas podem ser estratégicos, financeiro, administrativo e cada uma das pessoas podem interagir e saber dos problemas, sendo chamadas em conjuntos para decidir sobre a solução para eles. A partir da análise da bibliografia apresentada foi destacado como principal problema para a efetivação de um planejamento sucessório em empresas familiares de capital fechado a ausência de um treinamento prévio dos membros envolvidos no processo de sucessão, que tenha início antes de começar o próprio planejamento sucessório.

A ausência no plano de sucessão de um item que anteceda o projeto e que contemple treinamento e equilíbrio das informações e nivelamento das famílias, para que elas possam ser mais bem preparadas, não foram descritas em nenhum dos trabalhos analisados.

Isso se torna um problema de imensa amplitude, uma vez que a ausência de um plano prévio de preparação das pessoas envolvidas em uma empresa pode acabar contribuindo para o encerramento de suas atividades. A maioria dos trabalhos analisados tratam daquilo que pode auxiliar no processo, mas não de como treinar e preparar efetivamente as pessoas envolvidas, ou então, relacionar com as ferramentas que podem criar ou usar dentro do planejamento sucessório.

A principal causa da não continuidade das empresas é a preparação inadequada ou ausência de preparação no processo de sucessão, evidenciando a necessidade de um treinamento inicial de todos os membros envolvidos na empresa. A linha de gestão de outros países mostra que os impactos também são sentidos internacionalmente. A empresa familiar como envolve a própria família, seus relacionamentos e necessidades das pessoas envolvidas são fatores vão além das fronteiras.

A oportunidade de alavancar a capacidade de sucessão e desenvolvimento de talentos para superar os desafios do universo empresarial tem sido negligenciada (GROVES, 2019). Para integrar o processo de sucessão ao desenvolvimento de gestores é necessário que a cultura de desenvolvimento esteja presente na organização de forma que todas as lideranças tenham como missão o desenvolvimento de pessoas (GROVES, 2019).

Todo sucessor precisa passar por um período de adaptação, reaprendendo a assumir as novas responsabilidades e desafios, e o suporte de outros atores é fundamental, especialmente membros do conselho de administração, para que a integração seja efetiva e atenda aos interesses da organização e do sucessor (MEDEIROS *et al.*, 2019).

Alguns modelos para o desenvolvimento de pessoas são descritos e testados, em que o princípio da equidade mostra a existência da figura do sucessor e também de outras figuras tão importantes quanto a dele no sentido de ter o seu papel específico de acordo com aquilo que são potencialmente capazes de fazer. O modelo da equidade depende do trabalho de todos que estão relacionados a cumprir um papel relevante.

As melhores práticas de Governança Corporativa nas empresas familiares buscam promover uma gestão ética baseada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social (SANTOS, SANTOS, 2020). As organizações que as praticam agregam muito mais valor, inclusive na sua marca e nos seus profissionais e, por conseguinte, são reconhecidas como instituições diferenciadas (SANTOS, SANTOS, 2020).

Melhores práticas de governança corporativa influenciam de maneira positiva na evidenciação de informações socioambientais, pois se entende que estas empresas estejam mais preocupadas com a transparência informacional e qualidade das informações reportadas, comunicando ao mercado ações em

torno de seu desempenho econômico, social e ambiental (ÁBIDO, MAZZIONI, VARGAS, 2020).

As organizações estão aplicando as diretrizes e os princípios de governança corporativa em seu planejamento estratégico, visando, desta maneira, obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes diretos (SOUZA, BARROS, CAMPANER, 2021).

A aplicação dos ODS oportuniza um caminho para reflexão das principais responsabilidades e valores adotados pela empresa, influenciando mudanças positivas nas práticas de negócios adotadas (FLEMING et al., 2017). Contudo, o treinamento em governança muda e melhora a visão de que cada stakeholder tem o seu papel, e por isso a equidade que deve ser aplicada na prática. E como isso não acontece, observa-se o ODS como uma ferramenta que antecede a aplicação. Dessa forma, a ideia de fazer um treinamento que melhore o nível da sucessão e contribui com a governança vai gerar instituições mais eficazes, pois com todos exercendo seus papéis haverá a contribuição e melhora da sustentabilidade da empresa, seja ela financeira, econômica, social e ambiental. Uma instituição eficaz é aquela que tem economia circular, responsabilidade social, menos energia com conflitos, e todos focados na melhoria de suas empresas, até mesmo aqueles não entram no dia a dia do negócio, colocando-se em sua posição de incentivador e torcedor pelo bom desempenho da empresa.

Empresas maiores dispensam maior tempo e dinheiro nas práticas de desenvolvimento sustentável devido a uma maior preocupação com sua imagem pública e desenvolvem melhor consciência sobre a divulgação de práticas alinhadas aos ODSs, por estarem mais expostas à força exercida pelas partes interessadas (VERONEZE et al, 2021). Uma das questões é não utilizar o ODS como emenda que faça parte empresa na teoria, mas sim demonstrar que as práticas sustentáveis são desenvolvidas e exercidas dentro da empresa.

O número de empresas que planejam a sucessão tem aumentado, embora quase sempre esse plano seja elaborado sem o apoio de especialistas na área pelo que pode revelar-se deficiente para resolver problemas maiores (LISBOA, 2019). Assim, a partir da análise dos textos é proposto um modelo de treinamento base para ser aplicado in loco ou por meio digital junto a sócios, herdeiros, colaboradores para que possam entender os principais conceitos de

um planejamento sucessório, a partir do uso dos princípios da Governança Corporativa, especialmente o da Equidade.

O treinamento apresentado servirá como balizadora de um entendimento específico a fim de que o grupo que receba as informações possa colaborar com o treinamento e, depois, com a aplicação de conceitos, regras, modelos, relações grupais que ajudam a efetivar o processo de sucessão.

Outro resultado que se busca é que o produto que é apresentado como uma prestação de serviço para empresas de capital fechado, especialmente não familiares, possa contribuir também em treinamentos futuros em empresas familiares.

Que se torne um produto capaz de ser incluído no portfólio de serviços de empresas que tem como objetivo treinamento executivo, gestão de conflitos em empresas, escritórios de advocacia como inovação em suas atuações e também para uso diretamente pelos próprios departamentos internos de gestão de riscos das empresas para que utilizem diretamente a fim de reduzir impactos negativos.

Que o treinamento, após aplicado, crie um ambiente propício ao desenvolvimento do processo sucessório, contínuo que é na vida das empresas de capital fechado não familiares também.

Não existe um processo pronto, o que existe é a necessidade de se trabalhar, aplicar e descrever melhor os conceitos que são aplicáveis. Os estudos sobre governança, empresa familiar e sustentabilidade precisam ser mais bem descritos e avaliados no aspecto de como executá-los. A maioria dos textos traz a ideia do que deve ser feito, mas não descreve as minúcias de como planejar e fazer, em que um bom planejamento demanda governança e vice versa. Essa conexão entre planejamento e governança é importante para que as empresas possam buscar nos trabalhos existentes como realizar o processo sucessório.

### **Desinteresse e desgosto dos herdeiros pelo negócio da família**

Nos textos analisados também foi observada a ausência de vontade em dar continuidade na empresa por sucessão pelo desinteresse e desgosto dos herdeiros pelo negócio da família, sendo a mudança de ambiente pelo sucessor, mudança de trabalho e vontade de fazer outra coisa questões envolvida nesse

desinteresse. O principal objetivo do princípio da equidade é demonstrar para todos os donos das empresas que é necessário treinarem seus herdeiros em blocos, sendo um bloco o de quem pode assumir a gestão empresarial e outro bloco os que ficam fora, tendo estes a possibilidade de participar como membro de conselho ou investidor. A busca da equidade é para que haja confiança para aqueles que estão gerindo possam ter liberdade até certo ponto de conseguir exercer e buscar a lucratividade esperada e devolvê-la a partir de um treinamento que resulte em conhecimento de conceito e aplicações em cláusula de direito e obrigações no acordo de cotista, para que todos cumprindo seu papel possam torna-la uma instituição eficaz.

Existe nas empresas uma lacuna que pode ser ocupada por um profissional interno ou externo, que estabeleça um plano e assuma a responsabilidade de ensinar os conceitos. Portanto, o treinamento precisa ser autodidata para que um leigo possa captar o que o produto tem de melhor e traduzi-lo na empresa, usando hora como remédio exclusivo para aquele determinado problema, hora como remédio complementar para a prescrição que ele pretenda aplicar segundo o modelo e a necessidade dos conflitos, diferenças e fraquezas da empresa. Por isso que, em um princípio que trata todos iguais dá relevância e importância a cada um segundo a sua potencialidade frente à necessidade da empresa e onde não há, continua tratando como aquele que dá o suporte de confiança e crença que supera suas próprias convicções. Onde convicções particulares são treinadas para ficarem de lado quando o negocio é comunitário, ou tenha força para que a sua ideia possa ser de convencimento dos demais e possa ser aplicada, e ainda assim, ficar de fora da empresa de que a importância sendo igualitária possa ser aplicada dentro de um grupo gerido por outro que não deu a ideia.

A pandemia da Covid-19 mostrou como as empresas familiares estão resolvendo problemas complexos mais rapidamente do que as não familiares (ZAPATA-CANTU *et al.*, 2021). As empresas familiares demonstraram flexibilidade para se transformar e se adaptar devido à proximidade com os processos, gestão e sua rede social dentro e fora das organizações que lhes permite responder rapidamente às necessidades do mercado com base em um processo de tomada de decisão ágil (ZAPATA- CANTU *et al.*, 2021). Após a pandemia, através do princípio da equidade as pessoas sendo direcionadas ao

seu papel correto somado ao uso da tecnologia para melhoria da gestão poderia trazer um melhor arranjo sem conflitos em um momento de dificuldade. Então, se a empresa está preparada e existe um treinamento para dizer que cada qual da equipe tem a sua função e a família estiver bem alinhada, o princípio da equidade aplicado a essa família pode contribuir para que a gestão tecnológica ajude também na sustentabilidade.

### **A interferência das relações pessoais dentro da relação profissional**

Para enfrentar os atuais ambientes desafiadores, as empresas precisam criar capacidades dinâmicas que possam reconfigurar os recursos existentes e mudar as formas de fazer as coisas para sustentar ou redefinir a vantagem competitiva (HELFAT, WINTER, 2011). Dessa maneira, aplicar o princípio da equidade no modo proposto neste trabalho é um modo de fazer sentido para as pessoas envolvidas em uma empresa, buscando oferecer uma nova visão em que cada um tem a sua importância no processo de sucessão dentro da família, sendo um processo difícil e desafiador, porém com uma proposta diferente de mitigar os conflitos mais simbólicos que ocorrem em uma empresa familiar, como os listados, e que essa mitigação contribua para a conclusão do planejamento ou que se extraia dele uma melhoria de relacionamento que foque na direção do ODS 16.6, tornando a empresa mais sustentável.

Compreender o conhecimento transmitido e compartilhado entre as famílias, a união e a alegria de trabalhar juntos e entender as diferenças faz com que cada um tenha a sua importância, em que a decisão é de apenas uma pessoa, mas as informações trazidas por cada representante será analisada e poderá ser considerada se importante, esperando com isso, criar um propósito.

Dessa maneira, a aplicação do princípio da equidade pode fazer a diferença, no arcabouço de formas não definidas conceitualmente, como verificado nos trabalhos analisados e que trazem informações de que os processos sucessórios dificilmente chegam ao seu fim. Espera-se assim que a aplicação deste princípio, de forma enfática e declarada, mostre que fazer diferente no processo transgeracional também indica que a empresa está inovando no processo, motivando os participantes e deixando nítida a importância de valorizá-los contribuindo não só com a manutenção harmônica

da família, com da gestão mais eficaz do patrimônio e na condição de elevar as pessoas a uma colaboração conjunta.

Especificamente, a experiência mais valiosa em uma empresa familiar geralmente é possuída por um único membro da família ou por um número limitado de membros, o que aumenta a consolidação de poder e controle (ZAPATA-CANTU *et al*, 2021). Além disso, o ciúme, que muitas vezes aparece quando alguém deseja ter a posição de outra pessoa, pode causar uma barreira à comunicação e deterioração das relações entre os membros da família, causando uma menor transferência de conhecimento (CROMIE *et al.*, 1995).

Dos textos analisados que não apresentaram uma solução pelo princípio da equidade, a sua inserção no modelo de treinamento pode solucionar a questão do ciúme quando cada membro apresentar sua posição bem definida e valorizada dentro da empresa. Uma vez que cada membro treinado perceber, ocupar e exercer a sua posição que agora passará a estar bem definida, valorizada e fundamentada num princípio e aprovada pelas partes dentro de um treinamento, ela diminui o impacto dessa questão tornar-se um conflito e se aparecer no futuro as partes já estarão treinadas para dar sequência a mesma propositura buscando a eliminação deste problema.

Dessa forma, o sucessor precisa estar treinado e propor um treinamento em que todos são importantes e tem o seu valor, fazendo uma lista de itens de importância em cada posição das pessoas. É preciso fazer um estudo sobre quais funções estão faltando na empresa e as pessoas precisam assumir as posições e ter disponibilidade para mudanças, uma vez que o mercado muda e as pessoas que tem maior adaptabilidade ajudam a superar melhor esses desafios na visão deste autor.

O princípio da equidade é testado também quando o conflito está presente em terrenos patrimoniais e também sua transmissão e equilíbrio na divisão desse patrimônio. Quando o patrimônio não é bem gerido quanto a sua divisão tanto para quem fica quanto para quem é transmitido tem efeito de conflito sobre a família.

Todo patrimônio tem um valor que pode ser transformado em dinheiro e ser dividido em percentuais. Tratar todos iguais torna-se interessante, uma vez que todo patrimônio pode ser convertido em dinheiro, assim cada item envolvido terá seu peso e relevância, em que, por exemplo, um imóvel pode ter relevância



três, o dinheiro relevância um e um equipamento ter relevância três, e onde tem três há uma desvalorização e é necessário preencher melhor aquele valor para equilibrar a situação em questão.

Assim, um dos papéis das pessoas que estão fora da empresa é manter um relatório de patrimônio do quanto poderia valer os imóveis ou a marca e correr atrás de reavaliações periódicas, dando importância pra o curador do patrimônio, fazendo com que as divisões e compensações não fiquem na mão de uma única pessoa, equilibrando e trazendo para um outro agente a possibilidade de haver uma especialidade e relevância que está fora do dia a dia da empresa, porém encaixando-se no papel de curador de patrimônio dentro do princípio da equidade.

As empresas familiares utilizam a poda da *árvore genealógica* para salvaguardar a harmonia familiar e a continuidade dos negócios (DETTORI, FLORIS, 2022). A poda ocorre frequentemente durante uma mudança geracional e isso leva a sucessões mais racionais e menos caracterizadas pelos aspectos emocionais que costumam afetar esse momento crucial do ciclo de vida de uma empresa familiar (DETTORI, FLORIS, 2022). A poda permite gerir os conflitos atuais e prevenir futuros após a saída do titular e é, portanto, uma ferramenta útil para conseguir uma transição geracional bem-sucedida (DETTORI, FLORIS, 2022).

O princípio da equidade pode ajudar nesse caso como um ponto de conflito até o momento de decidir se a poda irá ou não acontecer. Por exemplo, a empresa A que produz o produto A1 e demanda ter uma parte do seu produto produzido por um fornecedor que não entregue com tanta qualidade. Essa empresa pode se desmembrar em duas e aquela parte que se deslocou para a empresa nova, produzir aquela peça para o encaixe da empresa original. Dessa forma, quando as partes entendem quem consegue produzir melhor uma parte do que o todo ou negociar somente com uma das empresas que o grupo pode ajudar os menores, pode ser uma experiência positiva em que a equidade faz sentido e todos fazem a gestão e se ajudam.

De acordo com Tjosvold *et al.* (2014), “a discussão de mente aberta ocorre quando as pessoas trabalham juntas para entender as ideias umas das outras e posições, considerar imparcialmente o raciocínio de cada um para suas posições, e procuram integrar suas ideias em soluções aceitáveis”.

As posições podem ser ampliadas não apenas para posição de pensamento, mas também a posição estratégica de cada um, a posição financeira, de patrimônio, de investimento, de considerar a marca, e tudo isso dentro de uma discussão proativa para fazer diferente, pensando nos stakeholders, na sustentabilidade e pensar que o princípio da equidade vai levar todas essas pontualidades para superar conflitos, dado importância a cada situação a ser considerada.

Para montar uma estratégia para o exercício seguinte, a empresa terá um time montado que olha a empresa de vários ângulos e é monitorada pela própria família e organização interna.

Uma relação dinâmica entre visão compartilhada e componentes específicos de confiança (benevolência e habilidade) em diferentes níveis de gestão de conflitos (ALVARADO-ALVAREZ *et al.*, 2021).

Os textos analisados trazem conflitos genéricos em situações diferentes, mas não dizem como resolvê-los. Dessa maneira, conclui-se neste trabalho que o princípio da equidade é a conexão que liga o problema à solução dos conflitos dentro de empresas familiares.

O ODS 16.6 trazido pelas Nações Unidas, inclusive quando conectado à governança, se comparado o quadro dos 8Ps vai de encontro com a necessidade das empresas de serem perenes e de gerar a sustentabilidade a longo do prazo.

Relembrando a análise do 8ps com alguns contrapontos, foram identificados os conflitos pode-se notar que a equidade extraída de um dos princípios se relaciona com todos os outros, pois existem conflitos entre pessoas e conflitos que atacam a perenidade, processos e práticas, e conflitos vindos do poder, da falta de propósito como já apontado na quadro 1.

É fundamental para o processo de sucessão a questão do preparo dos sucessores, tanto na parte técnica como na conceitual e o quesito mínimo para assumir como principal herdeiro é ter conhecimento do que se é tratado no ambiente empresarial (YUSUF, 2016).

Assim, a partir da análise do trabalho de Yusuf (2016) dentre os desafios há a necessidade de conhecimento e realização de cursos para ingresso na empresa, em que tais barreiras no processo de sucessão são existentes, e esses desafios aparecem dos dois lados, ficando evidenciado que é preciso tratar os dois lados iguais, pois quando isso não ocorre surge o embate intergeracional.

Os processos sucessórios sendo uma realidade complexa e inevitável, precisa buscar formas diferentes de serem realizadas, sendo necessária a aplicação do princípio da equidade como uma forma diferente de buscar a conclusão do planejamento sucessório.

A partir dos conflitos de interesse, interpessoais e intersistêmicos definidos por Bornholdt (2005), é possível observar através das análises dos textos e do princípio da equidade a ausência da aplicação deste princípio na busca por amenizar os conflitos, demonstrando a busca de correlação entre a equidade e o fundamentado por Bornholdt (2005) desde conflitos de interesse até os interpessoais, pois uma vez que se resolve a vida das pessoas os problemas interpessoais diminuem e dando propósito a todos diminuem também os conflitos intersistêmicos.

Mitos funcionais promovem a estruturação da empresa e dos relacionamentos interpessoais; no entanto, tornam-se disfuncionais quando dificultam o processo sucessório (PEREIRA *et al.*, 2013).

Os fatos que mais contribuem para a desconstrução do mito de que o sócio fundador é o melhor para a empresa é a recusa dele em abordar temas relacionados aos conflitos. O desejo de substituir o fundador tem levado a transição para o estágio de resistência e conflito na sequência.

Este texto mostra que os autores abordaram os conflitos e buscaram soluções para desatar os conflitos que envolviam a resistência do sócio fundador em sair do controle da empresa, além de crises e conflitos, porque os sucessores tem a necessidade de substituir o sócio fundador como um mito e isso na dimensão de propriedade afeta família e gestão da empresa.

Portanto a incapacidade do fundador em perceber e agir nos conflitos geram ressentimentos e criam conflitos e o fato dos sucessores interagirem com os sucedidos é importante, porém não focam em como executá-los como sua prioridade de estudo.

### **Dificuldade do sucedido se desvincular da empresa, e conseqüentemente compartilhar os conhecimentos e as informações da empresa para o sucessor**

Entre os maiores desafios enfrentados nas empresas familiares durante o processo de sucessão estão o planejamento para o período, a preparação do

sucessor para que tenha capacidade de direcionar a empresa perante os desafios enfrentados e principalmente a disposição do sucedido para passar a empresa para outra pessoa, ainda que seja algum membro da família (VOLPATO *et al.*, 2018). A dificuldade do sucessor em se desligar da empresa geralmente está associada à sua ocupação profissional no futuro, seu senso de pertencimento, desligando-o sua impressão de atividade equânime.

Dessa forma, ao se aplicar o princípio da equidade a fim de tratar a todos segundo sua capacidade, talento e conhecimento a ser aplicado, indicar uma fase em que o sucedido continuará colaborando com a empresa em um processo de transição cujo ciclo possa ser curto ou longo (desde que ajustado entre as partes) espera-se que desta forma possa contribuir para mitigar os conflitos com esta origem.

A ideia é que quanto mais se aplicar o princípio da equidade ao longo do tempo entre sucedido e sucessor mais este é capaz de entender que ainda tem um papel importante e tenha certeza de que o sucessor absorveu a parte do conhecimento e ambos servirão como modelo para as futuras gerações, como parte de um processo natural de troca e aplicação de conhecimentos e também de valores.

Portanto, o princípio da equidade ao tratar do início ao fim do processo de passagem do gestor pela empresa, tratando as competências, igualdade, valores e talentos que o sucedido tem, o mesmo permanecerá conectado à empresa para fazer as checagens observando de longe, mas periodicamente, fornecendo a sua opinião, no foro correto e combinado, acompanhando o planejamento estratégico e, principalmente, servindo de exemplo e parte da história viva da empresa.

Além disso, o sucedido poderá fazer interligações entre fornecedores, clientes e colaboradores, mostrando aos interessados que há sustentabilidade e ambiente de continuidade da empresa. Afinal, quem gosta de fazer negócios com um grupo que pode parar a qualquer momento e não cumprir com os compromissos assumidos?

Os princípios de governança corporativa como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são pontos contribuem para a governança e para a sucessão familiar (GIRARDI, SOARES, GIRARD, 2018). O uso desses princípios pode colaborar de forma positiva para nortear os

gestores na tomada de decisões e no modo assertivo de gerir a empresa e a conduzi-la para as novas gerações (GIRARDI, SOARES, GIRARD, 2018).

A aplicação do princípio da equidade justifica tecnicamente o trabalho. Haverá, certamente, discussão se este trabalho não pode ser feito de outro modo. Mas, o que se busca é a justificativa técnica para fazê-lo. O princípio da equidade é o que mais se aproxima deste propósito.

Assim, é necessária a transformação da pessoa importante em um ícone da empresa por ter feito com sucesso tudo o que fez, inclusive, o processo de sua sucessão e ver a empresa atingir a sua continuidade e sustentabilidade.

O quadro 7 resume a análise dos textos e como o princípio da equidade pode auxiliar no processo de mitigar os conflitos.

O princípio da equidade, cabe ponderar, uma vez tratado de forma isolada pode não se apresentar como única solução para a resolução dos conflitos empresariais. Contudo, deve-se levar em consideração que este estudo o apresenta como uma ferramenta para ser utilizada com frequência e como diferencial frente as utilizadas habitualmente e que merece, por seus fundamentos, ser testada em busca da mitigação ou prevenção sobre conflitos frequentes nas empresas familiares, a fim de contribuir com a sustentabilidade empresarial. Assim, não deve ser tratado como única ferramenta, mas de uso frequente e/ou complementar dentro dos sistemas propostos pelos agentes operadores do processo de sucessão.

Quadro 7: Resumo dos conflito e análise dos textos baseados no princípio da equidade. (Continua)

Artigo	Conflito e/ou fonte de conflito	Análise baseada na aplicação do Princípio da Equidade
1	Dificuldade no compartilhamento de conhecimentos e na comunicação entre o sucedido e o sucessor, o que está interligado com a necessidade da preparação e treinamento do sucessor.	Quando são trabalhados todos esses elementos com equidade é extraído o que há de melhor em cada um para que esse conflito não exista. Além disso, é importante dizer que a equidade trata o sucessor e o sucedido iguais, em que estão em momentos no tempo diferentes.
2	Dificuldade do sucedido em aceitar a sucessão e transmitir o conhecimento ao sucessor.	O princípio da equidade diz que empresa familiar trata todos como empresários em que é necessário um tempo de conversa para delinear o que cada um será responsável dentro da empresa familiar. Se aplicado dessa forma, diminui a dificuldade de aceitação da sucessão pelo sucedido, porque é dado um propósito de transformação da família.
3	Dificuldade em separar as relações familiares das relações profissionais entre os membros da família.	Se todos exercem um conceito de profissionalismo na empresa, não tem como misturar relação familiar com relação profissional.
4	Falta de treinamento dos herdeiros e maior vivência na empresa, dificultando sua aproximação na rotina da empresa e em seu funcionamento interferindo diretamente em sua motivação para continuar gerenciando a empresa.	O princípio da equidade contribui porque a partir do conhecimento do conceito de equidade e dos posicionamentos de cada empresário familiar naquela organização, cada um será treinado para compreender a empresa.
5	A falta de confiança entre o sucessor e o sucedido.	O princípio da equidade faz com que a falta de confiança nessas dimensões seja minimizada, por demonstrar conceitualmente que a pessoa irá ocupar cargos diferentes em momentos diferentes das empresas.
6	Disputa entre os sucessores durante o processo de sucessão, com os interesses pessoais influenciando nas decisões da empresa.	O princípio da equidade auxilia nessa questão, pois, a partir dele, são trazidos conceitos de que a pessoa que não está contribuindo com a empresa deve estar fora dela desempenhando o papel de torcedor pelo bom andamento da empresa.
7	Preparação inadequada ou ausência de preparação/treinamento no processo de sucessão.	Um treinamento através do princípio da equidade vai permitir que as pessoas possam ficar cientes dos problemas da empresa e de acordo com suas capacidades ajudar a solucioná-los ou dizer que não sabem ou não podem, sendo que nem todos sabem lidar com isso.

Quadro 7: Resumo dos conflito e análise dos textos baseados no princípio da equidade. (Conclusão)

8	Desinteresse e desgosto dos herdeiros pelo negócio da família.	O principal objetivo do princípio da equidade é demonstrar para todos os donos das empresas que é necessário treinarem seus herdeiros em blocos, sendo um bloco o de quem pode assumir a gestão empresarial e outro bloco os que ficam fora, tendo estes a possibilidade de participar como membro de conselho ou investidor.
9	A interferência das relações pessoais dentro da relação profissional. As brigas e ressentimentos pessoais podem interferir diretamente nas relações internas da gerência da empresa. (Acho eu pode tirar)	Compreender o conhecimento transmitido e compartilhado entre as famílias, a união e a alegria de trabalhar juntos e entender as diferenças faz com que cada um tenha a sua importância, em que a decisão é de apenas uma pessoa, mas as informações trazidas por cada representante será analisada e poderá ser considerada importante, esperando com isso, criar um propósito.
10	Dificuldade do sucedido se desvincular da empresa, e conseqüentemente compartilhar os conhecimentos e as informações da empresa para o sucessor.	O princípio da equidade ao tratar do início ao fim do processo de passagem do gestor pela empresa, tratando as competências, igualdade, valores e talentos que o sucedido tem, o mesmo permanecerá conectado à empresa para fazer as checagens observando de longe, mas periodicamente, fornecendo a sua opinião, acompanhando o planejamento estratégico feito pelo sucessor.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos textos referenciados (2023).

## **5. Produto Técnico Tecnológico**

### **Apresentação do modelo do produto técnico para implementação de um treinamento e planejamento sucessório aplicado ao princípio da equidade e ao ODS 16.6**

O produto técnico desta pesquisa foi desenvolvido como um complemento da dissertação no sentido dar materialidade e aplicabilidade prática para o processo de governança dentro do processo de planejamento sucessório que envolve as empresas familiares.

Como forma de buscar atenuar ou mitigar as consequências e dificuldades dos conflitos a aplicação do princípio da equidade pode ser utilizada como uma ferramenta complementar e auxiliar no processo do planejamento sucessório em uma empresa familiar, independente do seu tamanho.

Neste trabalho é sugerido um modelo de treinamento dividido em três módulos que abordam assuntos relacionados ao processo sucessório e suas implicações. O modelo proposto, aquele que apresenta como ferramenta o uso do princípio da equidade no treinamento, apresenta-se como uma nova ferramenta para contribuir de forma a fechar um planejamento sucessório mais eficiente e que atinja os ODS 16.6.

O treinamento busca trazer o conceito da importância de cada stakeholders na família que esteja dentro ou fora da empresa e que pode ser aplicado, uma vez que se conhecendo e aplicado o princípio da equidade verifiquem no futuro o resultado prático dessa mudança.

O produto técnico poderá gerar um conhecimento diferenciado que ao ser aplicado poderá reduzir ou mitigar os problemas de conflitos e dificuldades encontradas nos processos de sucessão ou até mesmo evitar que os mesmos aconteçam. Dessa forma, o treinamento poderá contribuir para que as empresas possam passar pelo processo de sucessão de maneira mais fácil, e uma vez que passem por esse processo poderão ter maior maturidade nas relações familiares, gerenciais e de potencial manutenção e continuidade da empresa, cumprindo com os princípios do ODS 16.6 e se tornarem instituições mais sustentáveis.



O modelo do treinamento proposto segue o modelo de um projeto societário sucessório com potencial para causar efeito nos aspectos societários.

O objetivo é fornecer uma nova ferramenta para os projetos sucessórios com o propósito de organizar o início de um projeto de sucessão e melhorar os conflitos existentes nas empresas que já estão passando por esse processo.

O público alvo são empresas familiares desde organizações mais simples às mais complexas e a participação de estruturas familiares como multifamiliar e multigeração. A proposta de treinamento tem duração de 18 meses e acontecerá no formato de reuniões *in company* com intervalo de 21 dias, realizado por um único profissional ou uma equipe de profissionais que contribuirão diretamente com o projeto de sucessão ou complementarão o projeto de sucessão aplicado por outro profissional.

O treinamento poderá ser aplicado antes ou durante o projeto de sucessão, e após apenas como complemento para dar continuidade ao processo de sucessão.

Essa ferramenta apresenta três aplicações: o treinamento prévio para nivelamento da família, o treinamento durante o processo de sucessão para contribuir com quem está aplicando e o treinamento após o processo de sucessão no caso do processo não atingir os efeitos esperados. Ainda, o treinamento pode ser aplicado após o processo de sucessão quando ajustado entre os participantes que o projeto será acompanhado para auxiliar na caminhada como um conselho consultivo.

O treinamento de equidade será aplicado para todas as pessoas de cada família proprietária e que estejam envolvidas em uma área atuante ou não dentro da empresa. Quanto à propriedade, todos os envolvidos serão treinados sobre o uso da propriedade comum pelo princípio da equidade. A partir daí, o direito e a governança trazem regras específicas baseadas na equidade para o uso comum da propriedade. Esse treinamento vale também para gestão onde a administração da empresa e informações geradas e divulgadas serão baseadas na mesma ideia do princípio da equidade.

Dessa maneira, o treinamento apresentará “cases” que contenham conflitos e que o produto aplicado ao princípio da equidade possa ser mitigado.

As estruturas patrimoniais entram no processo de treinamento, pois elas devem conter em seus documentos oficiais regras ou indicadores de

cumprimento ou exigência de que se cumpram as regras que foram elaboradas a partir do princípio da equidade.

Apresentar, discorrer e analisar os conflitos que foram encontrados nas organizações e organizá-los de acordo com os princípios mais comuns de estudos frequentes elaborados sobre o tema que visa mostrar a todos como que ao utilizar as regras onde cada uma delas contem uma parte das regras do princípio da equidade possam trazer a eles maior segurança e menor risco da ocorrência de um conflito de qualquer.

Abaixo é apresentado o projeto e plano de ação para implementação de um treinamento e planejamento sucessório aplicado ao princípio da equidade e ao ODS 16.6

## Governança Corporativa em Empresas Familiares: treinando gerações

<b>Projeto e Plano de Ação</b>	
Abertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do projeto; assinatura da proposta e do termo de abertura do projeto; investigação- briefing.</li> </ul>
Estruturas societárias e patrimoniais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista com acionistas e stakeholders.</li> <li>• Análise patrimonial do grupo; análise/atualização do Contrato Social.</li> <li>• Análise/atualização/construção do Acordo de Sócios e Protocolo Familiar e Acordo de Convivência.</li> <li>• Criação de Conselho de Administração e agenda societária.</li> </ul>
Treinamento e absorção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucional e estratégica – aplicação do conceito de equidade e conceito de ODS; apresentação de conflitos e mitigação.</li> </ul>
Validação e fechamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validação ao final do documento de Acordo de Sócios.</li> <li>• Validação das estruturas patrimoniais.</li> </ul>
Debates dentro do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bens patrimoniais; regimes de casamentos; deliberação de decisões; formatos de votação; acordo de convivência.</li> <li>• Definição dos princípios da empresa e da sociedade e inclusão do princípio da equidade.</li> <li>• Conflitos em relação ao interesse das partes relacionadas indiretamente.</li> <li>• Reforço dos princípios institucionais; sustentabilidade e interesses mútuos.</li> </ul>
<b>Assinatura do Termo de Encerramento do Projeto</b>	

Abaixo segue o cronograma programático detalhado do treinamento e planejamento sucessório aplicado ao princípio da equidade e ao ODS 16.6.

O cronograma programático é dividido em três módulos que abordam os aspectos familiares, de patrimônio e gestão. Em cada módulo são desenvolvidos assuntos pertinentes a cada tema considerados imprescindíveis para o sucesso de um processo sucessório dentro de uma empresa.

Abaixo é apresentado no formato de quadros como serão desenvolvidos dentro das empresas os assuntos de cada módulo.

<b>Módulo I - Família</b>	<b>Módulo II – Patrimônio</b>	<b>Módulo III – Gestão</b>
<p><b>Tema 1 - Entendendo o Planejamento Sucessório</b></p> <p>O objetivo desse tema é apresentar os componentes desse projeto de modo amplo, enfocando de forma detalhada pontos importantes para que se efetive a sucessão.</p>	<p><b>Tema 4 - Estruturação de Patrimônio</b></p> <p>O objetivo é analisar qual é a forma mais adequada para estruturar, gerir e transmitir um conjunto de bens.</p>	<p><b>Tema 7 - Governança Corporativa</b></p> <p>O objetivo é apresentar os princípios básicos da governança corporativa, bem como as estruturas que auxiliam as boas práticas de gestão empresarial, societária e familiar de uma organização.</p>
<p><b>Tema 2 - Direito de Família e Sucessão</b></p> <p>O objetivo é apresentar as estruturas e organismos familiares que estão presentes nesse tipo de projeto.</p>	<p><b>Tema 5 - Organização Societária</b></p> <p>O objetivo é discorrer sobre os diferentes tipos de estruturas societárias, bem como sobre suas principais práticas.</p>	<p><b>Tema 8 - Acordo de Sócios na prática I</b></p> <p>O objetivo é explanar sobre a estrutura desse tipo de acordo e sobre as regras fundamentais para a gestão e monitoramento da empresa e das partes que dela fazem parte.</p>
<p><b>Tema 3 - Principais Conflitos Familiares na Sucessão</b></p> <p>O objetivo é observar os principais conflitos, crises e questões comportamentais que envolvem todo o processo de sucessão e de que forma podem ser administrados ou evitados.</p>	<p><b>Tema 6 - Aspectos Tributários</b></p> <p>O objetivo é explanar sobre as regras tributárias incidentes nas estruturas sucessórias, para que tanto a empresa, quanto o bem e a sucessão sejam administradas de forma responsável, efetiva e menos onerosa.</p>	<p><b>Tema 9 - Acordo de Sócios na prática II</b></p> <p>O objetivo é trazer na sequência outras questões que regem a gestão e a manutenção da organização.</p>

## **Considerações finais**

Com esta pesquisa pode ser concluído que o princípio da equidade pode ser utilizado como uma ferramenta complementar auxiliadora no processo do planejamento sucessório em uma empresa familiar. Nenhum dos artigos analisados utilizou a equidade como ferramenta para solucionar os problemas relacionados às dificuldades ou conflitos que foram extraídos do levantamento bibliográfico com este enfoque na sucessão empresarial das empresas familiares. Conclui-se que a utilização deste princípio, atrelado a necessidade de sustentabilidade e de atingir objetivos de desenvolvimento sustentável apresenta-se como uma nova fonte de aplicação prática.

Sugere-se que seja utilizada como uma ferramenta com potencial para melhorar a incidência de redução ou mitigadora das fontes de conflitos e dificuldades na finalização de planejamentos sucessórios, capaz de ajudar a atender aos ODS 16.6, que busca desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis, portanto, mais sustentáveis.

A contribuição está no fato de que em nenhum trabalho analisado constatou-se o uso, em um viés prático, de um princípio elencado pelo IBGC e apenas citado em muitos dos trabalhos.

Como princípio, a equidade pode ser aplicada com mais intensidade, em uso prático, evidenciado e declarado para ajudar nas soluções das dificuldades e conflitos familiares.

Acredita-se ser possível sua aplicação e alcançar uma nova visão sobre a utilização do princípio da equidade nos processos sucessórios que pode ser testada em trabalhos futuros como fonte de pesquisa empírica.

Constatou-se que é possível aplicar o princípio da equidade em todas as dificuldades e conflitos evidenciados na pesquisa, mas para isso, concluiu-se que há a necessidade de aplicação de um treinamento de nivelamento para os participantes do projeto.

A citação do princípio sem a evidente utilização prática mostrou que o meio acadêmico não o considera uma ferramenta aplicável ainda, sendo portanto, inutilizável e desconhecido, exigindo o treinamento de todos, seja para planejadores, aplicadores, envolvidos ou interessados na sucessão de uma empresa familiar.

Os conceitos desse princípio podem ser aplicados como regras de simples a complexa e possíveis de serem aplicadas quando os interessados são bem treinados e conhecerem a fundo sua essência.

Se o princípio for aplicado ele pode contribuir com a conclusão de uma importante etapa para as empresas familiares que é o planejamento sucessório.

Sua conclusão contribui, por certo, para atender a um dos objetivos do desenvolvimento sustentável que é o ODS 16.6, inclusive para empresas privadas e não só para instituições públicas.

Não se atingirá o objetivo com a aplicação dos conceitos principiológicos da equidade sem treinamento de quem possa interpretá-lo e convertê-lo ao uso prático como proposto pela governança corporativa e que saiba conecta-lo ao clamor do ODS 16.6,

Assim feito, é possível trazer contribuição e preparação para as famílias que passam ou passarão por um processo de sucessão ao emergir dificuldades e conflitos em qualquer extensão de suas relações.

Portanto, a partir deste trabalho pode ser evidenciado que o uso dos princípios da equidade proposto pelo IBGC, após treinamento específico pode ser elencada como uma ferramenta de uso prático e não somente conceitual que pode contribuir para o planejamento sucessório e melhoria da governança corporativa, a fim de atingir os objetivos do desenvolvimento sustentável, principalmente o ODS 16.6, que merece ser testado de forma empírica em trabalhos futuros.

A falta de treinamento é um gerador de conflitos, em que a equidade mostra que cada um tem a sua parcela de contribuição na organização vista como um todo, de dentro, de fora para dentro e de dentro para fora, sob vários formatos e possibilidades que devem e merecem ser considerados em uma empresa familiar para que esta tenha condições de tornar-se uma sustentável família empresária.

## Referências

- ÁBIDO, K.; MAZZIONI, S.; VARGAS, L. A. Objetivos de desenvolvimento sustentável e a estrutura de governança corporativa. Anais do XIV CONGRESSO ANPCONT, Foz do Iguaçu, p. 1- 15. 2020.
- AEP – Associação Empresarial de Portugal. *Livro Branco de Sucessão empresarial*. 2011. 128 p.
- ADLER, A. Construindo boas relações nas empresas familiares In: PRADO, R. N. (Org.). *Aspectos relevantes da empresa familiar: Governança e planejamento patrimonial sucessório*. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. p. 199-223.
- AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 3, p. 447-465, jul, 2003.
- ALVARADO-ALVAREZ, C.; AMADANS, I.; PARADA, M. J.; ANGUERA, M. T. Unraveling the role of shared vision and trust in constructive conflict management of Family firms. An empirical study from a mixed methods approach. *Frontiers in Psychology*, v. 12, n. 1, p. 1-31, 2021.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2011 a. 596 p.
- BACKES, M. A.; MAZON, F. S. Gestão de empresas familiares: sustentabilidade, crescimento e sucessão. *Perspectiva*, v. 36, n. 134, p. 137-150, jun. 2012.
- BARCAT, G. Um programa de integridade não é um programa de conformidade. In: BRANDÃO, C. E. L.; FILHO, R. R. F.; MURITIBA, S. N. (Orgs.). *Governança Corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios*. São Paulo: Saint Paul, 2017 p. 51-59.



BARROS, F. P. C. de.; SOUSA, M. F. de. Equidade: seus conceitos, significações e implicações para o SUS. *Saúde e Sociedade*, v. 25, n. 1, p. 9–18, jan/mar, 2016.

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. Corporate Governance and Control. In: CONSTANTINIDES, G. M.; HARRIS, M.; STULZ, R. M. (Orgs.). *Handbook of the Economics of Finance*, Elsevier, 2003, p. 1–109.

BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 1, p. 95-210, 2013.

BERNHOEFT, R. *Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência*. São Paulo: Nobel, 1991. 171 p.

BERTONCELLO, M. A. *Governança Corporativa em empresas familiares*. 2011. 57 f. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

BLOCH, V. O processo de sucessão em uma empresa familiar. In: FILHO, J. R. F.; PEREIRA, R.; LEAL, C. (Orgs.). *Governança Corporativa em empresas familiares*. São Paulo: Saint Paul, 2011, p.149-158.

BORNHOLDT, W. *Governança na Empresa Familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005, 184 p.

BRENES, E. R.; MADRIGAL, K.; MOLINA-NAVARRO, G. E. Family business structure and succession: critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 3, p. 372-374. 2006.

BRITO, F. C. *Empresas familiares: análise de criação de conhecimento no processo sucessório*. 2019. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 2019.

CAMARGO, B. F.; BARCELLOS, B.; LINCK, I. M. D.; NEUBAUER, V. S. Contribuições da ética para a governança corporativa. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 12, n. 2, p. 244–257, ago/dez. 2014.

CANÇADO, V.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 288 p.

COLEMAN, P. T.; KUGLER, K. G. Tracking managerial conflict adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, v. 35, n. 7, p. 945- 968, oct. 2014.

COSTALUNGA, K.; PRADO, R. N. *Aspectos relevantes da empresa familiar: governança e planejamento patrimonial sucessório*. São Paulo: Saraiva, 2018. 304 p.

CROMIE, S.; STEPHENSON.; MONTEITH, D. The management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, v. 13, n. 4, p. 11-34. 1995.

CURADO, F. *Governança Corporativa: conselho de administração eficaz para sociedades de capital fechado*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010. 128 p.

DAVIS, John A.; PITTS, Elye L.; CORMIER, Keely. Challenges Facing Family Companies in the Gulf Region. *Family Business Review*. v. XIII, n. 3, p. 217-237. Set., 2000.

De DREU, C. K. W.; GELFAND, M. J. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Taylor & Francis Inc, 2007. 506 p.

DETTORI, A.; FLORIS, M. Improving continuity by simplifying the structure of family firms: a replication study. *Management Review Quarterly*, v. 1, n. 1, p. 1-26, 2022.

DICIONÁRIO ON LINE. Disponível em: < [www.dicio.com.br/conflito](http://www.dicio.com.br/conflito) >. Acesso em: 22 de out. 2022.

EISENHARDT, K. M. Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão. *Revista de Governança Corporativa*, v. 2, n. 1. p.1-36, jan/jun. 2015.

ENEF. Estratégia Nacional de Educação Financeira. 2018. Disponível em: < <https://www.vidaedinheiro.gov.br/>> . Acesso em: 09 de jan. 2022.

< <https://www.vidaedinheiro.gov.br/> (accessed: 02 Ago. 2022).

EZZAMEL, M.; REED, M. Governance: a code of multiple colours. *Human Relations*, v. 61, n. 5, p. 597- 615. 2008.

FERRARI, G. M. M. Empresa familiar: o desafio da sucessão. 2014. 32 f. Trabalho de Conclusão de curso (Administração de empresas) – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba. 2014.

FERRAZA, E. *A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da Serra Gaúcha*. 2010. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul. 2010.

FLEMING, A.; WISE, R. M.; HANSEN, H.; SAMS, L. The sustainable development goals: A case study. *Marine Policy*, v. 3, n. 86, p. 94-103. 2017.

FONSECA, I. F. da.; BURSZTYN, M. A banalização da sustentabilidade: reflexões sobre governança ambiental em escala local. *Sociedade e Estado*, v. 24, n. 1, p. 17-46, jan./abr. 2009.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. *Classics of organization theory*, v. 12, n. 4, p. 251-261, 1959.

FRUGIS, L.F. As empresas familiares. In: GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997. 120-135 p.

GERSICK, K. De Geração para Geração. Ciclos de Vida das Empresas Familiares. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1997. 201 p.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 312 p.

GIRARDI, H.; SOARES, D. M.; GIRARDI, H. U. A influencia da governança corporativa na sucessão familiar. *Revista de contabilidade Dom Alberto*, v. 3, n. 3, p. 1 -23, jun. 2018.

GODZIKOWSKI, A. *Governança & nova economia*. São Paulo: Lura Editorial, 2018. 217 p.

GRI. *Guia dos ODS para as empresas: diretrizes para implementação dos ODS na estrutura dos negócios*. 2015. Disponível em: <<https://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf>> . Acesso em 24 de ago. 2022.

GROVES, K. S. Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, v. 44, n. 4, p. 356-365, out./dez. 2019.

HELPHAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.

HIRONAKA, G. M. F. N.; TARTUCE, F. Planejamento sucessório: conceito, mecanismos e limitações. *Revista Brasileira de Direito civil*, v. 21, n. 3, p. 87-109, jul./set, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007. 360 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2015. 103 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança Corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios*. In: BRANDÃO, C. E. L.; FILHO, J. R. F., MURITIBA, S. N. (Orgs.). São Paulo: Saint Paul Editora, 2017. 248 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Protocolo Familiar*. aspectos da relação família e negócios. São Paulo: IBGC, 2018. 56 p. (Série IBGC Pesquisa).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança em empresas familiares*: evidências brasileiras. São Paulo: IBGC, 2019. 60 p. (Série IBGC Pesquisa).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Sucessão em Empresas Familiares*. São Paulo, IBGC, 2020. (IBGC Segmentos).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança da Família Empresária Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*. 2016. Disponível em: < [https://conhecimento.ibgc.org.br/familiaempresaria\\_web.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/familiaempresaria_web.pdf) >. Acesso em 02 de abr. 2022.

KJAER, A. M. *Governance*. Cambridge: Polity Press, 2004. 256 p.

LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. *Revista de Administração IMED*, v. 4, n. 1, p. 123-140, 2014.

LANZ, T. M.. Sucessão nas empresas familiares. In: PRADO, R. N. (Coord) *Aspectos relevantes da empresa familiar: governança e planejamento patrimonial sucessório*. São Paulo : Saraiva, 2013. p. 225-255.

LEONE, G. P. C. M. N.; SILVA, B. A.; FERNANDES, B. C. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 76-81, jul./set. 1996.

LERNER, W.; BARRUECO, F. M.; PEROTTI, P. S. R. *Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégicos para uma boa gestão*. São Paulo: Thomson, 2007. 238 p.

LIMA, L. de G.; NASSIF, V. M. J. Sucessão empresarial: o caso de uma empresa familiar na terceira geração. *Anais do IV SINGEP*, São Paulo, 2015. p. 14-25.

LINS, C.; WAJNBERG, D. Sustentabilidade corporativa no setor financeiro brasileiro. *Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <<http://www.fbds.org.br>> 2007.

LISBOA, I. Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região Leiria. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, v. 17, n. 2, p. 24-42, 2019.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998. 172 p.

LODI, J. B. *Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 190 p.

LUPOVA-HENRY, E.; DOTTI, N. F. Governance of sustainable innovation: moving beyond the hierarchy-market- network trichotomy? A systematic literature review using the “who-how-what” framework. *Journal of Cleaner Production*, v. 1, n. 1, p. 1-30, 2018.

MAMED, G.; MAMEDE, E. C. *Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios*. Editora Atlas: São Paulo, 2012. 224 p.

MEDEIROS, A. B. de.; COSTA-NUNES, S.; MOYZES-SARSUR, A.; AMORIM, W. A. C. de. Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. *Estudios Gerenciales*, v. 35, n. 151, p. 145- 158, 2019.

MEMILI, E., Chang, E. P. C., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. B. Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 1, n.1 p. 1-17, 2013.

MONTEIRO, F. G. *A governança corporativa em sociedades familiares*. 2019. 43 f. Dissertação (Mestrado em Direito Comercial) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2019.

NAJJAR, E. *Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária*. São Paulo: Integrare Editora, 2011. 176 p.

NEVES, A. C. das.; CARVALHINHA, P. U.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de administração. *Revista de Administração de Empresas*, v. 57, n. 5, p. 453–469, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

PACOLA, L. W.; PACOLA, A. C. S.; URPIA, A. G. B. da C. Um olhar na literatura sobre modelos de compartilhamento do conhecimento no contexto da sucessão empresarial familiar de organizações brasileiras. In: *IV Encontro internacional de gestão, desenvolvimento e inovação*, 2020. On Line, p. 1- 19.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M. T. de A. Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares. *RAC*, v. 17, n. 5, p. 518- 535, set./out. 2013.

PHILLIPS, R. A; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 479-505, fev. 2005.

PICCHI, M. R.; GALLI, L. C. do L. A.; LUCENTI, A. dos R.; VOLANTE, C. R. Gestão de empresas familiares e práticas de governança corporativa. In: VIII Simpósio Nacional de Tecnologia no Agronegócio - SINTAGRO, 2016, Jales - SP. Fortalecimento do agronegócio brasileiro: desafios tecnológicos, gerenciais e sustentáveis. JALES -SP: SINTAGRO, 2016. p. 01-11.

PLATAFORMA AGENDA 2030. 2002. Disponível em: <<http://www.agenda2030.com.br/>>. Acesso em: 9 de jul. 2021.

RICARTE, A. L. *Planejamento sucessório* - O Livre. 2021. Disponível em: <<https://olivire.com.br/planejamento-sucessorio>>. Acesso em: 9 abr. 2022.

ROCHA, S. F.; ROCHA, D. E. F.; POLIDORIO, G. R. S. Sustentabilidade Empresarial: a relevância de práticas sustentáveis para o futuro da empresa. *Revista eletrônica da Toledo de Prudente*, v. 13, n. 13, p. 1-8, 2017.

ROIBAL, S. B.; SOLÓRZANO, E. G.; CARBALLO, M. M.; FEIJOÓ, G. D. Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*, v. 1, n. 2821, p. 27-37. Out. 2004.

ROSSETTI, J. P. Os "8 Ps" da governança corporativa em empresas familiares: uma proposta metodológica para levantamento de hiatos. In: *IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Governança corporativa em empresas familiares. Coordenação Joaquim Rubens Fontes Filho, Ricardo Pereira Câmara Leal. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011b.

SACHS, J. D. *The age of sustainable development*. 2013. Disponível em: <<https://www.project-syndicate.org>>. Acesso em 12 jul. 2021.

SANTOS, A. R. dos. *Ética: Caminhos da Realização Humana*. Curitiba: Ave Maria Editora, 2009. 108 p.

SANTOS, E. D. de O.; SANTOS, R. G. L. dos. A governança corporativa: aplicação em empresa familiar. In: CARNEIRO, E. N.; LUSTOSA, F. G.; GONZÁLEZ, P. F. (Orgs.). *Investigação, Engajamento e Emancipação Humana*, Campina Grande: Realize Editora, 2020, 381- 397.

SHIGUEMATSU, P. J. L. Estruturar para crescer: o desafio do controle nas pequenas e médias empresas. In: *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009, p. 245-245.

SIGNIFICADOS. Significado de Princípios. Significados. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/principios/>>. Acesso em: 29 abr. 2022.

SINÔNIMOS. Disponível em: <[www.sinonimos.com.br](http://www.sinonimos.com.br)> . Acesso em: 22 de out. 2022.



SILVA, E. C. *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. São Paulo: Atlas, 2012. 416 p.

SILVA, D. F. da.; RIBEIRO, M. L.; DURVAL, H. C.; FERRANTE, V. L. S. B. As dificuldades de “passar o bastão”: perspectivas da sucessão da propriedade entre produtores de comunidades rurais do município de Campos Gerais/ MG. *Retratos de Assentamentos*, v. 20, n. 2, p. 240- 261, 2017.

SILVEIRA, A. D. M. da; DONAGGIO, A. R. F. *A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa*. *DESC - Direito, Economia e Sociedade Contemporânea*, v. 2, n. 2, p. 1-32, jul. - dez. 2019.

SOUZA, J. H. M. de.; BARROS, T. de O.; CAMPANER, C. H. Indicadores gife de governança: um estudo de caso de boas práticas em uma mineradora brasileira. *Facit business and technology Journal*, v. 1, n. 28, p. 200-227, 2021.

TASSINARI, S.; TEIXEIRA, A. C. B. Futuros possíveis para o planejamento sucessório. *Revista Brasileira de Direito Civil*, v. 29, n. 3, p. 101, 2021.

TEIXEIRA, A. P. J.; PEREIRA, G. R.; PEREIRA, U. de S. B.; RIBEIRO, P. E. O desafio da sucessão em empresas familiares. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, v. 1, n. 1, p. 1-18, ago. 2017.

TEIXEIRA, A. S. V. Problemas na sucessão de uma empresa familiar: Estudo de caso. 2021. 59 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto, 2021.

TJOSVOLD, D.; WONG, A. S. H.; CHEN, N. Y. F. Constructively Managing Conflicts in Organizations. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*, v. 1, v. 1, p. 545- 568. 2014.

- VERONEZE, S.; SCHMIDT, O.; MAGRO, C. B. D.; MAZZIONI, S. Responsabilidade Social Corporativa e Adesão aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Revista de Administração IMED*, v. 11, n. 1, p. 113-137, dez. 2021.
- VILLARINHO, F. Uma matriz de relacionamento do impacto do processo sucessório do primeiro mandatário na implantação das estratégias empresariais : dois estudos de caso do segmento de transportes. 2007. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração e negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- VOLPATO, D.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C.; SANTOS, G. S. dos. O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar. *Navus*, v. 8, n. 2, p. 101-111, 2018.
- WAACK, R. S. Externalidades, governança, ética. In: BRANDÃO, C. E. L.; FILHO, J. R. F.; MURITIBA, S. N (Orgs.). *Governança Corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017. p. 89-99.
- WARD, J. L. Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, v. 10, n. 4, 323-337. 1997.
- WILLIAMSON, O. E. *Corporate control and business behavior: an inquiry into the effects of organizational form on enterprise behavior*. Prentice Hall Editora, 1970. 196 p.
- YUSUF, S. B. Desafios da sucessão na empresa familiar sob a percepção do sucessor e do sucedido. 2016. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de empresas) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016.
- ZAPATA-CANTU, L.; SANGUINO, R.; BARROSO, A.; NICOLA-GAVRILY, L. Empresas familiares adaptando-se a uma nova economia de base digital: oportunidades e desafios para pesquisas futuras. *Jornal de economia do conhecimento*, v.1, n. 1, p. 1-17, 2021.

ZBOROWISK, I. B.; LEAL, R.; CÂMARA, R. P.; BORTOLON, P. M. Empresas familiares no índice Ibovespa. In: FILHO, J. R. F.; PEREIRA, R.; LEAL, C. (Orgs.). *Governança Corporativa em empresas familiares*, 2011, p. 31-42.

## Apêndice

Quadro com a citação dos 20 trabalhos utilizados como base para a elaboração da análise de dados. (Continua)

AUTORES	TÍTULO DO TRABALHO
ÁBIDO, MAZZIONI, VARGAS, 2020.	Objetivos de desenvolvimento sustentável e a estrutura de governança corporativa.
ALVARADO-ALVAREZ <i>et al.</i> , 2021.	Unraveling the role of shared vision and trust in constructive conflict management of Family firms. An empirical study from a mixed methods approach.
BRITO, F. C. 2019	Empresas familiares: análise de criação de conhecimento no processo sucessório
DETTORI, FLORIS, 2022.	Improving continuity by simplifying the structure of family firms: a replication study.
FLEMING <i>et al.</i> , 2017.	The sustainable development goals: A case study.
GIRARDI, SOARES, GIRARDI, 2018.	A influência da governança corporativa na sucessão familiar.
GROVES, 2019	Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals
LISBOA, I. 2019.	Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento.
MEDEIROS <i>et al.</i> , 2019	Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças.
PACOLA, PACOLA, URPIA, 2020	Um olhar na literatura sobre modelos de compartilhamento do conhecimento no contexto da sucessão empresarial familiar de organizações brasileiras

Quadro com a citação dos 20 trabalhos utilizados como base para a elaboração da análise de dados. (Conclusão)

PICCHI <i>et al.</i> , 2016.	Gestão de empresas familiares e práticas de governança corporativa.
SANTOS, SANTOS, 2020.	A governança corporativa: aplicação em empresa familiar.
SILVA <i>e al.</i> , 2017	As dificuldades de “passar o bastão”: perspectivas da sucessão da propriedade entre produtores de comunidades rurais do município de Campos Gerais/ MG.
SOUZA, BARROS, CAMPANER, 2021.	Indicadores gife de governança: um estudo de caso de boas práticas em uma mineradora brasileira.
TEIXEIRA <i>et al.</i> , 2017	O desafio da sucessão em empresas familiares.
TEIXEIRA, A. S. V. 2021.	Problemas na sucessão de uma empresa familiar: Estudo de caso.
VERONEZE <i>et al</i> , 2021.	Responsabilidade Social Corporativa e Adesão aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
VOLPATO <i>et al.</i> , 2018.	O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar.
ZAPATA-CANTU <i>et al.</i> , 2021.	Empresas familiares adaptando-se a uma nova economia de base digital: oportunidades e desafios para pesquisas futuras.
YUSUF, S. B. 2016	Desafios da sucessão na empresa familiar sob a percepção do sucessor e do sucedido.