



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

MARIA DO PERPETUO SOCORRO RASSY TEIXEIRA MANFRON

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: A INSTITUIÇÃO DE MEIO JURÍDICO E BOAS  
PRÁTICAS PARA A SUCESSÃO FAMILIAR**

CURITIBA  
2021

MARIA DO PERPETUO SOCORRO RASSY TEIXEIRA MANFRON

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: A INSTITUIÇÃO DE MEIO JURÍDICO E BOAS  
PRÁTICAS PARA A SUCESSÃO FAMILIAR**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para a obtenção do grau 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 do Mercosul – ISAE.

Orientadora: Profa. Dra. Isabel J. Grimm

CURITIBA  
2021

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

M276g Manfron, Maria do Perpetuo Socorro Rassy Teixeira  
Governança corporativa : a instituição de meio jurídico e boas práticas para a sucessão familiar / Maria do Perpetuo Socorro Rassy Teixeira Manfron. -- Curitiba, 2021.  
68 f.  
Orientador: Profª. Drª. Isabel Jurema Grimm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul - ISAE, Curitiba, 2021.

1. Governança corporativa. 2. Sustentabilidade. 3. Empresas - Brasil. 4. Empresas familiares. 5. Empresas familiares - Sucessão. I. Grimm, Isabel Jurema. II. Título.  
CDU 658.114.7

Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934

## TERMO DE APROVAÇÃO

**Maria do Perpetuo Socorro Rassy Teixeira Manfron**

"Governança Corporativa: A Instituição de Meio Jurídico e Boas Práticas para a Sucessão Familiar."

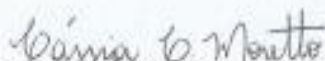
**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE DO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Profa. Dra. Isabel Jurema Grimm**  
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE  
Presidente da Banca Examinadora



**Prof. Dr. Rodrigo Moreira Casagrande**  
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE  
Examinador Interno



**Profa. Dra. Cassia Cristina Moretto da Silva**  
Instituto Federal do Paraná | IFPR  
Examinador Externo

Curitiba, 17 de junho de 2021.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao chegar à presente etapa, na trajetória destes dois anos, no programa de mestrado profissional, inúmeras são as pessoas que contribuíram de forma direta e indireta para esta conquista, principalmente durante a pandemia da Covid-19.

Primeiramente, agradeço a Deus pela condução e por estar presente em todos os momentos de minha vida, orientando e proporcionando a realização de sonhos meus e de meus familiares. Agradeço à minha família pelo constante incentivo, pela força e por apoiarem as escolhas que me levaram a mais essa conquista acadêmica. Não foram poucos os momentos e sei que foram o alicerce e a retaguarda tão necessária para resultados e principalmente pela compreensão por abdicar de momentos junto a vocês, por almejar um futuro melhor. Meu agradecimento especial também a minha orientadora, professora Dra. Isabel Grimm, por acreditar e confiar que este trabalho pudesse se realizar e por proporcionar diversas oportunidades de crescimento pessoal e acadêmico ao longo destes dois anos de trabalho. À Banca Examinadora, professor Dr. Rodrigo Casagrande e a Dra. Cassia Cristina Moretto da Silva, que contribuíram imensamente ao projeto e à dissertação, do qual certamente levarei os conselhos para os anos acadêmicos que se seguem. Aos docentes, aos colegas de turma (que se tornaram amigos queridos) e à secretária do PPGS, que me acompanharam sempre solícitos e contribuíram com este estudo. De modo especial também, quero agradecer a minha mãe Terezinha e ao meu marido, Jordel que sempre me incentivam a alçar voos mais altos, em busca dos meus sonhos, me apoiando em todos os momentos. Muito Obrigada!

## RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo identificar mecanismos e boas práticas de governança que permitam minimizar conflitos no processo de sucessão familiar empresarial. Destacam-se os objetivos específicos: identificar estratégias e apresentar boas práticas de governança corporativa que colaboram para o sucesso de processos de sucessão familiar, minimizando conflitos na organização. A pesquisa está vinculada a área de concentração do programa: governança e sustentabilidade. Quanto à metodologia, se caracteriza como pesquisa descritiva de cunho qualitativo. Como método adotou-se o estudo bibliográfico em profundidade cuja estratégia de coleta de dados se deu por meio da técnica bibliométrica. No caso do presente trabalho, buscou-se identificar nos artigos selecionados, mecanismos e boas práticas de governança que permitam minimizar conflitos no processo de sucessão familiar empresarial. Identificou-se que a empresa familiar que apresenta práticas de governança corporativa, como os conselhos de administração, de família e acionistas, contribui para a perpetuidade do empreendimento. Tem-se ainda como resultado, a identificação da necessidade de as empresas adequarem-se às exigências das boas práticas de governança como a transparência, equidade, contabilidade e responsabilidade corporativa, frente a processos sucessórios como forma de torná-las perene.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Empresa Familiar, Sucessão Empresarial, ODS 8.

## **ABSTRACT**

*The main objective of this study is to identify mechanisms and good governance practices that minimize conflicts in the family business succession process. The specific objectives stand out: identify strategies that contribute to the family succession process, minimizing conflicts in the organization and the presentation of good corporate governance practices that contribute to the success of family succession processes. The research is linked to the program's focus area: governance and sustainability. As for the methodology, it is characterized as descriptive research of a qualitative nature. As a method, an in-depth bibliographic study was adopted, whose data collection strategy was carried out through the bibliometric technique. In the case of this study, we sought to identify, in the selected articles, mechanisms and good governance practices that allow for minimizing conflicts in the family business succession process. It identified that family businesses that have corporate governance practices, such as boards of directors, family, and shareholders, contribute to the perpetuity of the enterprise. The result is also the identification of the need for companies to adapt to the requirements of good governance practices such as transparency, equity, accounting, and corporate responsibility, in the face of succession processes as a way to make the company perennial.*

**Keywords:** *Corporate Governance, Family Business, Business Succession, SDG 8.*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de alguns ODS com a empresa familiar.....	20
Quadro 2 – Conceitos de governança corporativa.....	22
Quadro 3 – Significado das posições nos três círculos da empresa familiar.....	30
Quadro 4 – Situações de não continuidade da atividade empresarial familiar.....	32
Quadro 5 – Artigos mais relevantes por ano de publicação.....	40
Quadro 6 – Síntese do planejamento sucessório nos trabalhos pesquisados.....	46
Quadro 7 – Boas práticas para os processos de sucessão.....	50
Quadro 8 – Vantagens e desvantagens dos aspectos econômico-financeiros da holding .....	58
Quadro 9 – Comparação entre Pessoa Física X Holding .....	59



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de Governança Corporativa .....	14
Figura 2 - Estrutura/Pilares das boas práticas de governança e princípios básicos...	16
Figura 3 -Três círculos da empresa familiar.....	21
Figura 4 – Categorias da análise bibliométrica.....	30
Figura 5 – Planilha do banco de dados do grupo 1: Governança corporativa, sucessão, empresa familiar.....	32
Figura 6 – Planilha do banco de dados do grupo 2: Planejamento Sucessório, governança, empresa familiar.....	33
Figura 7 – Planilha do banco de dado do grupo 3: governança corporativa, conflito sucessório, empresa familiar.....	33
Figura 8 – As boas práticas da governança corporativa.....	43
Figura 9 - estrutura da governança corporativa em uma empresa familiar, Grupo Lwart.....	44

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Problema de pesquisa.....	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.3 Objetivos específicos vinculados ao objetivo geral.....	10
1.2.4 Objetivos Específicos vinculados a proposta de gerar produto bibliográfico.....	11
1.3 Justificativa.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Governança Corporativa.....	13
2.2 Empresa Familiar.....	21
2.3 Sucessão e o Planejamento Sucessório.....	26
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Natureza de Pesquisa.....	31
3.2 Coleta de Dados .....	32
3.3 A análise e validação dos dados.....	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	38
4.1 Estratégias que podem contribuir no processo de sucessão familiar.....	38
4.2 Boas práticas de governança corporativa que colaboram para o sucesso de processos de sucessão familiar.....	43
4.2.1 Holding familiar: mecanismo jurídico para que a sucessão nas empresas familiares.....	48
CONSIDERAÇÕES .....	56
REFERÊNCIAS.....	59

## 1 INTRODUÇÃO

As corporações e, em especial, as empresas familiares têm como principais dificuldades a forma de gestão e governança, que engloba o planejamento sucessório e proteção patrimonial.

Empresa familiar é aquela que tem uma ou mais pessoas da mesma família ou, até mesmo, várias famílias sendo proprietários/acionistas/gestores do negócio (CANÇADO, 2013). Elas possuem algumas características tais como: organização familiar, capital aberto ou fechado; gestão da família, cargos principais e de confiança para parentes, influência dos membros familiares e, por fim, a sucessão é fortemente ligada a familiares (GALLI, 2015).

Os conflitos da sucessão familiar são decorrentes, na maioria das vezes, do enfrentamento entre os modelos de gestão do sucessor e o sucedido, questões emocionais, funcionários que são da família e os que não são (SANTOS *et al.*, 2018).

Para atender interesses e sua preservação, o processo de sucessão da gestão ou da propriedade e o controle de uma empresa deve desenvolver regras e estruturas de governança corporativa, familiar e jurídico sucessória (SILVEIRA, 2011), considerando-se que a vida média das empresas familiares é de 24 anos e das organizações que não são familiares 45 anos, em decorrência, na maioria dos casos, do processo de sucessão empresarial mal planejado ou não planejado (VENTURA, 1993, p. 117).

Em decorrência da complexidade do sistema tributário nacional e para melhor gerenciamento empresarial almejando o planejamento administrativo, tributário e sucessório de transferência de patrimônio e gestão empresarial, está sendo utilizada a *holding* (BIANCHINI *et al.*, 2014) que “é a designação da empresa que mantém o controle sobre outras empresas através da posse majoritária de ações destas” (SANDRONI, 1996, p. 198).

A *holding* ganha força com o Código Civil (CC/2002), por se constituir de empresas gestoras, caracterizadas por controlar ou até mesmo influenciar na administração de outras sociedades (ALVES, 2006), possuindo regras diferenciadas de tributação o que lhe confere atratividade para sucessão corporativa e a proteção patrimonial.

Assim, com a criação de uma holding almeja-se contribuir para a prevenção de conflitos com a estruturação de um planejamento sucessório que apresente sustentabilidade e eficiência no planejamento tributário e preservação patrimonial. (MAMEDE; MAMEDE, 2011; PETRO; CASTRO, 2016; PIANCA; FERREIRA, 2017)

Os princípios básicos da governança, como a transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa transformam-se em boas práticas de governança com o objetivo de “preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização” (IBGC, 2015, p.20). Assim, se facilita o acesso a recursos e “contribui para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum” (IBGC, 2015, p.20).

São vários os conflitos gerados a partir do tema da sucessão em empresas familiares sendo, portanto, necessário compreender-se a importância de se buscar uma abordagem cautelosa nas estratégias de sucessão e resolução de conflitos.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Considerando-se o exposto, esta pesquisa tem como questão problematizadora compreender: Como o planejamento e as boas práticas de governança podem contribuir para mitigar conflitos no que tange à sucessão familiar empresarial?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar mecanismos e boas práticas de governança que permitam minimizar conflitos no processo de sucessão familiar empresarial

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

- Relacionar estratégias que contribuam no processo de sucessão familiar, minimizando conflitos na organização;
- Apresentar boas práticas de governança corporativa que colaboram para o sucesso de processos de sucessão familiar.

### 1.2.3 Objetivos Específicos vinculados a proposta de gerar produto bibliográfico

- Elaborar um artigo científico para divulgar os resultados da pesquisa propondo estratégias que tornem mais eficaz a sucessão empresarial, a partir dos achados da presente pesquisa.

### 1.3 Justificativa

O tema sucessão empresarial de empresas familiares tem grande relevância na atualidade, tanto para a economia brasileira quanto para a produção científica jurídica. A necessidade de ser realizada de forma eficaz, utilizando-se de meios jurídicos e de governança corporativa seja pela aposentadoria, morte ou doença do fundador o tema ganha relevância e visibilidade na academia e nas organizações.

Sendo assim, considera-se que o presente trabalho poderá contribuir na reflexão sobre as estruturas de governança corporativa e instrumentos jurídicos pelas empresas familiares, sem pretender esgotar o tema, ajudando no planejamento e propondo estratégias que tornem mais eficaz a sucessão familiar empresarial.

Para tanto, a definição de empresa familiar, governança corporativa e sucessão empresarial é necessário, buscando compreender como as boas práticas e os meios jurídicos podem ajudar primordialmente na sucessão em empresas familiares

Como contribuição para a academia, mercado e sociedade, a análise e planejamento da sucessão, bem como a adoção de boas práticas de governança são fundamentais para perenidade da empresa familiar no mercado. Assim, auxilia-se na erradicação da pobreza; promoção de saúde e bem-estar; educação de qualidade; igualdade de gênero; trabalho digno e redução das desigualdades, conforme os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, definidos na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, retratados no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação de alguns ODS com a empresa familiar

ODS	SIGNIFICADO ODS	RELAÇÃO COM A EMPRESA FAMILIAR
ODS 1	Erradicação da pobreza	Incluir pessoas de baixa renda no mercado de trabalho. E realizar a sua capacitação. Receita através de pagamentos de impostos, royalties e outros que poderão ser convertidos nas aéreas sociais, ambientais e econômicas (PNUD, 2017).
ODS 3	Saúde e bem-estar	Criar programas de Saúde do trabalhador

<b>ODS 4</b>	Educação de qualidade	Disponibilizar espaços e promover grupos de leitura. Cursos gratuitos presenciais ou à distância. Bolsas de estudos.
<b>ODS 5</b>	Igualdade de gênero	Incentivar mulheres a assumirem postos de trabalho ocupados por homens. Palestras sobre autoestima, gestão de carreira.
<b>ODS 8</b>	Trabalho decente e crescimento econômico	Aumentar a produtividade das empresas.  Promover a criação de negócios sociais, economia inclusiva, economia verde, “econegócios” (negócios sustentáveis).  A diversidade econômica por meio de ações relacionadas aos negócios da empresa gerando trabalho decente e crescimento econômico (PNUD, 2017).
<b>ODS10</b>	Redução das desigualdades	Garantir a igualdade de oportunidades para as pessoas. Adotar as plataformas da ONU: Pacto Global e PRME. Promover o voluntariado corporativo. programas de carreiras e salário justos. Educação de jovens da periferia. Aumentar o Investimento Social Privado. Destinar impostos para Projetos Sociais – Pessoa Jurídica.

Fonte: Elaborado com base na Agenda 2030, 2021.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca fundamentar a pesquisa, e foi construído para trazer os principais conceitos sobre os temas: governança corporativa, empresa familiar, sucessão e planejamento sucessório, governança corporativa e sucessão familiar. Tal constructo dá sustentação para entender e trazer respostas ao problema de pesquisa auxiliando no atingimento dos objetivos propostos.

### 2.1. Governança corporativa

A governança corporativa passou a ter protagonismo no cenário mundial na década de 1980 como consequência dos abusos de dirigentes de grandes companhias. Destaca-se, principalmente, o caso Texaco (EUA) que teve suas ações recompradas no valor muito maior que o de mercado, impossibilitando aquisição pelos acionistas minoritários (AZEVEDO; CARDOSO; FREDERICO; LIMA e DUARTE, 2017).

Com o objetivo de fornecer suporte na gestão empresarial e nas decisões estratégicas, com a intenção de retorno do investimento realizado com transparência aos investidores e diversos *stakeholders*, a governança corporativa pode ser uma importante ferramenta na melhoria do desempenho (GIRARDI; SOARES; GIRARD, 2018). Prado (2001) sendo conceituada como:

Um conceito difuso, podendo ser aplicado a métodos de gestão da empresa (governança corporativa) quanto aos meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate ao suborno e a corrupção de funcionários públicos (governança pública). Não obstante a seu caráter difuso, o conceito de governança, tem como ponto de partida a busca pelo aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições (p. 81).

Então, o que é governança corporativa e como aplicá-la em ambientes familiares? Troccoli e Lisboa (2018), explicam que:

[...] governança em empresa familiar é o conjunto de instâncias, de práticas e de princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e que orientam o sistema de

relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão (p.213).

No entanto, quando má gestionadas, as três esferas citadas por Troccoli e Lisboa (2018) podem causar conflitos quando os membros que atuam diretamente na organização estão em desarmonia e confundem os bens patrimoniais da empresa com as despesas pessoais (HUNGER, *et al.*, 2016). Assim, para que a empresa familiar tenha uma probabilidade maior na perpetuidade é necessário que utilize as melhores práticas de governança corporativa conjuntamente a um planejamento de longo prazo para transmitir segurança a todos os stakeholders (TROCCOLI; LISBOA, 2018).

Contudo, para que haja um planejamento sucessório adequado/eficaz deve ser criado um comitê gestor, um conselho de administração e um conselho familiar nas empresas familiares e, mais ainda que seja definido as normas de conduta da mesma (TROCCOLI; LISBOA, 2018).

Neste mesmo sentido, Cançado *et al.* (2013) explicam que a governança corporativa com a ação dos Conselhos de Administração, da Família e dos acionistas possui finalidade de harmonizar e restringir os anseios do grupo familiar e empresarial. O IBGC (2015) define a governança corporativa baseada em 4(quatro) princípios fundamentais de boas práticas, que são: a) transparência; b) equidade; c) prestação de contas (accountability); d) responsabilidade corporativa, visto que é um sistema que monitora e dirige as empresas mantendo a relação entre os proprietários, gestores, conselhos e auditorias.

O conceito de governança corporativa é amplo e entendido pelos autores (Quadro 2) como um mecanismo que pode auxiliar as organizações nos mais diferentes aspectos de sua gestão.

Quadro 2 – Conceitos de governança corporativa

AUTOR (ANO)	GOVERNANÇA CORPORATIVA
Prado (2001)	A governança corporativa, que significa a gestão da empresa, é a manutenção do meio ambiente de trabalho e a utilização formas de combate ao suborno e a corrupção em busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições.
Silva Júnior et al. (2009)	A governança corporativa fixa a transparência na suas operações, eficiência nos seus processos e, por fim, eficácia nos resultados que são alcançados devido ser um sistema que



	regulamenta a relação da gestão e da propriedade abrange os diversos interesses.
Matesko (2014)	[...] a governança corporativa é uma estrutura que visa aumentar o valor do negócio para os acionistas, a utilização de regras, leis e códigos de condutas na qual regulam as relações entre <i>stakerolders</i> , agentes interessados, os <i>stakeholders</i> , órgãos reguladores, e outros.
Garcia e Tavares (2017)	[...] governança corporativa tem 4(quatro) valores fundamentais: o senso de justiça, a transparência, a prestação de contas e <i>compliance</i> .
Troccoli e Lisboa (2018)	[...] governança em empresa familiar é o conjunto de instâncias, de práticas e de princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e que orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão (p.213).

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Por meio dos quatro princípios da governança corporativa atribuições e responsabilidades são estabelecidas para a estrutura da empresa familiar garantindo as melhores práticas de gestão. Busca também criar mecanismos eficientes, incentivando e monitorando os administradores para a missão da organização, demonstrando que a empresa está sujeita a restrições legais e punições judiciais e, até mesmo consequências graves a sua imagem (AZEVEDO *et al.*, 2017).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 2016, lançou o caderno de Governança Corporativa da Família Empresária demonstrando que as empresas familiares são importantes e a governança nestas empresas são complexas e tem desafios próprios, por serem controladas por famílias. A maioria das empresas familiares não faz uso de boas práticas recomendadas no pelo IBGC e muito menos realizam um planejamento sucessório. Apenas a sucessão familiar da empresa (GIRARDI; GIRARDI, 2015).

Deve-se ressaltar, que as empresas familiares que não investem em governança corporativa, nos princípios, nas boas práticas, como a ausência de conselho de administração com membros externos ou independentes, ausência de balanços auditados entre outros, resultam em 25% dos casos de retrocessos em negociações (CURADO, *et al.*, 2018).

O IBGC, (2015) destaca os princípios da governança corporativa (equidade, prestação de contas, e responsabilidade corporativa) e as principais regras das

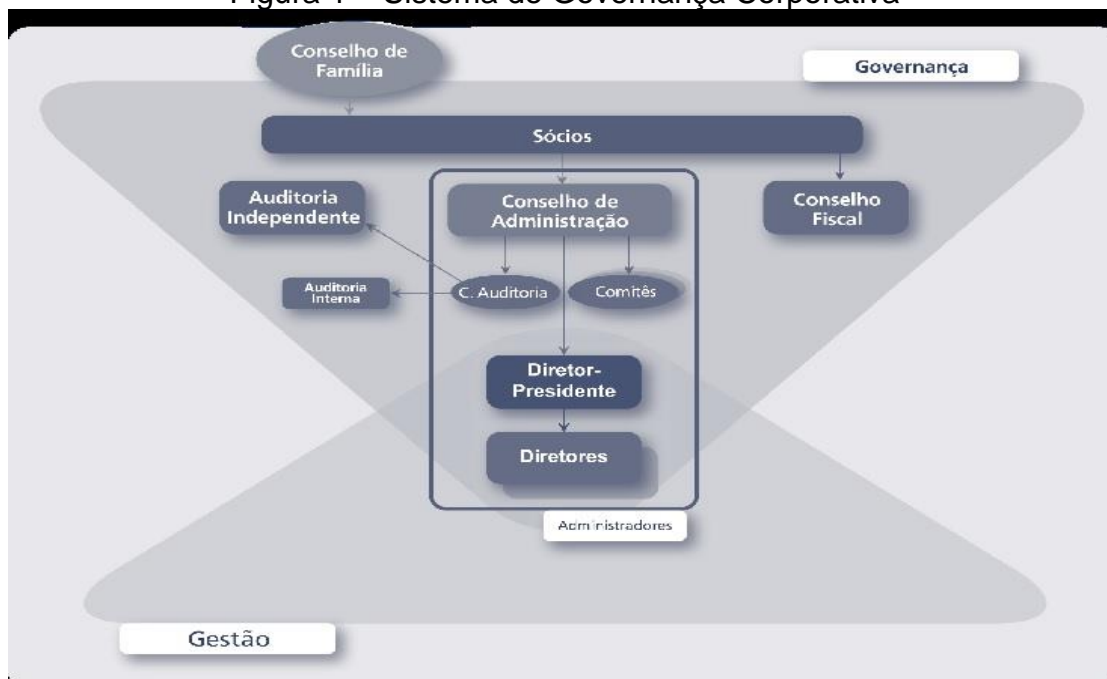
melhores práticas de Governança Corporativa como a composição do conselho familiar, conselho de administração, critérios de atuação da gestão, auditoria independente, conselho fiscal permanente e, por fim, o código de conduta e regras para conflitos de interesse.

Governança corporativa pode ser compreendida como sendo uma estrutura que visa para o acionista o aumento do valor do negócio devido ao “estabelecimento de regras, leis e códigos de conduta que visam regular a relação entre os agentes interessados, os *stakeholders*, como acionistas, gestores, mercado de capitais, fornecedores, clientes, órgãos reguladores, entre outros” (MATESKO, 2014, p.35).

A finalidade da governança corporativa é restringir e harmonizar os anseios dos grupos familiares e empresarial por meio dos conselhos de administração, família e acionista (CANÇADO, *et al.*, 2013).

Para o IBGC (2015) é recomendado que as empresas adotem os princípios de boas práticas e políticas da governança corporativa, deixando claro a interligação entre gestão e propriedade nas empresas familiares, na qual as estruturas (Figura 1) devem ter os seguintes órgãos: Assembleia Geral; Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Diretoria Executiva e Conselho de Família.

Figura 1 – Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC, 2015.

A Assembleia Geral é um órgão soberano dentro da empresa, chamada também de reunião dos sócios, na qual delibera sobre o capital social, alterações no estatuto social, elege ou destitui conselheiros de administração e fiscal, analisa a prestação de contas e demonstrações financeiras (OLIVEIRA, *et al.*, 2011).

O Conselho de Administração é o órgão interno de controle mais importante da empresa, sendo responsável pela descrição das regras de atuação; avaliação dos riscos e conflitos entre acionistas e gestores (custos de agência) (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

O Conselho Fiscal, conforme Arruda, *et al.* (2008) tem como características a fiscalização, análise dos deveres legais e societários, demonstrar as fraudes e crimes e elaborar pareceres à assembleia geral.

A Diretoria Executiva é estabelecida pelo estatuto da empresa e presta contas ao Conselho de Administração, sendo responsável pela organização e manutenção das operações financeiras e operacionais a exposição de risco, ou seja, consolida o processo decisório da empresa (IBGC, 2015).

O Conselho de Família é um órgão independente do Conselho de Administração cujo objetivo é transmitir a este Conselho a visão da família sobre o futuro da empresa ou de determinado assunto relevante, sendo primordial, importante no processo sucessório (SILVA, 2010).

A governança corporativa utiliza-se de boas práticas que se transformam em seus princípios (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) e pilares básicos (sócio, conselho de administração, gestão, auditoria independente e conselho fiscal) que contribuem gestão da organização, perenidade e o bem comum (IBGC, 2015).

Os pilares e princípios básicos da governança corporativa (Figura 2) facilitam na sucessão empresarial de uma empresa familiar, por serem as boas práticas de governança.

Figura 2 - Estrutura/Pilares das boas práticas de governança e princípios básicos.



Fonte: IBGC, 2010.

Para o IBGC (2015), os princípios básicos de governança corporativa são a Transparência (*disclosure*), Equidade (*fairness*), Prestação de Contas (*Accountability*), Responsabilidade Corporativa (*Compliance*):

- ◆ **Transparência (*disclosure*):** além de informações mais completas nos relatórios normais (relatório da administração e demonstrações financeiras), tudo que seja relevante e que não seja caso de contabilização, mas que impacte os negócios e os resultados corporativos (*off balance sheet*), inclusive antecipando as demonstrações contábeis;
- ◆ **Senso de justiça, equidade no tratamento dos sócios minoritários (*fairness*):** significa os mesmos direitos legais a todos os sócios, majoritários e minoritários, que o processo de remuneração dos administradores deve ser aprovado pelo CA e, se por planos de *stock options*, pelos acionistas. Também veda favores indevidos e cria penalidades;
- ◆ **Prestação de contas (*accountability*):** responsabilidade direta dos principais executivos, presidente e financeiro, na divulgação periódica de relatórios, contanto que: ( i) sejam revisados e não existam falsas declarações ou omissões relevantes; (ii) as demonstrações contábeis revelem

adequadamente a posição financeira, o desempenho e os fluxos de caixa; (iii) os auditores independentes e o comitê de auditoria recebam todas as informações sobre deficiências, mudanças e mesmo de fraudes, se for o caso; e (iv) os controles internos existentes sejam adequados, dos quais são responsáveis diretos;

◆Conformidade no cumprimento de princípios e regras (*compliance*): cumprimento de leis e regulamentos vigentes e adoção de um código de ética para a entidade, em especial para seus principais executivos, com inclusão obrigatória de regras para o conflito de interesse e divulgação de informações (IBGC, 2015).

Nesse mesmo sentido, Garcia e Tavares (2017) destacam que a governança corporativa deve imprimir valores fundamentais nos seguintes termos:

[...] governança corporativa denota, implícita ou explicitamente, quatro valores fundamentais: o senso de justiça (*fairness*), a transparência das informações (*disclosure*), a prestação responsável de contas (*accountability*) e conformidade no cumprimento de normas reguladoras (*compliance*) (p. 496).

Dois pontos relevantes relativos a princípios da governança corporativa devem ser observados: o primeiro é que se trata de um conceito ligado à mitigação de riscos e à geração de valor para com os *stakeholders*; o segundo remete aos benefícios que sua aplicação pode garantir, atrelados às chamadas melhores práticas, tais como a maior facilidade de acesso ao capital e menor custo deste, a maior valorização do preço das ações, o maior retorno para os acionistas, mais transparência para os colaboradores e a visão de longevidade e de sustentabilidade (TROCCOLLI; LISBOA, 2018, p. 210).

De acordo com Rossetti e Andrade (2014), para haver uma boa governança corporativa deve-se atentar para:

[...] a integridade ética, permeando todos os sistemas de relações internas e externas: o senso de justiça, no atendimento das expectativas e das demandas de todos os "constituintes organizacionais"; a exatidão na prestação de contas, fundamental para a confiabilidade na gestão; a conformidade com as instituições legais e com os marcos regulatórios dentro dos quais se exercerão as atividades das empresas; e a transparência, dentro dos limites em que a exposição dos objetivos estratégicos, dos projetos de

alto impacto, das políticas e das operações das companhias não sejam conflitantes com a salvaguarda de seus interesses (p. 142).

Para Troccoli e Lisboa (2018), a pertinência da aplicação das bases de governança corporativa na empresa familiar, inclusive em processo de inclusão dos princípios do IBGC objetiva que a empresa continue no mercado. Neste mesmo sentido, Matesko (2014) aponta que:

[...] a adoção das boas práticas da governança corporativa cria um ambiente de confiabilidade na relação com investidores, fornecedores, clientes e funcionários. Além, é claro, do próprio acionista que não atua nas funções executivas dentro de sua organização (p. 36).

Matesko (2014) destaca que entre as estruturas de governança corporativa em empresas familiares a mais importante é o Conselho de Administração que tem como poder de melhorar o desempenho da empresa garantindo que persigam os objetivos impostos pelos acionistas, pois constitui-se o Conselho em um mecanismo de alinhamento e controle interno.

Ricca e Saad (2012) enfatizam que a empresa familiar que não se utiliza dos princípios/valores da governança corporativa potencializa os conflitos internos e, como consequência, a sobrevivência da empresa familiar.

Neste mesmo sentido Garcia e Tavares (2017) demonstram ser de extrema importância as práticas de governança corporativa nas empresas familiares para que seja minimizado os conflitos existentes entre os sócios, acionistas e administradores das empresas familiares.

Assim, é muito importante para que a empresa familiar possa alcançar os objetivos e a perpetuidade, a utilização dos pilares e princípios que fazem parte das boas práticas da governança corporativa (DUTRA, 2016).

No mesmo sentido, Troccoli e Lisboa (2018, p. 226) afirmam que a “governança em empresas familiares, uma de suas grandes funções é evitar os conflitos entre as famílias controladoras, mitigando o risco para a continuidade do negócio ao longo das gerações”. Os autores afirmam que as empresas familiares adotando melhores práticas de governança desde o início de sua criação resultam na profissionalização do negócio, gestão e capacidade para a separação da empresa, patrimônio e família.

## 2.2. Empresa familiar

Empresa familiar é considerada aquela em que ocorre a sucessão para a segunda geração, antes disso é apenas empresa da família ou pessoal (LODI, 1993; DONNELLEY, 1964), na qual a “família tem como objetivo tornar sua atividade bem-sucedida, para isso utiliza-se de ferramentas que auxiliem na condução das atividades diárias e no planejamento a longo-prazo, estabelecendo metas e objetivos que devem ser seguidos à risca” (GIRARDI; SOARES; GIRARD, 2018, p.5). Prado (2011), explica o que é uma empresa familiar da seguinte maneira:

[...] (i) a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações, pois é a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar; (ii) é familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário; (iii) é familiar quando os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa se identificam com os da família; (iv) é familiar quando a propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou mais famílias (p. 20)

Estas empresas têm diversas características como porte, faturamento, geração de empregos diretos e indiretos, podem ser grupos e conglomerados e ainda podem ter atividades e setores diversos (DA SILVA, 2017).

Empresa familiar é caracterizada pela sucessão da gestão, do empreendedor, por mais de uma vez por familiares (OLIVEIRA, 1999). Outra característica é a ligação familiar forte gerando esta empresa especial (GERSICK *et al.*, 1997), que “a cada 100 empresas familiares, somente 30% chegam à segunda geração e 5% à terceira” (GARCIA; TAVARES, 2017, p.482). De acordo com Da Silva (2017) em empresas familiares:

Independentemente de seu porte de desenvolvimento, comportam as mais variadas estruturas de governança corporativa, governança familiar e jurídico-sucessória, podendo ou não contar, por exemplo, com conselho de administração, acordo de acionistas ou de cotistas, código de ética empresarial ou familiar testamento do sócio fundador (p.18 e 19).

Nas empresas familiares a gestão não era comandada pela competência e, sim, pelos laços familiares (BATISTA *et al.*, 2015), pois esta inicia “a partir do sonho de apenas um membro da família ou de uma vontade em conjunto de empreender. Essas empresas caracterizam-se por possuir laços de convívio e valores em comum,

que disseminam o sucesso ou o fracasso da organização” (HUNGER, *et al.*, 2016, p.2). De acordo com Manganelli (2017) a empresa familiar é:

[...] aquela fundada com a atividade laboral de toda uma família. Na maioria das vezes, seu fundador exerce o cargo de administração, pois laborou durante toda sua vida para a constituição da sociedade e, a maioria das empresas familiares (58,9%) atuam no ramo alimentício, seguido de comércio de produtos variados (papelarias, confecções, artigos de informática etc.) (p. 11).

As “empresas familiares podem apresentar as mais diversas características em termos de porte, faturamento, estruturação jurídico-societária e segmento de negócio” (GARCIA; TAVARES, 2017, p. 486). Assim, as empresas familiares têm características específicas como as relações de poder entre familiares e entre este e seus colaboradores, inclusive o poder decisório nestas empresas que está nas mãos do dono/fundador ocasionando, por conseguinte, dificuldade de inovação das estratégicas (DA SILVA, 2017).

Independente de qual seja “o ramo da empresa ou até mesmo o porte, todas são indispensáveis para o crescimento da economia de um país” (BATISTA *et al.*, 2015, p.63). Portanto, “o conceito corrente de empresa familiar se baseia na ideia de propriedade, sendo este o principal aspecto que conduz uma família a decidir sobre os destinos do negócio” (JESUS *et al.*, 2009, p.145).

Ressaltam, Jesus *et al.* (2009, p.153), que uma empresa familiar é aquela em que o “controle já está na segunda geração que foi ocasionado com o planejamento sucessório (mudança de gestão) mediante o desenvolvimento e o treinamento dos sucessores em potencial e da montagem de um processo para a seleção dos líderes”.

Muitas vezes os sucessores até possuem habilidades necessárias para a gestão do negócio, mas, os fatores chaves do negócio estão tão concentrados na pessoa do fundador que os *stakeholders* não permitem uma transição fácil e saudável pela falta de confiança nos sucessores do negócio que ainda estão em evolução (DA SILVA, 2017, p.23).

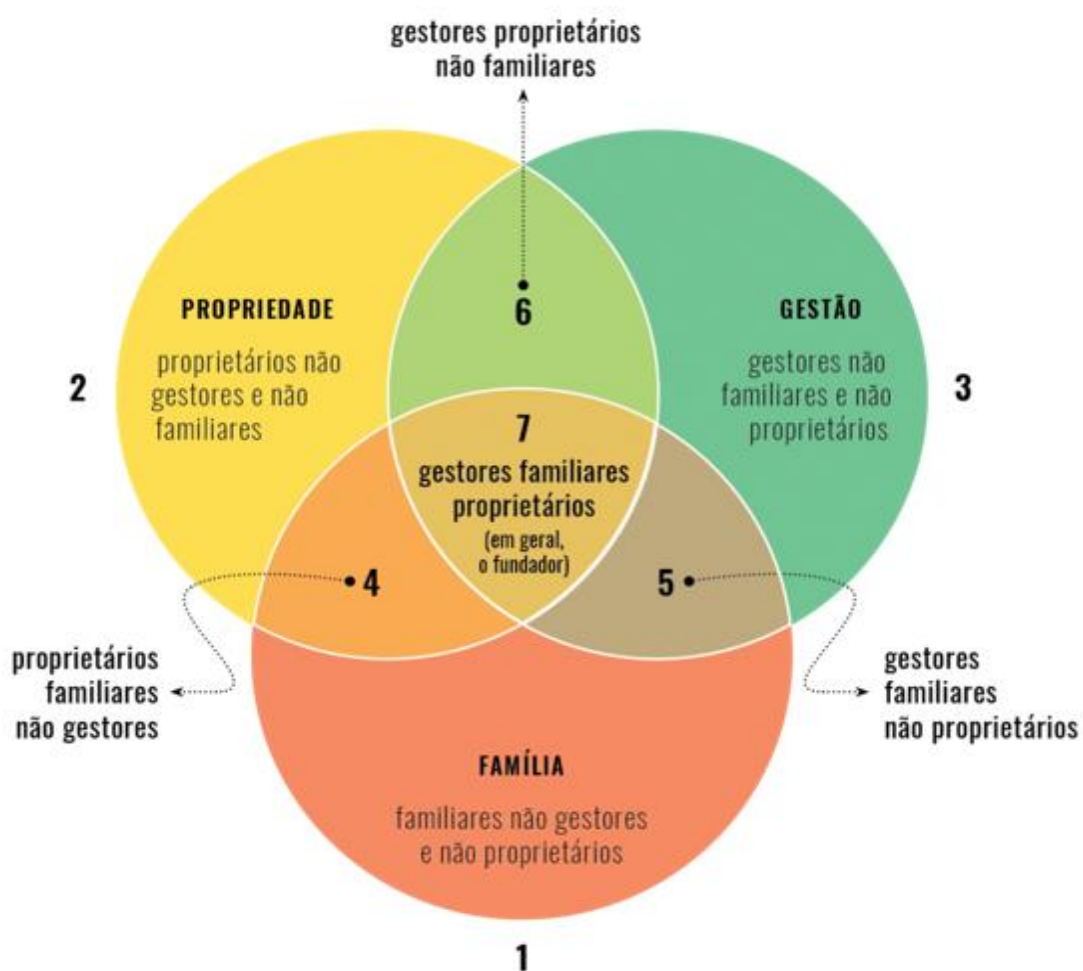
Conforme Lodi (1993), um dos maiores problemas/dificuldades que a empresa familiar possui é o conflito de interesse (empresa e família), indisciplina, pessoas e gestores não capacitados, uso indevido dos recursos pela família, falta de planejamento financeiro, favoritismos que gera muitas das vezes a sua descapitalização e destruição da empresa.



Uma das dificuldades, da empresa familiar tange ao momento da sucessão (transmissão do negócio) devido os sucessores não possuírem habilidades do fundador ou gestor, ocasiona os denominados conflitos familiares profissionais (DA SILVA, 2017).

A empresa familiar tem a gestão, a propriedade e a família interagindo entre si por meio de três subsistemas independentes, em círculos superpostos identificando sete setores: família, empresa (gestão) e propriedade (GARCIA; TAVARES, 2017). No modelo de três círculos da empresa familiar (Figura 3) é útil para compreender os conflitos interpessoais, que descreve o sistema organizacional destas empresas em três dimensões vivenciados pela família, empresa(gestão) e propriedade. Este modelo, de acordo com Gersick et al. (1997), é benéfico para compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

Figura 3: Três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick et al., 1997.

Assim, na empresa familiar qualquer pessoa (Quadro 2) pode ser colocada em um dos 7(sete) quadrantes diferentes dependendo do vínculo com a empresa, família e propriedade ou até mesmo está na posição 7(sete), a qual está na junção do vínculo com as três dimensões (GERSICK *et al.*, 1997).

Quadro 3 – Significado das posições nos três círculos da empresa familiar

POSIÇÃO	VÍNCULO COM AS TRÊS DIMENSÕES
Posição 1	Membros da família
Posição 2	Acionistas
Posição 3	Funcionários
Posição 4	Proprietário/família que não trabalha na empresa
Posição 5	Proprietário que trabalha na empresa -não é da Família.
Posição 6	É funcionário membro da família-não tem a propriedade
Posição 7	Proprietário e dono da Empresa

Fonte: Elaborado com base em Gersick, *et al.*, 1997.

Ressalta-se, que para o desenvolvimento das empresas familiares é necessário gestão empreendedora e inovadora mesmo que anteriormente tenha tido uma gestão familiar e poder do fundador que centralizava as decisões (HUNGER, *et al.*, 2016).

De acordo com Mamede e Mamede (2019, p. 202-203), o tratamento “teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda com o de gestores profissionais”.

Há quatro tipos de empresa familiar, conforme Gersick *et al.* (1997), que são primeira geração (fundador/empreendedor), empresa familiar no crescimento, familiar complexa, por fim, a empresa familiar em processo de sucessão. No entanto, deve-se levar em consideração as empresas, as quais ainda não são consideradas familiares, mas que seu “titular ou titulares do controle societário entendam como tal” (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p.202), visto que no “universo de 100 empresas, sabe-se que apenas 30% delas irão chegar a segunda geração; apenas 13% das empresas chegam a terceira geração e alcançando a quarta geração apenas 5%, sendo que, 65% dos casos, o fim dessas empresas tem causa eficaz em conflitos entre os sócios” (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p.203).

Empresas familiares nascem, em sua maioria, do “sonho do empreendedor, que é a pessoa que idealiza e constrói um negócio, e de sua persistência em deixar

um legado as suas futuras gerações”. Sua constituição pode ser derivada ainda “da junção do esforço familiar de um ou mais membros em construir algo que garanta a sua subsistência e manutenção” (do sonho do empreendedor, que é a pessoa que idealiza e constrói um negócio, e de sua persistência em deixar um legado as suas futuras gerações. Nasce também da junção do esforço familiar de um ou mais membros em construir algo que garanta a sua subsistência e manutenção (SOUZA, 2016, p.14). Contudo, Lanzana e Costanzi (1999) afirmam que a maioria das empresas familiares não conseguem perenidade, pois somente 30% passam para a segunda geração e 10% para terceira.

Nesse contexto diversos autores (Quadro 4) destacam alguns dos motivos do não prosseguimento da atividade empresarial familiar ao longo das gerações.

Quadro 4 – Situações de não continuidade da atividade empresarial familiar

AUTORES	SITUAÇÃO DE DESCONTINUIDADE
Leone (1992)	Morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo
Lodi (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A família não estava preparada para a empresa;</li> <li>• Familiares arruinam o patrimônio;</li> <li>• O fundador construiu um império e não ensinou os filhos a mantê-lo;</li> <li>• A profissionalização descaracterizou a empresa familiar;</li> <li>• Não tem reorganização da empresa como a do fundador;</li> <li>• Antes de sair o fundador deixou a sua crise existencial dilacerar a organização;</li> <li>• Não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre quais os pretendentes devem assumir.</li> <li>• A rivalidade entre os irmãos desorientação dos profissionais.</li> </ul>
Machado (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•O convívio entre o sucessor e seu sucedido;</li> <li>•A diferença de idade,</li> <li>•A diferente forma de gerir - características dicotômicas.</li> </ul>
Trancoso, Huber, Carvalho (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A gestão é dificultada por atritos entre os membros da família,</li> <li>•Falta de qualificação de seus funcionários,</li> <li>•Parentes assumem cargos sem a devida qualificação,</li> <li>•Dificuldade na descentralização- proprietário não consegue delegar poderes a outros.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Portanto, algumas situações ocasionam a não continuidade empresarial como por exemplo qualquer motivo o dirigente tem seu afastamento, a própria família não está preparada para ser a gestora na ausência do fundador, briga entre os familiares, falta de qualificação e o convívio do sucessor com o sucedido.

### 2.3 A Sucessão e o Planejamento Sucessório

O planejamento estratégico do processo sucessório nas empresas familiares é uma ferramenta de gestão que encoraja a pensar no futuro da empresa (FREITAS; LEMOS, 2012). Girardi, Soares e Girard (2018) afirmam que o planejamento sucessório é fundamental para a sobrevivência da empresa familiar, mas para que a sucessão ocorra de forma satisfatória, é necessário que primeiramente, os membros da família, tratem a empresa como empresa; a família como família e a propriedade com respeito.

O IBGC (2018c) apurou que na região Nordeste, as empresas familiares são centralizadoras devido estarem crescendo sem abrir seu capital demonstrando com isso que os conselheiros de administração aconselham sobre a gestão e não sobre o monitoramento da organização, demonstrando assim a grande relevância no processo sucessório para que estas permanecem ativas no mercado.

O planejamento patrimonial das empresas familiares é de grande importância e relevância o que permite evitar a destruição de tudo o que foi construído materialmente por gerações (SOARES; GULLO; VIANNA, 2017).

A falta de planejamento no processo sucessório, possível causa da extinção da empresa, é uma justificativa para que muitas empresas familiares não consigam sua perenidade no mercado (BATISTA *et al.*, 2015), sendo que um “dos desafios habitualmente enfrentados pelas empresas familiares está no quesito do gerenciamento da sucessão e na inserção dos filhos e da nova geração na gestão da empresa” (HUNGER, *et al.*, 2016, p.2).

Além, de que “a inserção de sucessores no mundo dos negócios, requer o reconhecimento de que o processo de sucessão em empresas familiares perpassa os casos de negócios transmitidos de pai para filho ou filha, e de mãe para filha ou filho” (JESUS *et al.*, 2009, p.144).

De acordo com Lodi; Lodi (1991), para que o planejamento sucessório tenha eficácia é preciso observar:

- a) Sobreposições de gerações (pais ativos-filhos produtivos) - descentralização física da empresa. Evite também o conflito familiar. Há espaço para atuar produtivamente; b) Filhos com vocação diferentes dos pais (outro ramo de negócios) - liberalidade de escolha profissional sem romper a unidade familiar facilitando o apoio no novo investimento; c) Treinamento mais efetivo da geração que vai assumir (rodízio mais amplo) -

responsabilidades gradativamente assumidas. Exercício do poder de decidir, determinar e delegar; d) Aproveitamento por mais tempo da experiência da geração que está se afastando (nível de aconselhamento) - ponto de encontro entre o poder da técnica e o poder de experiência. Resultado: bom senso (p.37).

A organização do processo sucessório sob o comando do sucedido para definir o planejamento da empresa é bastante difícil e, deve iniciar o mais breve possível para ter uma maior flexibilidade na estrutura da transição (JESUS, *et al.*, 2009).

A “sucessão familiar é foco de pesquisas nos mais variados setores da gestão: aspectos jurídicos; tributários; desempenho; profissionalização; aspectos comportamentais” (GIRARDI; SOARES; GIRARD, 2018, p.2), e os conflitos entre a empresa e a família ocorrem quando os sistemas se sobrepõem e as regras dos sistemas familiares contradizem as do sistema empresarial (ou vice-versa)” (COHN,1991, p.20).

O “momento de sucessão nas empresas familiares pode ser observado como um processo delicado, pois o empresário brasileiro não planeja e nem organiza a transferência de poder, originando, com isso, problemas em vez de união” (JESUS *et al.*, 2009, p. 145). Além disso, a “sucessão só acontece quando um fato ligado ao fundador ocorre, como: falecimento do fundador, aposentadoria ou por doença” (BATISTA, *et al.*, 2015, p.82).

Assim, o atual dirigente da empresa familiar deverá preparar alguém de sua confiança para assumir a direção e administrar a empresa primeiramente de modo esporádico quando houver necessidade de delegar responsabilidades com objetivo de diminuir a carga horária ou mesmo quando necessitar se afastar do cargo, momento de proceder o início da sucessão (BATISTA *et al.*, 2015), tendo em vista que “todas as empresas onde o fundador ocupa a posição-chave serão, um dia ou outro, confrontadas com problemas de sucessão. Por parte dos herdeiros, torna-se necessário que estes compreendam a separação entre gestão e propriedade” (JESUS *et al.*, 2009, p.152).

O processo sucessório ocorre de maneira natural pelos funcionários, gestores e líderes em qualquer outra empresa, mas, nas familiares é regido por uma complexidade maior, ainda mais que será determinado a sua sobrevivência em longo prazo, laços afetivos envolvidos e o aspecto familiar conflituoso (HUNGER, *et al.*, 2016).

Assim, no planejamento sucessório deve-se considerar que “na família o objetivo é desenvolver o indivíduo de forma pessoal, e na empresa o desenvolvimento é voltado para função empresarial de forma geral, com a falta desse entendimento a eficiência torna-se reduzida, e aumenta o conflito entre todos” (GIRARDI; SOARES; GIRARD, 2018, p.6).

Para o IBGC (2015), o objetivo da elaboração do plano de sucessão para que a empresa se torne perene no mercado de trabalho é a substituição (caso necessário) de executivos da seguinte forma:

A elaboração de plano de sucessão tem por objetivo assegurar que, na eventual substituição de executivos, a gestão disponha de profissionais para contratação e/ou promoção, cuja experiência profissional e competências contribuam para a continuidade do bom desempenho da organização. O planejamento da sucessão é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da organização (p. 51).

A sobrevivência e desenvolvimento organizacional das empresas familiares depende muito da sucessão dos seus dirigentes que na maioria das vezes é pautada no direito subjetivo e nos laços familiares, para continuidade da estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1999). É chave para sucessão, o equilíbrio entre o interesse familiar com o organizacional no processo de planejamento de transição da gestão da empresa, não trazendo o fator agravante que é a formação dos executivos com conhecimentos de outras culturas e ambientes (BETHLEM, 1999).

Na fase sucessória, ocorrem vários conflitos internos acentuados entre o fundador e o sucessor que normalmente tem formação diferentes e, por conseguinte, visões diversas (GRZYBOVSKI, 2002) e, como “consequência do despreparo do processo sucessório pode acabar pondo em risco a estabilidade da empresa, ao deixar tanto a empresa quanto a família vulneráveis a qualquer tipo de risco” (BATISTA *et al.*, 2015, p.66).

Neste mesmo sentido, “podem existir barreiras criadas pelos próprios membros da família, que por não estarem preparados e desconhecerem o caminho correto a seguir, criam conflitos e colocam em risco um patrimônio de longos anos” (GIRARDI; SOARES; GIRARD, 2018, p.3).

Jesus *et al.* (2009) acrescentam que o processo sucessório nas empresas de gestão familiar “se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico” destas e, principalmente, da sua perpetuação. E, é na passagem da geração do fundador para a segunda geração que se tem uma crise de sucessão” (p. 148).

Assim, “a sucessão precisa ser bem delineada, preferencialmente de forma não repentina” (BATISTA *et al.*, 2015, p.66) e trazendo vantagens para a organização familiar com a nova gestão da empresa onde a inovação é prospera, a liderança renovada, objetivando primordialmente as melhorias necessárias (HUNGER, *et al.*, 2016).

Neste conjunto de estratégias e processos de transferência de poder, a sucessão familiar, deliberadas junto com a família, normalmente ocorre de 2 a 5 anos e terá êxito caso tenha a preparação do herdeiro/sucessor pelo fundador/sucedido (LODI, 1993; GERSICK *et al.*, 1997).

Hunger *et al.* (2016), explicam mais sobre o planejamento no processo sucessório da seguinte maneira:

[...] desconhecimento e a preocupação quanto ao processo sucessório começa na falta de planejamento necessário para tal. Os gestores atuantes nas empresas têm desconsiderado a relevância do processo e não preparando de maneira adequada os herdeiros e sucessores para que se atinja um resultado favorável da sucessão (p.4).

Para Batista *et al.* (2015), o mais adequado é que a sucessão empresarial da empresa familiar ocorra ainda com o fundador vivo para a preparação dos sucessores não interferindo nos laços sanguíneos e não atrapalhando o relacionamento familiar.

Para que a ocorra da melhor maneira possível, a empresa familiar deve possuir integralizado o sistema de gerenciamento, processo de contabilidade de custos (lucratividade dos produtos) e sistema financeiro, tudo isso com políticas de recursos humanos (salários/qualificação profissional), políticas de promoção, compensação e admissão (forma justa e profissional) e, ainda, criar política de carreiras (GIRARDI; SOARES; GIRARD, 2018).

Assim, se faz necessário conhecer cada empresa, “para identificar características que as empresas têm em comum, como o fato de os fundadores nomearem seus filhos para assumirem a direção das empresas” (GIRARDI; SOARES; GIRARD, 2018, p.81). Batista (2015, p. 66) destaca que se deve levar em consideração as formas de como a sucessão familiar é efetivada; “o gestor tem a opção de escolher o sucessor entre os familiares ou então contratar um profissional que tenha competência para gerir a empresa, tomando as decisões necessárias para o desenvolvimento do negócio”.

Assim, conforme o exposto ao longo do referencial teórico, o planejamento sucessório nas empresas familiares deve ser considerado como extremamente importante e, por conseguinte, ser realizado para que, com a inserção das boas práticas da governança corporativa, como a transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e equidade, a referida empresa seja perene.



### 3. METODOLOGIA

Nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa: natureza, forma de coleta e a análise e validação dos dados. É detalhado o planejamento metodológico dando ênfase ao uso da estratégia bibliométrica de coleta de dados.

#### 3.1 Natureza da pesquisa

Com base nos objetivos propostos, trata-se de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo. Como método trata-se de um estudo bibliográfico em profundidade cuja estratégia de coleta de dados se deu por meio da técnica de pesquisa bibliométrica.

A bibliometria, é o exame de vários artigos no qual é mapeado e identificado temas associados à pesquisa que se está realizando. No caso do presente trabalho, buscou-se identificar nos artigos selecionados, mecanismos e boas práticas de governança que permitam minimizar conflitos no processo de sucessão familiar empresarial, com o intuito de estabilização pela criação de indicadores para sumarizar o tema.

Assim, primeiramente foi elaborado o protocolo de pesquisa, identificando os trabalhos mais relevantes no campo estudado, avaliando a qualidade, sintetizando os dados coletados e, por fim, verificando a integração dos resultados obtidos de acordo com a proposta de Chueke e Amatucci (2015). A pesquisa bibliométrica busca identificar modelos de comportamento que se estabelecem em padrões de análise de dados. Existem prioritariamente três leis bibliométricas a saber: Lei de Lotka, Lei de Brandford, Lei de Zipf, entre outros.

Nesse trabalho se faz uso da Lei de Zipf que consiste em medir a frequência do aparecimento das palavras em vários textos, gerando uma lista ordenada de termos de um determinado assunto (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

Tal processo bibliométrico constitui-se no instrumento de coleta de dados de pesquisa, detalhada a seguir.

### 3.2 A coleta de dados

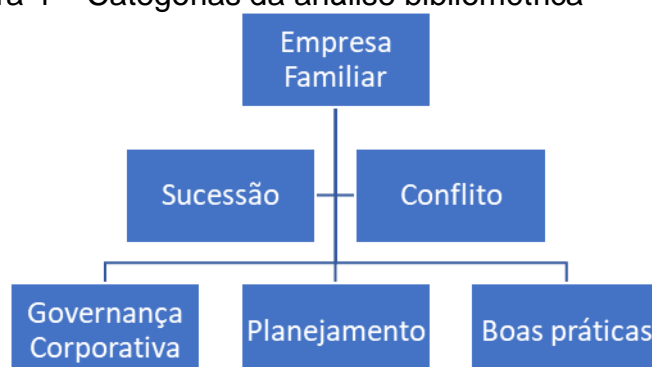
Uma leitura inicial da literatura sobre "sucessão" em empresas familiares evidenciou que este tema está relacionado à gestão, a aplicação das boas práticas de governança e a necessidade de planejamento. O foco no conflito sucessório emerge de forma transversal e se apresenta intrinsecamente ao processo de sucessão e a sustentabilidade da empresa.

Com base nessa descoberta inicial, decidiu-se incluir na pesquisa bibliométrica as palavras-chave relacionadas na revisão de literatura para identificar mecanismos e boas práticas de governança que possam contribuir para diminuir conflitos no que tange à sucessão familiar empresarial. Para identificar pesquisas relevantes que pudessem contribuir para o alcance dos objetivos propostos, seguiu-se etapas para a coleta de dados que incluiu os estágios de: planejamento da coleta, condução dos trabalhos de pesquisa, análise dos dados e relato de uma revisão da literatura no formato de apresentação dos resultados.

No planejamento da pesquisa bibliométrica os procedimentos foram organizados em 5 (cinco) etapas:

i) Seleção das palavras chaves para a pesquisa bibliométrica: governança corporativa, empresa familiar, planejamento sucessório e boas práticas. Para uma melhor visualização (Figura 4) da pesquisa bibliométrica elaborou-se um organograma indicando a relevância das categorias de análise (palavras-chave), sem, contudo, sugerir que há uma hierarquia em sua importância, mas sim, para sinalizar o encadeamento lógico como fim único de trazer contribuições ao problema e aos objetivos de pesquisa :

Figura 4 – Categorias da análise bibliométrica



Fonte: A autora, 2021.

- ii) Formação do banco de dados inicial. O banco de dados foi organizado em uma planilha *Excel* com os seguintes itens de controle: ano, autores, resumo, palavras-chave, base, periódico, *link* de acesso do material identificado e selecionado;
- iii) Refinamento da amostra por meio da associação das palavras chaves selecionados dos textos com o conteúdo mais relevante que trouxesse respostas ao problema de pesquisa e contribuíssem para o alcance dos objetivos;
- iv) Exploração do material e seu conteúdo;
- v) Análise/interpretação dos resultados.

A coleta de dados foi realizada no Portal da CAPES (CAPES Periódicos) e no *Google Scholar*. Inicialmente os artigos foram selecionados e passaram por critérios de afunilamento em decorrência das características de seu conteúdo: como sendo empresa familiar ou de propriedade familiar, ter passado pela sucessão empresarial, ter planejado o processo de sucessão e utilizado práticas da boa governança.

As buscas foram realizadas em fevereiro de 2021 e incluíram artigos disponíveis entre os anos de 2015 e 2020, e que continham um conjunto dos seguintes termos em português: (i) governança corporativa; sucessão; empresa familiar; (ii) planejamento sucessório; governança; empresa familiar e (iii) governança corporativa, conflito sucessório, empresa familiar. A busca de artigos em inglês continha as palavras-chave: (i) *corporate governance; succession; family business*; (ii) *succession planning; governance; family business* e (iii) *Corporate governance, succession conflict, family business*. A escolha por grupos de palavras se deu em virtude de uma pesquisa piloto, feita em 2020, ter revelado um número reduzido de trabalhos que tratam do tema da governança corporativa e a sucessão em empresas familiares, de maneira especial no Brasil. Assim, optou-se por ampliar a coleta incluindo três grupos de busca, o que aumentou a disponibilidade de trabalhos publicados.

Para aumentar a qualidade do resultado da pesquisa, limitou-se a busca pelo título, resumo e palavras-chave dos artigos. Visando focar ainda mais, aplicou-se um processo de triagem de qualidade artigo por artigo para determinar o ajuste dos trabalhos identificados na coleta. Após descartar duplicatas, ou texto sem aderência selecionou-se 48 artigos e 10 dissertações alinhados aos objetivos do presente

trabalho (Quadro 5) e considerados mais relevantes. Considerou-se as publicações em inglês e português.

Quadro 5 – Artigos e dissertações mais relevantes por ano de publicação

Ano	Quantidade
2015	5 artigos e 5 dissertações
2016	7 artigos e 2 dissertações
2017	6 artigos e 2 dissertações
2018	17 artigos
2019	8 artigos e 1 dissertação
2020	4 artigos
2021	1 artigo

Fonte: A autora, 2021.

Para armazenamento do material coletado, elaborou-se uma planilha em Excel (Figura 5) conforme o conjunto de palavras pesquisadas onde foi identificado em cada um dos trabalhos: o ano de publicação, nome dos autores, título do trabalho, palavras-chave, resumo, nome do periódico, link de acesso, área do conhecimento em que se aplica e número de citações dos trabalhos. Para melhor visualização da planilha acessar:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1b0H\\_2\\_gzLr3Qx\\_LOXcmgQqSbq9v1oEc0/edit#gid=794659208](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1b0H_2_gzLr3Qx_LOXcmgQqSbq9v1oEc0/edit#gid=794659208)

Figura 5 – Planilha do banco de dados do grupo 1: Governança corporativa, sucessão, empresa familiar.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Governança corporativa, sucessão, empresa familiar</b>							
2	Ano	Autores	Título	Palavras-chave	Resumo	Periódico	Acesso	Área do conhecimento
6	2015-TCC (Lato)	Duane Marina de Carvalho	O PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR DO SETOR MOVELEIRO	Empresas familiares - Sucessão; Processos - Sucessão; Administração de empresas	Esta pesquisa sugere um estudo da transição dos padrões comportamentais e de gestão percebidos em uma organização familiar que passou por um processo sucessório entre as gerações. Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso único (Yin, 2005) através de verificação de pesquisa participante, análise documental e entrevista. Os dados revelaram que na organização pesquisada não foram estabelecidos critérios, métodos de governança corporativa ou qualquer planejamento para o processo sucessório, dado que resultou a partir do ingresso dos filhos e concluído antes mesmo do falecimento do fundador sem que qualquer parte tivesse identificado tal processo do ponto de vista estratégico. Sendo assim, os padrões de gestão e assim como comportamentais, tanto internos quanto externos, se mantiveram estáveis no processo de sucessão, desde a transição até a efetiva mudança de gestão.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	<a href="http://repositorio.oca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/14562/1/CT_CEGEMP_1_2015_06.pdf">http://repositorio.oca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/14562/1/CT_CEGEMP_1_2015_06.pdf</a>	Administração
7	2015 TCC	Duane Marina de Carvalho	O PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR DO SETOR MOVELEIRO	Sucessão. Empresa Familiar. Processo sucessório. Gestão Familiar.	Esta pesquisa sugere um estudo da transição dos padrões comportamentais e de gestão percebidos em uma organização familiar que passou por um processo sucessório entre as gerações. Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso único (Yin, 2005) através de verificação de pesquisa participante, análise documental e entrevista. Os dados revelaram que na organização pesquisada não foram estabelecidos critérios, métodos de governança corporativa ou qualquer planejamento para o processo sucessório, dado que resultou a partir do ingresso dos filhos e concluído antes mesmo do falecimento do fundador sem que qualquer parte tivesse identificado tal processo do ponto de vista estratégico. Sendo assim, os padrões de gestão e assim como comportamentais, tanto internos quanto externos, se mantiveram estáveis no processo de sucessão, desde a transição até a efetiva mudança de gestão.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná.	<a href="http://repositorio.oca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/14562/1/CT_CEGEMP_1_2015_06.pdf">http://repositorio.oca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/14562/1/CT_CEGEMP_1_2015_06.pdf</a>	Administração

Fonte: A autora, 2021.

No Grupo 2 (Figura 6) a busca de artigos continha o conjunto dos termos em português: planejamento sucessório; governança; empresa familiar e em inglês continha as palavras-chave: *succession planning; governance; family business*:

Figura 6 – Planilha do banco de dados do grupo 2: Planejamento Sucessório, governança, empresa familiar

1	Planejamento Sucessório, governança, empresa familiar								
2	Ano	Autores	Título	Palavras-chave	Resumo	Periódico	Acesso	Área do conhecimento	Citações
3	2017 TCC Graduação	NATÁLIA ZOMER RIGHETTO	PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR	Empresa familiar, Holding, Planejamento sucessório.	O intuito deste trabalho é o estudo acerca do planejamento sucessório nas empresas familiares, visando determinar a melhor forma para a realização deste processo. Para isto, foi-se utilizado o método dedutivo de pensamento, onde partiu-se dos conceitos mais abrangentes do Direito Comercial até chegar-se ao cerne da questão. A natureza deste estudo é monográfica e irá utilizar-se da técnica bibliográfica, apoiando-se em doutrinas e legislação. Para isto, abordam-se as empresas familiares, definindo seu conceito, características e as questões cruciais ao bom desenvolvimento do estudo. Será disposta a empresa holding no ordenamento jurídico nacional, demonstrando seu histórico, suas finalidades e possibilidades doutrinárias e fáticas, com a finalidade de estipular sua utilização para uma melhor forma de realizar-se um planejamento sucessório eficaz às empresas familiares. Derradeiramente, e unindo os pontos anteriormente abordados, será demonstrado o benefício da proteção ao patrimônio familiar, a manutenção do poder e a economia tributária viável pela criação da holding.	UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA	<a href="https://www.rim.unisc.br/handle/123454147">https://www.rim.unisc.br/handle/123454147</a>	Direito	0
4	16 (TCC_Lat)	Magra Correa Santos	Holding Familiar: Planejamento Sucessório e Proteção do Patrimônio	Holding Familiar, Sociedade Familiar, Proteção do Patrimônio, Planejamento Sucessório, Instrumentos Societários.	em questão tem como objetivo estudar e entender as peculiaridades do planejamento sucessório através da instituição de uma Holding Familiar nesse mundo fascinante das empresas familiares. A complexidade das relações afetivas, a necessidade de proteção do patrimônio e planejamento tributário carecem de uma ferramenta auxiliadora. A Holding Familiar estabelece uma administração corporativa e uma unidade estratégica de negócio, evitando, portanto, a instilação de conflitos internos e consequentes prejuízos para toda a família. Ao final do trabalho serão apresentadas o resumo das características e o benefício	Inspere	<a href="http://dspace.insper.edu.br/handle/bitstream/12124/1550/MAY8_A%20CORBEA%20DU5220SANTOS_Trabalho.pdf?sequence=1">http://dspace.insper.edu.br/handle/bitstream/12124/1550/MAY8_A%20CORBEA%20DU5220SANTOS_Trabalho.pdf?sequence=1</a>	Direito	0
4	2015 Tese	Livia Paulucci de Freitas	A relação entre a implementação de mecanismos de governança corporativa e a evolução do processo sucessório em empresas de controle familiar:	Empresas familiares Governança corporativa Processo sucessório	O processo sucessório pode ser visto como um dos fatores críticos para garantir a longevidade de muitas organizações, tendo em vista que é pertinente e natural a todas, sejam elas familiares ou não-familiares. O desafio, contudo, é o de atingir a manutenção apropriada das práticas de sucesso na conduta do negócio, bem como os valores morais enraizados pelos membros familiares ao longo do desenvolvimento do negócio, durante o processo sucessório. Em uma outra instância, a gestão dos interesses dos stakeholders pode ser visto como um dos principais pontos de conflitos nas organizações familiares, uma vez que a influência dos membros familiares varia em diferentes âmbitos, exercendo, portanto, considerável presença na determinação dos objetivos da organização. Estas intenções e objetivos enriquecem a importância do processo sucessório e das práticas de Governança Corporativa propiciando maior estabilidade e redução dos riscos face a necessidade da mudança na liderança e gestão da organização familiar. Esta abordagem contribui não só para	USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade	<a href="https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/1/212139/1de-18012016-155128/en.php">https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/1/212139/1de-18012016-155128/en.php</a>	Administração	0

Fonte: A autora, 2021.

No Grupo 3 (Figura 7) foram encontradas somente duas referências, com as palavras-chave: governança corporativa, conflito sucessório, empresa familiar, o que demonstra pouca pesquisa em relação a esse jogo de palavras utilizadas.

Figura 7 – Planilha do banco de dados do grupo 3: governança corporativa, conflito sucessório, empresa familiar

1	Governança corporativa, conflito sucessório, empresa familiar								
2	Ano	Autores	Título	Palavras-chave	Resumo	Periódico	Acesso	Área do conhecimento	Citações
3	2015	Keanon Alderson	Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review	Family business, Impact of family dynamics on management behaviours, Communication, New/best practice and interventions, Corporate governance, Conflict avoidance	The purpose of this paper is to review the literature concerning the negative effects of conflict among family businesses and to make practitioner focussed recommendations for the prevention, management, and resolution of conflict. This paper discusses the prevalence of conflict in family firms, differentiates the types of conflict present, and recommends proven approaches to prevent and manage the conflict, with a focus on corporate governance tools. Examples of well known companies are presented.	Emerald Insign	<a href="https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-08-2015-0030/full/html">https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-08-2015-0030/full/html</a>	Administração	42
4	2018	Murillo Dias; Mirella Bulegon; Mariana Aylmer; Roberto Aylmer; Rafael Almeida	family business, conflict management, lessons learned, negotiation	family business, conflict management, lessons learned, negotiation	Dudalina S/A is one of the major fashion clothing family business in Brazil. Adelina, the last co-founder and family matriarch passed away in 2008. The remaining heirs - 16 brothers and sisters, disputed the control of the company, which culminated on selling Dudalina S/A to private equity funds in 2013. However, less than one year, on September 2014, Dudalina was resold to the Brazilian Group Restoque three times more expensive than the former acquisition. This sudden turnaround led the authors to revisit the case, broadening the views on the lessons learned and bringing more light	Journal of Business	<a href="https://www.researchgate.net/profile/Murillo-Dias/publication/328415180_BRAZILIAN_FASHION_BUSINESS_DUDALINA_SA_CASE_REVISITED/links/5bce9065299bf17a1c651dcf/BRAZILIAN-FASHION-BUSINESS-DUDALINA-S-A">https://www.researchgate.net/profile/Murillo-Dias/publication/328415180_BRAZILIAN_FASHION_BUSINESS_DUDALINA_SA_CASE_REVISITED/links/5bce9065299bf17a1c651dcf/BRAZILIAN-FASHION-BUSINESS-DUDALINA-S-A</a>	Negócios	44

Fonte: A autora, 2021.

A planilha, além de permitir uma melhor visualização da coleta, permite acesso rápido e ordenado aos artigos. Da mesma forma mantém-se uma base de dados atualizada onde é possível a qualquer momento introduzir novos trabalhos e fazer uma filtragem de acordo com a necessidade da pesquisa.

Com o preenchimento da base de dados foi possível conduzir uma abordagem de triagem manual extensa, acessando os artigos para uma leitura cuidadosa e flutuante dos resumos de todos os artigos, determinando a relevância da revisão. Os artigos em inglês tiveram seus resumos traduzidos e lidos.

Considerou-se relevantes os artigos que tratassem explicitamente os temas da sucessão em empresas familiares, governança corporativa e planejamento sucessório. Considerou-se irrelevantes os artigos que apenas se referissem a empresas familiares e qualquer outro assunto não associado ao foco desta pesquisa. O objetivo dessa etapa adicional foi garantir que o processo de seleção dos artigos não fosse tendencioso e, aumentar a qualidade da amostra para a análise final. No decorrer desse processo, foram excluídos 7 artigos e 9 teses.

Por fim, foi realizada a leitura flutuante dos 54 artigos. A análise, após confrontação de resultados obtidos por meio de coletas, foi determinante para a apresentação dos resultados.

### 3.3 A análise e validação dos dados

A técnica de análise de conteúdo (BARDIN,1977) foi utilizada para que , “na análise do material, se buscasse classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p.2).

Para isso foram organizadas três etapas a saber: a análise inicial, a exploração do material/conteúdo e, por fim, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira fase que é considerada uma pré-análise do conteúdo na qual utilizou-se das ideias iniciais, com leitura, escolha e organização do material para interpretação de todas as informações com os seguintes regramentos: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Isso indica que nessa fase uma leitura flutuante dos textos foi feita buscando identificar e selecionar os elementos que pudessem subsidiar a apresentação e a definição do corpus denominado apresentação dos resultados.

Após essa análise inicial, veio a exploração do material (segunda fase) que foi composto por recortes dos textos para compor a construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas, conforme apontado por Bardin (1997).

E, por fim, na terceira e última fase foi realizado o tratamento dos resultados obtidos com os recortes realizados na etapa anterior.

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p.4).

As categorias de análise para cruzamento das informações foram: empresa familiar, processo de sucessão, organização familiar, instrumentos de governança.

Portanto, essa síntese representa as etapas de análise e validação dos dados coletados. Também para a elaboração do produto bibliográfico foi utilizado o material coletado para elaborar um artigo científico. Após aprovação em banca de defesa e correções finais do presente trabalho, o artigo científico será extraído e submetido a publicação.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados foram obtidos mediante a análise dos artigos selecionados por meio da bibliometria. A construção do capítulo de resultados se deu em virtude dos objetivos específicos e versam sobre a identificação de estratégias que podem contribuir no processo de sucessão familiar minimizando conflitos na organização e, as boas práticas de governança corporativa que colaboram para o sucesso dos processos de sucessão familiar. Tais fundamentos trazem possíveis respostas ao problema levantado.

### 4.1 Estratégias que podem contribuir no processo de sucessão familiar

Na análise dos trabalhos selecionados observou-se que as estratégias que podem contribuir no processo de sucessão nas empresas familiares destacam na sua maioria, a falta de um planejamento sucessório e que os conflitos familiares ocasionam a extinção das empresas.

O planejamento da sucessão é uma gestão eficaz, na qual é baseada nas estratégias ao longo prazo que oferece confiável expectativa que os negócios da empresa familiar terão continuidade e, ainda, resolve conflitos sucessórios entre a família (SOUZA *et al.*, 2015).

Para Bortalanza, Petry e Paludo (2018), um planejamento sucessório que objetive a transferência de bens e propriedades para os sucessores pode ser realizado da seguinte maneira: organização do inventário, doação de bens em vida, testamento, criação de uma holding familiar, inventário de quotas ou ações e doação de quotas ou ações, com preparação para o exercício de sócio na esfera administrativa e de governança na empresa. Tais ações, seguem os autores, poderá contribuir para aumentar significativamente a longevidade da empresa e do patrimônio familiar (BORTALANZA; PETRY; PALUDO, 2018).

O processo de planejamento da sucessão é extremamente importante em empresas familiares, que representam a base da economia mundial com contribuição de 50% do PIB (SANTOS *et al.*, 2017) e, ainda, é um processo evolutivo e planejado, com o objetivo de preservar a continuidade e a prosperidade da organização (SILVA, 2016).



Em relação ao planejamento sucessório, pode-se indicar os seguintes trabalhos (Quadro 6) considerando-se os objetivos e resultados de cada pesquisa associados ao planejamento sucessório.

Quadro 6- Síntese do planejamento sucessório nos trabalhos pesquisados

Ano	Autor	Objetivo/Resultados
2018	SGARBOSSA; BRIGHENTI	O estudo teve como objetivo verificar como ocorre o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte, investigando as dificuldades que empresas familiares enfrentam em seus processos sucessórios, as diretrizes que possam ser utilizadas no planejamento sucessório e por fim, pontos positivos e negativos da sucessão familiar percebidos nessas empresas. Os resultados indicaram que o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte na cidade de Seara/SC ocorre geralmente de forma natural, entre os membros da família. É um processo que não gera conflitos e é benéfico para o futuro da empresa. Os pontos positivos que as empresas familiares proporcionam é a sensação de administrar o que é seu, participar das decisões e delegar funções aos demais, assim o processo sucessório é fundamental para a continuidade da empresa. Por outro lado, as organizações familiares têm o nepotismo como principal desvantagem, não existe uma lógica para cargos e salários e os parentes muitas vezes recebem preferências não sendo a pessoa certa em um processo de sucessão, gerando conflitos e transtornos que podem prejudicar e comprometer a continuidade do negócio.
2019	PLONER; MANFROI; MARIVANE e VIERA	O objetivo do estudo foi verificar como ocorre a gestão do processo de sucessão em empresas familiares. Para atender o objetivo do estudo os procedimentos metodológicos adotados foram o método científico indutivo, o nível da pesquisa descritiva e o delineamento foi o estudo de campo. Os resultados evidenciam que não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança na gestão de uma empresa. As empresas destacam-se pela existência de metas, objetivos estratégicos, planejamento e orientação para com o processo de gestão. Tendo ainda a presença de familiares na administração como forma de preservar e dar continuidade aos valores e crenças já estabelecidos na empresa.
2017	PIANCA e FERREIRA	Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar se as empresas familiares planejam o processo sucessório. Tratado os dados, identifica-se que o processo de sucessão é algo que as empresas familiares têm ciência, mas, geralmente não colocam em prática.
2016	PETRÓ e CASTRO	O objetivo que fundamentou este estudo foi a análise dos benefícios da elaboração de um plano de sucessão no âmbito de uma empresa familiar. Para tanto realizou-se um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. Foi possível identificar que a empresa em questão, carece de um plano de sucessão estruturado, e que o planejamento sucessório é favorável no sentido profissional. Isto é, seriam escolhidas para gerir os negócios, pessoas capacitadas para tal, fortalecendo a empresa para crescer, se desenvolver, perpetuar e se tornar mais atrativa no mercado.
		O estudo tem como foco o ambiente de empresas familiares, com ênfase para a importância e existência de planejamento sucessório neste tipo de organização. Diante disso, pode parecer que as

2019	LUIZ e SCHNEIDER	empresas, em especial seus fundadores desconhecem a importância do planejamento estruturado para a sucessão. Diante disso, surgiu a seguinte questão problema para este estudo: Qual a importância do planejamento sucessório em empresas familiares segundo a visão de acadêmicos participantes de organizações deste tipo? O objetivo deste estudo foi avaliar a importância do planejamento sucessório em empresas familiares segundo a visão de acadêmicos participantes de organizações deste tipo. Os resultados indicaram que não existe planejamento sucessório formalizado e a maioria não sabe como irá ocorrer, uma vez que não há indícios de um sucessor preparado, mas foi considerado importante.
2020	POLO e DEWES	O estudo focaliza o processo sucessório em andamento em uma empresa familiar com o objetivo geral de identificar as práticas nela adotadas, confrontando-as com o conteúdo e as práticas indicadas e/ou sugeridas por especialistas no tema. Constatou-se que o processo sucessório se encontra em andamento, mas em fase ainda preliminar e informal, estando ausente o planejamento da sucessão. Ao lado disso foram verificados aspectos positivos e favoráveis ao êxito do processo. Sugestões para o aperfeiçoamento do processo sucessório na empresa foram, também, formuladas.
2015	GIRARDI e MASCARELLO	Este artigo consiste em analisar a contribuição das práticas de governança corporativa para com o processo sucessório de empresas familiares. Concluiu-se o trabalho com a apresentação dos pontos que podem dificultar a sucessão, como falta de estratégias de longo prazo e debate do assunto com os herdeiros, que podem ser ajustados com a inclusão de algumas práticas de governança. Sugere-se iniciar um projeto de estruturação da governança corporativa na organização que foi objeto de estudo. Outras pesquisas em empresas familiares que adotaram práticas de governança corporativa podem contribuir na identificação de aspectos que devem ser considerados na estruturação do processo de governança corporativa neste modelo de organização empresarial.
2020	BRANDT; SCHEFFER e GALLON	Este trabalho teve como objetivo analisar as características do processo de sucessão em uma empresa familiar brasileira ligada ao agronegócio, instalada na região centro-oeste do Brasil. Concluiu-se que a sucessão na empresa estudada vem ocorrendo como um processo de desenvolvimento continuado dos sucessores, primando pela manutenção dos valores da família e da empresa, de forma profissional. Além disso, mostra uma mudança de comportamento no homem da zona rural e sua família, com consequências na forma de condução do seu negócio.
2018	UMANS; LYBAERT; STEIJVERS e VOORDECKERS	Este estudo baseia-se na teoria do ajuste de metas para explorar se as emoções do CEO da família, sendo sua incapacidade de deixar a empresa familiar, dificultam as decisões de governança do conselho de administração sobre esse processo de planejamento sucessório. Aplicando uma análise moderada de mediação em uma amostra de 225 empresas familiares, os resultados mostram que o envolvimento do conselho no processo sucessório media a relação positiva entre o uso de práticas de governança familiar e o nível de planejamento sucessório. Além disso, a incapacidade do CEO da família de deixar de lado modera negativamente essa relação medial que significa que as emoções influenciam os resultados de governança nas empresas familiares.

Fonte: A autora, 2021.

As empresas familiares possuem incapacidade de garantir a liderança através das gerações e, por conseguinte, raramente sobrevivem a uma transição geracional, muitas das vezes é devido à falta ou até mesmo a militância contra o planejamento bem-sucedido para a sucessão (PHIKISO; TENGEH, 2017. Tradução nossa).

A maioria admite que existe falhas na transição para gerações futuras, devido a falta de importância ao planejamento de sucessão, planejamento estratégico e governança corporativa e dar mais importância ao cumprimento dos valores familiares e à construção do capital familiar visando longevidade e sustentabilidade dos negócios familiares (OUDAH; JABEEN; DIXON, 2018. Tradução nossa). Neste mesmo sentido, os pesquisadores Merchant, Kumar e Mallik (2018) destacam a importância das empresas familiares na economia e que estas devem ter sua continuidade ao longo das gerações. Mas, seguem os autores, existem duas variáveis que impedem a sua perenidade que é o sucedido que ingressa no negócio e sua capacidade de decisão.

Porfirio, Felicio e Carrilho (2020) ressaltam que as características pessoais do sucedido principalmente no que tange ao alto nível de educação formal, idade e as características da empresa familiar e, o desenvolvimento de melhores políticas promovendo uma melhor gestão dos processos sucessórios afetam o sucesso e a sustentabilidade das empresas familiares.

Kiwia, Bengesi e Ndyetabula (2019) destacam que o desempenho no lucro líquido das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) foi maior quando os fundadores da empresa familiar selecionaram o seu sucessor em relação a qualquer outro membro, demonstrando que seus fundadores dão a devida importância ao mecanismo de planejamento sucessório de seus negócios. Assim, um sucessor comprometido e interessado pelo negócio resistiria muito tempo na administração da PMEs, mais até que outros com mais capacidade (GOMBA; KELE, 2016).

O processo sucessório em empresas familiares proporciona a sensação de administrar, participar das decisões e delegar funções aos demais, ato fundamental para a continuidade da empresa. No entanto, nas organizações familiares, o nepotismo decorrente da não existência de uma lógica para cargos e salários para os parentes que muitas vezes recebem preferências não sendo a pessoa certa em um processo de sucessão, gera conflitos e transtornos que podem prejudicar e comprometer a continuidade do negócio (SGARBOSSA; BRIGHENTI, 2018).

No processo de sucessão da empresa familiar não existe um modelo único pronto para garantir a eficácia da mudança na gestão devido a metas, objetivos estratégicos, planejamento e orientação, e a presença de familiares para preservar os valores e crenças. Portanto, para perpetuidade da empresa deverá ser preparado o sucessor (PLONER; MANFROI; VIÉRA, 2019).

Neste mesmo sentido, Pindado e Requeijo (2015) enfatizam que os mecanismos de governança tradicionais como conselho de administração, remuneração executiva entre outros determinam como o controle da família afeta o desempenho corporativo. Assim, seguem os autores, as famílias proprietárias devem encontrar e adotar sua própria combinação de governança corporativa, dispositivos para tranquilizar as partes interessadas como forma de garantir a sobrevivência da empresa por um período de tempo mais longo, aliviando conflitos de agência.

Ressalta-se, ainda, que a sucessão é um momento crítico e precisa ser acompanhado de maneira adequada para que haja renovação e fortalecimento das organizações como um processo de desenvolvimento dos sucessores para a manutenção dos valores da família e da empresa (BRANDT;SCHEFFER; GALLON, 2020).

No planejamento da sucessão deve haver regras, metas, objetivos e que não define por si só a continuidade das empresas, esse processo deve vir acompanhado do comprometimento e envolvimento de todos, pois ao longo do processo haverá “surpresas”, e para que possam ser solucionadas e administradas de forma passiva às condições tanto internas quanto externas devem estar favoráveis (PIANCA; FERREIRA, 2017).

Para Petró e Castro (2016), os benefícios do plano de sucessão estão na escolha de pessoas profissionalizadas e capacitadas para continuar no comando do negócio, visando o crescimento da organização e, por conseguinte, a contínua geração de lucros. Assim, de acordo com os autores, para que a empresa familiar fique cada vez mais perene, forte e atrativa ao mercado é necessário um plano de sucessão capaz de escolher uma pessoa capacitada para gerir os negócios.

Luiz e Schneider (2019) destacam que na maioria das empresas familiares não há planejamento da sucessão e que os proprietários ainda desconhecem se será realizado um, mas reconhecem que o planejamento sucessório é importante devido

ao risco à continuidade da organização por ocasião da troca inesperada de comando por morte ou incapacidade.

Assim, no planejamento sucessório a governança corporativa tem como objetivo dar acesso à empresa a mecanismos necessários para definir o sistema que será adotado para dirigir a empresa e formalizar uma estrutura organizacional cujo objetivo também é a preparação contínua dos sucessores (POLO; DEWES, 2020). Nesse ponto, é evidente que as boas práticas de governança corporativa e a adoção de um modelo específico de planejamento é como uma bússola para direcionar a empresa familiar no futuro processo de sucessão familiar (GIRARDI; MASCARELO, 2015).

Com objetivo de aumentar a longevidade e melhorar o processo de sucessão em pequenas empresas familiares, a transição de uma geração para outra é preocupante e realizada na maioria dos casos com dificuldade. Assim, a existência de uma estratégia de negócio junto com um conselho de governança independente pode contribuir para que a transição seja bem-sucedida estabelecendo um equilíbrio entre a família e os negócios (AHMAD; YASEEN, 2018).

Toda sucessão tem risco, decorrentes da disputa do controle da empresa pelos membros da família, que deverão ser mitigados com a devida análise de leis, regulamentos aprimorados e qualidade da governança corporativa e familiar (YEH, 2019. Tradução nossa). A vulnerabilidade das empresas familiares ao longo das várias sucessões pode ser corrigida quando for analisada e utilizada práticas de gestão e governança, estabelecendo-se as diferenças de governança entre os conselhos consultivo e familiar (UNGERER; MIENIE, 2018).

Por fim, é muito importante o planejamento sucessório em uma empresa familiar, que deve ser uma verdadeira sucessão de gestão, significando que o sucedido deverá analisar o melhor sucessor para o negócio, ou seja operacionalize-se a profissionalização da sucessão (ADEDAY; OLANIPEKUN; OJO, 2016). As boas práticas e princípios da governança corporativa quanto o planejamento sucessório influenciam no processo de sucessão (UMANS *et al.* 2018).

## **4.2 Boas práticas de governança corporativa que colaboram para o sucesso de processos de sucessão familiar**

De acordo com o IBGC, as boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Nos processos sucessórios das empresas familiares foi observado que as boas práticas de governança corporativa (Quadro 7), podem contribuir para que tal processo obtenha êxito.

Quadro 7 - Boas práticas para os processos de sucessão

Ano	Autor	Boas práticas
2015	SOUZA; MIRANDA; SANTOS e TAVARES	A Governança Corporativa foi difundida e solidificou-se na organização objetivando garantir a sucessão e a perpetuação da organização de forma sustentável, contribuindo para sua longevidade através da disseminação do planejamento estratégico sem perder os valores da família. As boas práticas de Governança Corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Observa-se ainda entre os aspectos institucionais estimulados pela Governança as mudanças na cultura da organização, a criação de um conselho de administração e do conselho de família.
2016	MURITIBA; MURITIBA DOMINGUES; DI DIO e ZAVARIZZI	Os autores estudaram a questão da sucessão em empresas familiares. Nele, o fundador da empresa faleceu sem que houvesse planejamento sucessório e isso ocasionou problemas de gestão de conflitos familiares e estruturação da organização. É apresentado também um plano de ensino que contempla questões, literatura indicada, e plano de quadro para apoiar os docentes que o utilizarem em suas disciplinas. Para a solução do conflito foi instaurado uma estrutura da governança corporativa.
2016	MAZZIONI; PINHEIRO; MOURA e KRUGER	Os resultados indicaram que as empresas familiares adotavam os princípios de governança corporativa e que este fato estava associado com a permanência no mercado de negócios. Verificou-se também que a maioria das empresas da amostra possuíam conselho de administração, conselho fiscal e conselho de família. Além disso, as empresas posicionaram-se a favor de mecanismos que fortaleciam a governança corporativa, entre eles a gestão estratégica das questões tributárias, trabalhistas e previdenciárias, responsabilidades com o público interno, que envolve fatores como remuneração, capacitação e incentivo e com a postura perante a sociedade e práticas socialmente responsáveis e minimizar impactos ambientais. Conclui-se que as práticas de governança adotadas se moldam de acordo com as características de cada família. A utilização dos princípios básicos da GC que são transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
2018	SANTOS; SEHNEM e SANTOS	Os autores analisaram os aspectos facilitadores, dificultadores e principais focos de conflito do processo sucessório de uma empresa familiar considerada de grande porte. Conclui-se que o caso apresentou bem mais aspectos facilitadores do que dificultadores na condução dos processos, entre eles: o planejamento sucessório à longo prazo, programa de incentivo e de formação de lideranças incorporado à cultura, a formalização da governança corporativa, a preparação e a orientação para os herdeiros.

2018	LISBOA e TROCCOLI	A governança corporativa deve ser uma prioridade para as empresas, pois gera valor para seus acionistas. Os princípios de governança do IBGC estão sendo aplicados ou em processo de implantação. Concluindo pelas prioridades de governança e a necessidade de uma reformulação do acordo de acionistas para conter princípios que ajudarão na sustentabilidade e na longevidade da empresa.
2018	GONÇALVES e RONDOW	O artigo teve como base de pesquisa a estrutura de governança das empresas familiares, com vistas à mitigação dos riscos empresariais no fator sucessão e a garantia dos direitos de todos os envolvidos neste processo. Dentre os resultados, foi possível concluir que os riscos do processo de sucessão podem ser mitigados, a partir da estrutura organizacional da governança, mediante a adoção de atividades de controle, de planejamento e preparo sucessório, de profissionalização e investimento em aprendizado dos sucessores e de valorização da cultura familiar que permeia o contexto.
2019	SCHNEIDER; ROSA e BAGGIO	Qualquer tipo de organização pode se beneficiar dos princípios e das práticas de governança corporativa, inclusive as empresas familiares, que enfrentam desafios peculiares, tais como os conflitos de poder, as sucessões e a falta de controle e de liderança. Foi utilizado 4 práticas que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Fonte: A autora, 2021.

As práticas de governança podem ser aplicadas a qualquer empresa familiar, independente do porte, ramo ou natureza jurídica, sendo os princípios básicos são a transparência (transmitir a confiabilidade interna aos stakeholders), equidade (tratamento justo), prestação de contas e a responsabilidade corporativa (MAZZINORI, *et al.*, 2016). Na Figura 8 fica demonstrado os princípios básicos da governança corporativa.

Figura 8- Boas práticas da governança corporativa



Fonte: <https://blog.areacentral.com.br/governanca-corporativa/>

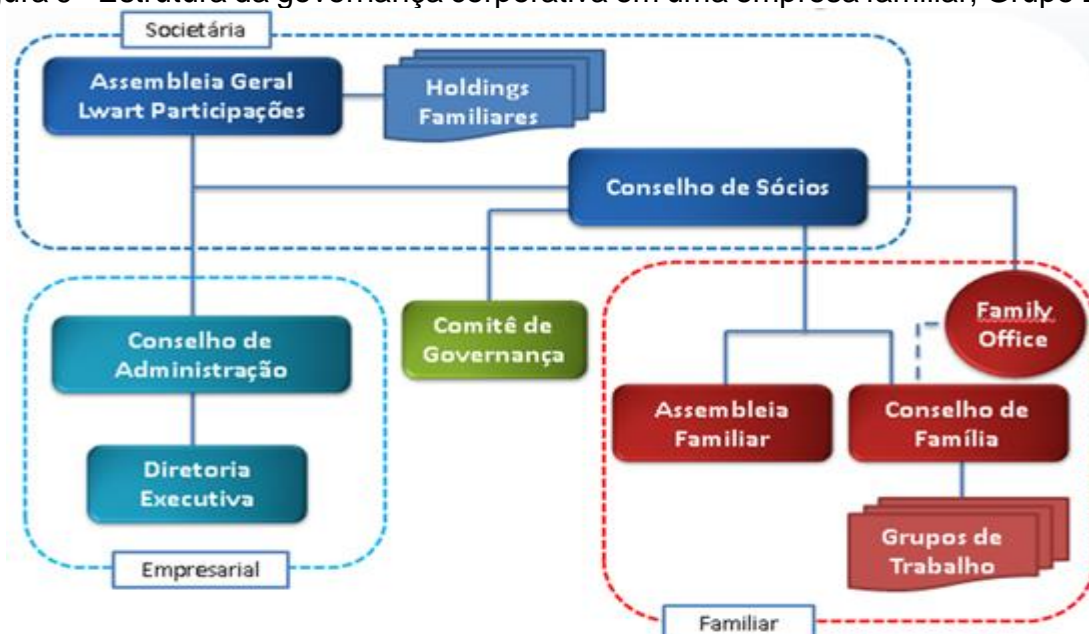
A transparência na comunicação do financeiro e de todas as ações e planejamentos deve estar em todos os setores da empresa de forma espontânea, clara e rápida gerando valor para a empresa (IBGC, 2015).

No que tange a equidade é o tratamento igualitários de todos os grupos, sem discriminação, considerando a distribuição igualitária das informações para que sejam tomadas a decisão visando resultados para organização nas assembleias gerais (IBGC, 2015).

Na prestação de contas (accountability) é a satisfação daquilo que é feito na empresa, incluindo a explicação dos objetivos que não foi alcançado e, a responsabilidade corporativa social e ambiental é o dever de cuidar da organização que ligue o conceito de sustentabilidade a empresa a uma visão ao longo prazo (LISBOA, TROCOLLI, 2018).

Um caso demonstrativo de empresa familiar (Figura 9) que implementou a estrutura da governança corporativa na transmissão de geração a geração, tornando-se perene é o grupo Lwart. Trata-se de uma organização voltada ao ramo na produção de óleos básicos, que, para realização do planejamento sucessório instaurou a governança corporativa e, ainda, criou uma holding para que seja a controladora da gestão, realizando as boas práticas da governança corporativa com a divulgação por meio de um manual de práticas e princípios demonstrando a confiança e integridade da empresa.

Figura 9 - Estrutura da governança corporativa em uma empresa familiar, Grupo Lwart.



Fonte: <http://lwart.provisorio.ws/site/content/grupo/organizacao.asp>



O conselho de família é indispensável e tem como finalidade avaliar a gestão, o desempenho e deliberar sobre os interesses dos familiares em relação à empresa (MAZZINONI *et al*, 2016).

O conselho fiscal, órgão não obrigatório, controle independente dos sócios com finalidade de ter mais transparência na prestação de contas, fortalecer os atos e cumprimentos dos deveres dos administradores (MAZZINONI *et al*, 2016).

O conselho de administração faz parte da gestão empresarial, é o mais eficiente, tem como objetivo a governabilidade dos ativos, elaboração estratégica para maximização dos lucros e valor para o acionista (LISBOA; TROCCOLI, 2018).

A assembleia geral é o órgão soberano da empresa e tem as seguintes competências como aumento ou redução do capital social, eleger ou destituir conselheiros de administração e fiscais, tomar as contas dos administradores e deliberar as demonstrações financeiras, deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade, a avaliação de bens que integralizaram o capital social e, ainda, aprovar a remuneração dos administradores (GIRARDI; MASCARELO, 2015).

A diretoria executiva tem como principal característica a transparência, sendo a ligação entre a gestão e o conselho de administração. Tem o objetivo de executar as diretrizes fixadas pelo conselho e realizar a prestação de contas (GIRARDI; MASCARELO, 2015).

A governança corporativa na empresa familiar, com a participação do conselho de administração, conselho fiscal e conselho da família, é uma grande aliada para criação de valor, pois estimula políticas fundamentadas em práticas de desenvolvimento sustentável na organização, assegurando a longevidade no mercado, por meio da disseminação do planejamento estratégico sem perder os valores da família (SOUZA, *et al.*, 2015; MAZZIONI, *et al.*, 2016).

Para Matias e Franco (2018), o conselho de família é o “cimento” que une os familiares com o objetivo de resolver os problemas, minimizar conflitos e otimizar os resultados. Se uma família decide vender ou se retirar da empresa, os membros do conselho devem assegurar a profissionalização das operações de negócios, realizar a transição de gestão; recrutar profissionais externos competentes ou gerentes de fontes internas não familiares e, ainda, devem constituir um conselho de

administração para fortalecer a governança corporativa e melhorar a transparência dos relatórios financeiros (LIU, 2021.Tradução nossa).

Um dos principais facilitadores no processo de sucessão familiar são a governança corporativa e planejamento sucessório (SANTOS; SEHNEM; SANTOS, 2018). Ressalta-se que a governança corporativa inserida na empresa familiar gera valor aos seus acionistas decorrentes da profissionalização da gestão das empresas (LISBOA;TROCCOLI, 2018).

Em relação a necessidade de mitigação dos riscos empresariais no caso de sucessão empresarial familiar, Gonçalves e Rondow (2018), destacam que estes acontecem mediante a adoção das boas práticas de governança corporativa, que impõe uma estrutura organizacional aos gestores, como atividades de controle, planejamento, profissionalização e investimento em aprendizado.

Para Sarbah e Xiao (2015), os problemas e riscos de agência ocasionados pela sucessão de uma empresa familiar serão mitigados quando tiver sido realizada a aplicação de princípios de boa governança, sistema lei e abordagens sólidas com foco interno à organização e estruturas externas com o intuito de monitorar as ações da administração e da diretoria.

De acordo com Roth, Tissot e Gonçalves (2017), as empresas familiares que tiveram êxito na sucessão familiar foram as que criaram os conselhos de administração e de família para garantir a transparência, comprovando eficácia para aliviar os conflitos para as três entidades: família, gestão e propriedade.

Sahmi, Alwy e Al Assaf (2017) destacam a importância da governança corporativa nas empresas familiares e as boas práticas de governança corporativa com estratégias para a sustentabilidade e a lucratividade da empresa familiar.

Por fim, Marçal (2020, p.3) chama atenção para a adoção de instrumentos jurídicos “como alternativa para preparar as empresas e seus herdeiros para uma futura sucessão, preservando os interesses do grupo familiar, sem correr o risco de ocorrer dilapidação patrimonial”. Trata-se do estabelecimento de uma *holding* como mecanismos que podem auxiliar no processo de sucessão em empresas familiares.

4.2.1 Holding familiar: mecanismo jurídico para que a sucessão nas empresas familiares.

A Lei nº. 6.404/19763, Lei das Sociedades Anônimas, ocorreu o surgimento da holding, estabelecendo que esta sociedade pode ter participação permanente ou temporária em outras sociedades, sendo constituída sob a forma mercantil (COLOMBO; THAINES, 2020).

[...] resguardar os interesses de seus acionistas, através da interação em várias empresas e negócios; agir como acionista principal das empresas afiliadas, podendo, inclusive, ter a gestão administrativa dos negócios; administrar o portfólio de investimentos do grupo empresarial; prestar serviços centralizados às empresas do grupo, atuando, neste caso, como o embrião de uma administração corporativa; representar o grupo empresarial de forma estruturada e homogênea, principalmente a partir da consolidação de um conjunto de políticas de atuação administrativa (OLIVEIRA, 1995, p.19).

*Holding* significa um empresa societária que detém participação societária de outra ou várias empresas e, tem como característica o enquadramento no âmbito da empresa familiar e servir no planejamento sucessório com a gestão do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal e sucessão hereditária” (MAMEDE; MAMEDE, 2016).

Para Almeida *et al.* (2018, p. 2), uma *holding* pode ser considerada “uma pessoa jurídica, sendo ela, de um modo geral, associações de homens ou de bens, que a lei lhes confere personalidade jurídica”. Sua origem, seguem os autores “passa, em regra, por uma série de atos jurídicos, cumprindo, assim, requisitos determinados em lei” (p.2). De acordo com Toigo (2016) a terminologia *holding*:

[...] tem origem no direito norte-americano e é usada no Brasil para definir uma sociedade que tem como objeto e atividade o exercício do controle acionário de outras empresas: deter bens, imóveis e direitos, bem como a administração dos bens das empresas que controla. Contudo, não interfere na operacionalização das empresas controladas. Assim, uma holding serve para centralizar as decisões e a administração de várias empresas de um mesmo grupo empresarial (p. 94).

Mamede e Mamede (2018), dividem as *holding* em pura, de controle, de participação, de administração, mista, patrimonial, imobiliária:

*Holding* pura: sociedade constituída com o objetivo exclusivo de ser titular de quotas ou ações de outra ou outras sociedades. É também chamada de sociedade de participação. *Holding* de controle: sociedade de participação constituída para deter o controle societário de outra ou de outras sociedades. *Holding* de participação: sociedade de participação constituída para deter participações societárias, sem ter o objetivo de controlar outras sociedades. *Holding* de administração: sociedade de participação constituída para centralizar a administração de outras sociedades, definindo planos,

orientações, metas etc.  *Holding* mista: sociedade cujo objeto social é a realização de determinada atividade produtiva, mas que detém participação societária relevante em outra ou outras sociedades.  *Holding patrimonial*: sociedade constituída para ser a proprietária de determinado patrimônio. É também chamada de sociedade patrimonial.  *Holding imobiliária*: tipo específico de sociedade patrimonial, constituída com o objetivo de ser proprietária de imóveis, inclusive para fins de locação (p. 30).

Em conformidade a Marçal (2020), se faz necessário analisar detalhadamente a empresa e qual holding é o melhor instrumento estratégico, com intuito de garantir benefícios tributários e, por conseguinte, facilidade no planejamento sucessório e diminuição das desvantagens.

Para Almeida  *et al.* (2018), quando os bens do indivíduo ou da família estiver integralizado no patrimônio de uma sociedade empresária (holding), no caso de sucessão o que será operalizado são ações e/ou quotas sociais, outra vantagem é a empresa continuar funcionando até que seja realizada a partilha. Complementam:

[...] custos tributários para sucessão, o primeiro que desaparece é o Imposto Estadual  *Causa Mortis*, o ITCD, já que a propriedade não é transmitida pela morte, mas sim por ato voluntário do transmissor. Contudo, a transferência não pode ser feita por doação, porque aí há incidência do mesmo imposto. A transferência do patrimônio deve ser feita por compra e venda das cotas da  *holding*, pois neste caso se está diante de uma transação onde não há incidência de imposto (Almeida  *et al.* ,2018, p.10).

Na Constituição Federal de 1988, em seu art. 156, dispõe sobre o imposto de transmissão na seguinte forma:

Art. 156. [...] 2º - O imposto previsto no inciso II: I - não incide sobre a transmissão de bens ou direitos incorporados ao patrimônio de pessoa jurídica em realização de capital, nem sobre a transmissão de bens ou direitos decorrente de fusão, incorporação, cisão ou extinção de pessoa jurídica, salvo se, nesses casos, a atividade preponderante do adquirente for a compra e venda desses bens ou direitos, locação de bens imóveis ou arrendamento mercantil.

Mamede e Mamede (2017, p.30) explicam que a holding pode ser pura ou mista “de administração, de organização ou patrimonial, isso é indiferente”. O autores seguem destacando que “sua marca característica é o fato de se enquadrar no âmbito de determinada família e, assim, servir ao planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária etc. Neste mesmo sentido, Souza (2015), explica que:

[...] a melhor opção seria a utilização da *holding* familiar, realizando um planejamento sucessório e incorporando os bens da pessoa física nas pessoas jurídicas, antes que o indivíduo venha a falecer. Nesse patamar, evita-se brigas e desentendimentos familiares, já que será definido previamente o que será de cada integrante.” ( p. 36).

Uma das finalidades de criação de uma holding é a racionalização da carga tributária, elisão fiscal, planejamento tributário, ou seja, a redução fiscal com a finalidade de redução dos impostos devidos (COLOMBO; THAINES, 2020).

O planejamento tributário é visto como um auxiliar para a sustentabilidade dos negócios e atos praticados pela empresa, dentre as diversas possibilidades oferecidas, não há que se confundir o planejamento (elisão fiscal), com atos de fraude, simulação e sonegação fiscal (evasão fiscal) (ARAUJO, et al., 2017, p. 598).

O “planejamento tributário é a atividade pela qual os contribuintes procuram, sem infringir o ordenamento jurídico, organizar suas atividades econômicas e negociais de forma a provocar a incidência da menor carga tributária possível” (GODOI; FERRAZ, 2012, p.359) e, assim, os aspectos tributários como as vantagens e desvantagens através do planejamento na criação de uma holding familiar identificando o incentivo, tratamento tributário, nestas empresas e comparando com o tratamento tributário entre pessoa física e holding (ARAUJO, et al., 2017). No quadro 8 fica demonstrado as vantagens e desvantagens no que tange a aspectos econômicos - financeiros de uma holding.

Quadro 8. Vantagens e desvantagens dos aspectos econômico-financeiros da holding

VANTAGENS	DESVANTAGEM
Maior controle acionário com recursos reduzidos, principalmente quando se consideram as várias atividades corporativas que podem ser centralizadas. Pode ser evidenciada, principalmente, na holding mista.	Ter maior carga tributária, se não existir adequado planejamento fiscal, naturalmente, essa desvantagem pode ser facilmente evitada por um adequado modelo de gestão da empresa holding.
Custos menores pela possibilidade de melhor interação das atividades operacionais entre as empresas controladas.	Não poder usar prejuízos fiscais, o que basicamente ocorre no caso de holding pura.
Custos menores pela possibilidade de melhor interação das atividades operacionais entre as empresas controladas.	Não poder usar prejuízos fiscais, o que basicamente ocorre no caso de holding pura.

Redução nas dificuldades de fusão e incorporação pela administração mais interativa entre as empresas controladas.	Ter tributação de ganho de capital, na venda de participações nas empresas filiadas.
Isolamento das dívidas das afiliadas, pois cada empresa pode ter sua vida própria.	Ter imediata compensação de lucros e perdas das investidas, pela equivalência patrimonial.
Expansão de negócios rentáveis, apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada isoladamente.	Ter diminuição da distribuição de lucros por um processo de sinergia negativa, em que o todo pode ser menor do que a soma das partes.
Concentração do poder econômico do acionista controlador na holding, o que corresponde a uma situação resultante da própria existência de uma empresa holding. Maximização da garantia na aplicação de capital, se todas as empresas foram lucrativas, principalmente quando existe a abordagem financeira do caixa único inerente às diversas empresas afiliadas.	Ter maior volume de despesas com funções centralizadas na holding, o que pode provocar problemas nos sistemas de rateio de despesas e custos nas empresas afiliadas.

Fonte: ARAUJO, *et al.*, 2017.

Para Araujo *et al.* (2017), quanto aos aspectos administrativos as desvantagens são ter elevada quantidade de níveis hierárquicos e, pela maior centralização do processo decisório na empresa holding. No que tange as vantagens são:

- Flexibilidade e agilidade nas transferências e alocações de recursos dentro do grupo e entre as empresas afiliadas à holding, sem a necessidade de ouvir os sócios e/ou acionistas minoritários;
- Enxugamento das estruturas ociosas das empresas afiliadas, relativamente aos serviços comuns a todo o grupo, principalmente no caso de holding mista;
- Centralização de alguns trabalhos, com possibilidade de redução das despesas operacionais;
- Maior poder de negociação na obtenção de recursos financeiros e nos negócios com terceiros;
- Uniformidade administrativa e de procedimentos de rotina em todas as empresas afiliadas;
- Centralização das decisões financeiras, aumentando o poder de barganha das empresas afiliadas;
- Centralização de diretrizes e decisões do grupo empresarial, que proporcionam maior agilidade decisória e homogeneidade de atuação; e,

- Descentralização de tarefas de execução entre as empresas afiliadas (ARAUJO et al., 2017).

Ainda quanto aos aspectos societários, as vantagens estão em ter exclusivamente dentro da holding, o confinamento de conflitos da família e da sociedade e a maior facilidade de realizar a transmissão da herança, mas devendo levar em consideração a desvantagem que é a consolidação do aspecto tratamento familiar que será uma situação irreversível e problemática (ARAUJO, et al., 2017).

Na constituição de uma holding não imobiliária por meio de um planejamento patrimonial sucessório que pode ser aplicado tanto por pessoa física quanto por pessoa jurídica na qual passara a adquirir a propriedade dos imóveis através da integralização de capital que propicia mais benefícios ao planejamento (ARAUJO, et al., 2017). No quadro 9, demonstra-se os encargos tributários de uma pessoa física e da holding:

Quadro 9. Comparação entre Pessoa Física X Holding

ENCARGOS	PESSOA FISICA	HOLDING
ITBI	Tributação de 2%	Não incidência quando efetuado mediante integralização de capital com bens e direitos.
ITCMD	Tributação de 4% (PARANÁ)	Não incidência, pela inoccorrência do fato gerador quando feito através de doação de bens como antecipação da legítima.
IRRF	Tributação de 27,50% sobre todos os rendimentos	Não incidência de 15% sobre o ganho de capital, se a transferência dos bens for processada pelo valor de mercado, ou seja, sobre o eventual ganho de societárias. Tributação dos rendimentos passíveis de tributação 12%.Tributação de 5,80% sobre venda de bens Imóveis.
Taxa Judiciária	1% Sobre o valor da causa	Não incidência em virtude da antecipação da sucessão, evitando a propositura da ação judicial de inventário.
Honorários advocatícios	Cobrança de 10% a 20% sobre o montante do espólio.	Cobrança ajustada conforme cada caso concreto.

Fonte: ARAUJO, et al., 2017, p.625.

Assim, se faz necessário “a criação do planejamento tributário e, constituição de uma holding, para também desenvolver um sólido planejamento sucessório, a fim de eliminar os custos decorrentes de inventário e honorários advocatícios com este processo” (ARAUJO, *et al.*, 2017, p.625).

Portanto, as vantagens tributárias da holding familiar em relação aos inventários, inicia nos 4% da tributação sobre os valores dos bens de doação e herança. No que tange, os rendimentos são de 12%, no inventário de 27,50%, na tributação de venda de bens imóveis do contrário mostrando bem mais vantajosa a holding que é de 5,8%, e no inventário 27,50% (ARAUJO, *et al.*, 2017).

O planejamento da sucessão jurídico familiar/empresarial pode por falta de planejamento ameaçar a continuidade dos empreendimentos. A holding familiar é solução para prolongar a existência de suas atividades comerciais com resguardo patrimonial, planejamento tributário e sucessório, evitando conflitos entre familiares e concentrando todas as forças para o crescimento e profissionalização do grupo (BONA, 2018).

De acordo com Rocha, Santos e Santos (2020), a holding pode ser útil ao planejamento sucessório, pois separa as relações pessoais familiares das profissionais. Por sua vez, o planejamento sucessório eficaz, a gestão da holding familiar na empresa familiar e a inserção das boas práticas da governança corporativa podem colaborar para a minimização dos conflitos sucessórios (BORTOLANZA; PETRY; PALUDO, 2018).

Finalmente, a implementação de programas e políticas nas holding e nas empresas corporativas controladas por estas, podem estimular ações para reduzir ou até mesmo extinguir a pobreza em todas as suas formas como prega o objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS 1), praticando vida saudável no ambiente de trabalho e programas de prevenção de doenças dentro das corporações (ODS 3), a adoção de programas interno ou parceria com instituições externas de capacitação para empregados, independente do cargo ou função(ODS 4), adoção de ações que inibam discriminação contra as mulheres e estimule sua liderança, para que seja alcançado a igualdade de gênero (ODS 5), promoção de trabalho de jovens (primeiro emprego), inibição de trabalho infantil, promover a produtividade econômica através das tecnologias atuais, alcançando crescimento econômico, emprego pleno e digno(ODS8) e, não menos importante, ações que visem promover a inclusão social,



igualdade de oportunidades (ODS10), todos composto da agenda 2030 sendo essencial a sustentabilidade da empresa familiar (LORETO; AZEVEDO; MARIANO, 2018).

## CONSIDERAÇÕES

Este trabalho buscou trazer respostas à seguinte questão norteadora: Como o planejamento e as boas práticas de governança podem contribuir para mitigar conflitos no que tange à sucessão familiar empresarial?

Com base no conceito que a sucessão é a transmissão de poder e gestão de uma geração a outra visando sua continuidade e que as empresas familiares de pequeno e médio porte não realizam o planejamento sucessório, mesmo cientes de sua importância, conclui-se que não há a devida preparação dos sucessores e os valores do sucedido podem ser perdidos no processo. A literatura analisada também demonstra que as empresas familiares que implementam as boas práticas da governança corporativa possuem mais credibilidade e otimização de seus valores.

As boas práticas de governança, que englobam o planejamento sucessório, reduzem conflitos familiares e oferecem uma expectativa confiável de continuidade dos negócios. É por meio da governança que a gestão oferece segurança aos investidores com a garantia da transparência na prestação de contas; equidade e, principalmente, a responsabilidade corporativa com todos os stakeholders, não atendendo simplesmente os interesses familiares.

Em relação aos quatro princípios básicos da governança (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), a transparência disponibiliza para os stakeholder as informações de seu interesse, sem restringir ao econômico-financeiro, e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização. A equidade prevê o tratamento justo e com isonomia dos sócios e dos stakeholders; a prestação de contas (accountability) deve ser clara, concisa, compreensível e tempestiva e a responsabilidade corporativa engloba a responsabilidade econômico-financeira, ambiental e social que refletem diretamente na imagem da empresa.

Ressalta-se, ainda, que a estrutura da governança corporativa composta por uma assembleia geral (órgão máximo composto por sócios e/ou proprietários), conselho fiscal, conselho de administração (monitora os gestores), diretoria executiva (executa o planejamento), conselho familiar (visa limites entre interesses familiares e empresariais) e uma auditoria (verifica as conformidades), visa a continuidade da empresa no mercado de trabalho e, por conseguinte, contribui para o atingimento dos

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como a redução da pobreza nas imediações (ODS 1), vida saudável no ambiente de trabalho (ODS3), capacitação dos empregados (ODS4), igualdade no gênero (ODS5), trabalho digno (ODS8) e inclusão social e igualdade (ODS10).

Os mecanismos de governança corporativa são essenciais para a continuidade da empresa familiar por alinharem os propósitos entre os sócios, o conselho de administração e a direção executiva, além de realizar o planejamento estratégico da gestão tributária, previdenciária e trabalhista.

A estrutura de governança auxilia os proprietários na medida que possibilita um controle entre a gestão, o patrimônio e a família, e ainda, promove a organização da fiscalização, planejamento e execução das ações necessárias ao crescimento da organização.

A partir da pesquisa bibliométrica, ressalta-se que um dos principais benefícios com a implantação da governança corporativa foi a criação Conselho de Administração e do Conselho de Família que definem as estratégias da empresa, maximizam o retorno sobre os investimentos dos acionistas e são fundamentais para a construção de uma política de desenvolvimento sustentável. Neste contexto, o comprometimento dos sócios e administradores com os princípios das boas práticas de governança corporativa potencializam a sustentabilidade do negócio em um trabalho conjunto e eficaz entre, outros fatores, a auditoria interna e comunicação.

Importante descrever que, além das boas práticas e pilares da governança corporativa, um instrumento jurídico, que poderá ser benéfico/vantajoso no planejamento sucessório no âmbito tributário, para que a sociedade empresária familiar continue em atividade, mesmo antes de possível divisão, é a criação de uma holding.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a pandemia da Covid 19, a qual dificultou de sobremaneira a coleta de dados, em especial as entrevistas com CEOs que possibilitariam mais discussões e informações acerca das boas práticas da governança corporativa e a implantação do instrumento jurídico que poderia facilitar a sucessão da empresa familiar.

Ademais, em relação às pesquisas futuras que possam contribuir para a temática aqui proposta, tendo em vista as informações obtidas por meio da pesquisa bibliométrica realizada, sugere-se a importância de entrevistas com mais de um CEO

com intuito de analisar a estruturada as boas práticas da governança corporativa e a instauração da holding.

## REFERÊNCIAS

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, no4, p.78 a 86, out a dez, 2001.

AHMAD, Z.; YASEEN, M. R. Moderating role of education on succession process in small family businesses in Pakistan. *Emerald*. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-12-2017-0041/full/pdf?casa\\_token=d7gCdfhwyAEAAAAA:Ql8GQBbtzSNfAjsMogCXJ6OhzDgAqFYZISnUgB2C1eULe6OOTPjLubA-0HKtAf\\_rzVncXc819qrtu3Y7XDUseb-fVbvH8rvZ4W1Vo9d9EBMfIJUR0rxV](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-12-2017-0041/full/pdf?casa_token=d7gCdfhwyAEAAAAA:Ql8GQBbtzSNfAjsMogCXJ6OhzDgAqFYZISnUgB2C1eULe6OOTPjLubA-0HKtAf_rzVncXc819qrtu3Y7XDUseb-fVbvH8rvZ4W1Vo9d9EBMfIJUR0rxV)

AZEVEDO, M. C. O Princípio da Função Social e o Direito de Empresa: algumas considerações. *Cadernos de Direito*. Piracicaba, v. 8(15): 35-57, jul./dez. 2008. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/direito/article/viewFile/454/131>

AZEVEDO, M. M., CARDOSO, A. A., FEDERICO, B. E., LIMA, M. A. F., & DUARTE, J. G. (2017). O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais. *Revista de Pós-graduação Multidisciplinar*, v. 1, nº 1, 179 - 196. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/507/555>

BATISTA, J. D. *et al.* O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.4, n.3, 2015.

BACKES, M. A.; MAZON, F. S. Gestão de empresas familiares: sustentabilidade, crescimento e sucessão, perspectiva, Erechim. v.36, n.134, p.137-150, junho/2012.

BERTUCCI, L. de O.; CAMPOS, J.; SILVA, E. Á.; DUARTE, P.T.; PEREIRA, R. D. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa família. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 2009, pp. 152-167. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, Brasil.

BIANCHINIA, J.; GONÇALVES, R. B.; ECKERTC, A. E. M.; MARLEI, S. *Holding Como Ferramenta De Sucessão Patrimonial: Um Estudo sob o ponto de vista da assessoria contábil*. RACEF, 2014.

BOUBAKRI, N.; GUEDHAMI, O.; MISHRA, D. *Family control and implied cost of equity: Evidence before and after the Asian financial crisis*. *Journal of International Business Stud-ies*. n. 41, p. 451-474, 2010.

BONA, G. L. Holding: planejamento sucessório familiar holding: family successory planning. URI. Disponível em: <http://repositorio.uricer.edu.br/handle/35974/140>

BORTOLANZA, J. C.; PETRY, D. R.; PALUDO, J. C. O planejamento societário como ferramenta estratégica na sucessão empresarial. Unoesc & Ciência. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235125152.pdf>

BRASIL, D. R.; MARTINS, L. J. de S. O princípio do pleno emprego: a função solidária e sustentabilidade das sociedades empresárias. Scientia Iuris, Londrina, v. 21, n. 1, p.212-244, mar. 2017. DOI: 10.5433/2178-8189.2017v21 n1p212. ISSN: 2178-8189.

BRANDT, G. T.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, S. Sucessão familiar em empresa do agronegócio. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP. Disponível em: <http://www.cadtecmpa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/215>

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B. de; MUYLDER, C. F. de; 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, maio/ago, 2013.

CISNEROS, L.; IBANESCU, M.; KEEN, C.; LOBATO, O.; ZATARAIN, C.J. N. Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: mapping and analyzing authors' networks. Springer. Disponível em: [https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-018-2889-1?wt\\_mc=Internal.Event.1.SEM.ArticleAuthorOnlineFirst&utm\\_source=ArticleAuthorOnlineFirst&utm\\_medium=email&utm\\_content=AA\\_en\\_06082018&ArticleAuthorOnlineFirst\\_20180823&error=cookies\\_not\\_supported&error=cookies\\_not\\_supported&code=0dca9a02-d696-4edb-8bc9-dd212410bd71&code=bcaaf734-9e84-417d-972b-145660b491d0](https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-018-2889-1?wt_mc=Internal.Event.1.SEM.ArticleAuthorOnlineFirst&utm_source=ArticleAuthorOnlineFirst&utm_medium=email&utm_content=AA_en_06082018&ArticleAuthorOnlineFirst_20180823&error=cookies_not_supported&error=cookies_not_supported&code=0dca9a02-d696-4edb-8bc9-dd212410bd71&code=bcaaf734-9e84-417d-972b-145660b491d0). Acesso em: 20/01/2021

COLOMBO, D.; THAINE, A. H. Holding familiar: vantagens e desvantagens na sua constituição perante os aspectos societários, tributários e sucessórios, por meio de uma análise comparativa. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1599>

CHUEKE, G. V. ; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum . Revista Eletrônica de negócios internacionais, internext. São Paulo. 2015

CURADO, F., CHADDAD, F., PORTO, A., PENIDO, T. A Governança Corporativa como ela é: práticas no Brasil. Harvard Business Review, 2018.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. de O.; ASSIS, P. A.X. De pai para filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. Journal of Accounting, Management and Governance. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/696/pdf>.

DA SILVA, L. R. C. Fatores críticos de sucesso na governança e sucessão do grupo familiar xz. Instituto Universitário de Lisboa, 2017. Disponível em:

[https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/15776/1/lincoln\\_carreto\\_silva\\_diss\\_mes\\_trado.pdf](https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/15776/1/lincoln_carreto_silva_diss_mes_trado.pdf)

DUTRA, J. S. Gestão do processo sucessório. In: DUTRA, J. S. (org.). Preservando o negócio e a estratégia. São Paulo: Atlas, 2016.

ALMEIDA, F. S.; PLENTZ, G. A.; KOHLER, R. Constituição de *holding* como instrumento para sucessão familiar. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/cccscs/2018/06/holding-sucessao-familiar.html>

JESUS, M. J. F. de; MACHADO, H. V. P.; JESUS, A. F. de. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. Turismo - Visão e Ação, vol. 11, núm. 2, mayo-agosto, 2009, p. 142-156. Universidade do Vale do Itajaí, Camboriú, Brasil.

FERREIRA, A. B. H. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREITAS, R.P de F.; LEMOS, I. S. de; Empresa familiar: o caso do planejamento sucessório da viação ABC. Gestão e Desenvolvimento (Novo Hamburgo), 2012. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1008/1382>

FENDRI, C.; NGUYEN, P. Secrets of succession: how one family business reached the ninth Generation. Journal of Business Strategy. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-08-2018-0130/full/pdf?title=secrets-of-succession-how-one-family-business-reached-the-ninth-generation>.

FILIPIN, R.; BUCHANELLI C. Z.; BRIZOLLA, M. M. B. A Governança Corporativa no Processo de Sucessão em Uma Empresa Familiar de Pequeno Porte. Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep – REFICONT. Disponível em: <http://reficontunimep.com.br/ojs/index.php/Reficont/article/view/55>.

GABRIEL, A.; BITSCH, V. Impacts of succession in family business a systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. Journal of Small Business and Enterprise Development. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-01-2018-0030/full/pdf>

GALLI, L.C.L.C; Empresas Familiares: aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais. Jaboticabal: FUNEP 2015.

GARCIA, R. K. L.; TAVARES, C. K. Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares, *repats, Brasília, v. 4, n. 1, p. 481-516, Jan-Jun, 2017*. Disponível em: [http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/11565/2/A\\_empresa\\_familiar\\_e\\_a](http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/11565/2/A_empresa_familiar_e_a)

[governanca corporativa breves apontamentos sobre o papel dos socios e dos administradores.pdf](#)

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. Harvard Business School Press / Negócio Editora, 1997.

GIRARDI, H.; SOARES, D. M.; GIRARDI, H. U. A influência da governança corporativa na sucessão familiar. Revista de Contabilidade Dom Alberto. Disponível em:

<http://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadecontabilidadefda/article/view/264>

GIRARDI, H.; MASCARELLO, L. F. A contribuição da governança corporativa: um estudo de caso de planejamento de sucessão familiar. Revista de Contabilidade Dom Alberto. Disponível em:

<http://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadecontabilidadefda/article/view/213>

GODOI, M. S. de; FERRAZ, A. K. Planejamento tributário e simulação: estudo e análise dos casos Rexnord e Josapar. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1808-24322012000100014>

GONÇALVES, C. M.; RONDOW, C. S. As empresas familiares e as boas práticas de governança corporativa. Unisalesiano. Disponível em:

<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no18/artigo27.pdf>

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. Anais..., Salvador, 2005. p. 1-18.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

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

LEONE, N.M.C.P.G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v.27, n.3, p.84-91, jun/set, 1992.

HUNDER, *et al.* Os desafios na sucessão familiar: a transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações, IX ENGEP, Passo Fundo-RS, 2016.

HUNGARO, F. M. A Figura das empresas *holding* como forma de proteção patrimonial, planejamento sucessório e controle de grupos empresariais. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2231/2395>

LIU, F. Family business succession roadblock model based on fuzzy linguistic preference relations. Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/issue/view/81>



LISBOA, F.; TROCCOLI, I. R. Governança corporativa na empresa familiar: uma conciliação possível? *Vianna Sapiens*. Disponível em:  
<https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/291/249>

LODI, J. B. *A Empresa Familiar*. São Paulo: Editora Pioneira, 1998. MACHADO, J. R. *A arte de Administrar Pequenos negócios*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

LORETO, B. G. S.; AZEVEDO, T. C.; MARIANO, T. L.A.B. Responsabilidade Social Corporativa À Luz Da Agenda 2030: Experiência Na Gestão De Uma Empresa Contábil Baiana. XX ENGEMA. Disponível em:  
<http://engemausp.submissao.com.br/20/anais/arquivos/158.pdf>

LUIZ, I. C., SCHNEIDER, M. D. Importância do planejamento sucessório em empresas familiares. UNESC. Disponível em:  
<http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/5243>

KIWIA, R. H.; BENGESI, K. M.K.; NDYETABULA, D. W. Succession planning and performance of family-owned small and medium enterprises in Arusha City – Tanzania. *Emerald Discover Journals, Books & Case Studies*. Disponível em:  
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-0320190018/full/html?casa\\_token=7iAzpu2uw60AAAAA:OKn8V4FWAQK8XCgpCrkc6eHjaEWyc3ytbXlc7IbxgXgvUoDO01MgiJvcYjxRSPQtFKWeRIXDQXuT-m0EkuE\\_UhbPH2Ax-a-gLEaVcd-V09T4oi4uEBAr](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-0320190018/full/html?casa_token=7iAzpu2uw60AAAAA:OKn8V4FWAQK8XCgpCrkc6eHjaEWyc3ytbXlc7IbxgXgvUoDO01MgiJvcYjxRSPQtFKWeRIXDQXuT-m0EkuE_UhbPH2Ax-a-gLEaVcd-V09T4oi4uEBAr)

MACHADO, C. M. A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das Normas de Contabilidade e Auditoria. CRCRS. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre / RS, 2015.

MACHADO JÚNIOR *et al.* Análise de Viabilidade de Utilizar as Leis da Bibliometria em Diferentes Bases de Pesquisa, ANPAD, 2014.

MANGANELLI, D. L.  *Holding Familiar Como Estrutura De Planejamento Sucessório Em Empresas Familiares*, REVISTA DE DIREITO, 2017.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C.  *Holding Familiar e suas Vantagens: Planejamento Jurídico e Econômico do Patrimônio e da Sucessão Familiar*, Atlas, 2011.

MARÇAL, A. K. M.  *Holding familiar: uma alternativa de planejamento tributário e sucessório*. Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA ISSN 1414-7394 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/47203>

MARIUS, U.; CAREL, M. A Family Business Success Map to Enhance the Sustainability of a Multi-Generational Family Business. *Simbiose*. 2018

MATIAS, C.; FRANCO, M. Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*. Disponível em:  
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-09-2018-0167/full/html?casa\\_token=oF9UWgRKeVgAAAAA:ly1IZKcYB\\_s5DwmSPW-](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-09-2018-0167/full/html?casa_token=oF9UWgRKeVgAAAAA:ly1IZKcYB_s5DwmSPW-)

[qS8oINQ-AFDvet9FRpaogyG4AyqJZJ-xFAnZ9t2rZ7ACA4gbHaXBCM-  
jkgKeybzRkVjfvTVT1hq69DlnRpuveY4QRJ76\\_2mL](https://www.repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3925/1/diogolu%C3%ADsmanganellideoliveira.pdf)

MAZZIONI, S.; PINHEIRO, H. N.; MOURA, G. D. K.; DALMUTT, S. Mecanismos de governança corporativa em Empresas familiares. Linceu On-line. Disponível em: [https://liceu.fecap.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/1744](https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1744)

MERCHANT, P.; KUMAR, A.; MALLIK, D. Factors Influencing Family Business Continuity in Indian Small and Medium Enterprises (SMEs). Journal of Family and Economic Issues. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10834-017-9562-3>

MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; DOMINGUES, L. M.; ZAVARIZZI, G. D. F. Governança corporativa e sucessão em empresas familiares. RECAPR/PUC. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/31062>

OLIVEIRA, D. P. R.  *Holding*, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. L. M.  *Holding* familiar como estrutura de planejamento sucessório. 2016, 39p. Monografia. Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3925/1/diogolu%C3%ADsmanganellideoliveira.pdf>

OLIVEIRA, J. L. de; PINHEIRO, A. S. Álvares, E; PIMENTEL, T. D. A Governança Corporativa como elemento mediador na empresa familiar. Revista de Adm. FACES Journal. Belo Horizonte, v. 2, n.3, p.105-122, jul/set, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R.  *Holding*, Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1995

OUDAH, M.; JABEEN, F.; DIXON, C.. Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach Sustainability. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/1/246/htm>

PRADO, R. N. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Org.). Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 17-75 .

PRADO, R. N.; SILVEIRA, A. D. M.; DONAGGIO, A. R. F.; LONGO, J. H.; KIGNEL, L.; PHEBO, M. S.; OCHMAN, R.; WERNER, R. A. I.; PRADO, R. N. Empresas Familiares: Governança corporativa, Governança familiar, Governança Jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011.

PINDADO, J.; REQUEJO, I. Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research. International Journal of Management Reviews. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12040?casa\\_token=MIgP3fmA9\\_Y](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12040?casa_token=MIgP3fmA9_Y)

[AAAAA%3ASkMoXw8j7eg9XLNPgMEwcZ2eITfMEHrtxkRHj7NoTuSYd1txl5zSxp\\_GYCxim9gIPwrBzKp4TSX-lb-SbA](http://seer.faccat.br/index.php/administracao/issue/view/81)

POLO, A. T.; DEWES, F. PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA ANÁLISE DAS SUAS PRÁTICAS. Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE. Disponível em:  
<http://seer.faccat.br/index.php/administracao/issue/view/81>

PORFÍRIO, J.A.; FELÍCIO, J. A.; CARRILHOA, T. Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. Journal of Business Research. Disponível em:  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319307295?casa\\_token=ZAMCz7CGCwwAAAAA:mpdLrdtifJFh72XDjd-pclKNNifl6saBxb6XhSbq2IRL7i5FtWES7pfMmXorJmk\\_UDUPV3m2KH\\_J](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319307295?casa_token=ZAMCz7CGCwwAAAAA:mpdLrdtifJFh72XDjd-pclKNNifl6saBxb6XhSbq2IRL7i5FtWES7pfMmXorJmk_UDUPV3m2KH_J)

PLONER, A. C.; MANFROI, L.; ZENI, E.; VIÊRA, M. M. Gestão do processo sucessório nas empresas familiares. Revista Tecnológica. Disponível em:  
<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/338>

PNUD; COLUMBIA CENTER ON SUSTAINABLE INVESTMENT; SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK; WORLD ECONOMIC FORUM. Atlas: mapeando os objetivos de desenvolvimento sustentável na mineração. Genebra. Disponível em: [www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/atlas-mineracao-ods.pdf](http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/atlas-mineracao-ods.pdf)

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 7. ed, São Paulo: Atlas, 2014.

ROTH, L.; TISSOT, M.C.H.; GONÇALVES, R.B. Sucessão e governança em empresas familiares: estudo de múltiplos casos no Brasil. Revista de Ciências da Administração. Disponível em:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n48p96>.

ROCHA, C. S.; SANTOS, G. C.; SANTOS, Dryelle Laiana de Jesus Silva dos. Holding e os Processos de Sucessão Familiar e de Planejamento Tributário no Segmento de Cafeicultura. Revista de Contabilidade da UFBA. Disponível em:  
<https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/36049/23851>

RICCA, D.; SAAD, S. M. Governança Corporativa em Empresas Familiares: Sucessão e profissionalização. Editora CLA Cultural, 2012.

SANTOS, R. R. O princípio da busca do pleno emprego como aplicação da função social da empresa na Lei de Falências e Recuperação. Disponível em:  
[http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/salvador/roseli\\_reg\\_o\\_santos.pdf](http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/salvador/roseli_reg_o_santos.pdf)

SANTOS, A.A.P.; SEHNEM, S.; SANTOS, G. S. Facilitadores, dificultadores e principais focos de conflito do processo sucessório. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/5513>

SAHNI, J.; ALWY, A.; AL-ASSAF, M. Corporate Governance in Family Business: Evidence from Saudi Arabia. International Journal of Economic Research. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Jolly\\_Sahni/publication/319007586\\_Corporate\\_governance\\_in\\_family\\_business\\_Evidence\\_from\\_Saudi\\_Arabia/links/5c61da58299b1d14cbf74cd/Corporate-governance-in-family-business-Evidence-from-Saudi-Arabia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jolly_Sahni/publication/319007586_Corporate_governance_in_family_business_Evidence_from_Saudi_Arabia/links/5c61da58299b1d14cbf74cd/Corporate-governance-in-family-business-Evidence-from-Saudi-Arabia.pdf)

SARBAH, A.; XIAO, W. Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. Open Journal of Business and Management. Disponível em: [https://www.scirp.org/pdf/OJBM\\_2015011615255563.pdf](https://www.scirp.org/pdf/OJBM_2015011615255563.pdf)

SOUZA, J. G. de; MIRANDA, L. C.; SANTOS, A. F. A. dos; TAVARES, T. L. de C. Governança corporativa em uma empresa familiar de Pernambuco. Revista de Contabilidade da UFBA. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/14198/10137>

SCHNEIDER, L.; ROSA, C.; BAGGIO, D. K. Estrutura de governança corporativa em empresas familiares. UNESC. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/5243>

SREIH, J. F.; LUSSIER, R.N.; SONFIELD, M. C. Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the Family Business Success Model. Emerald - Journal of Organizational Change Management. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-01-2018-0030/full/pdf?casa\\_token=k5MgLBz3UysAAAAA:IkTa080sV-R5eu9KHCbySUPjAx1EIoQu4ueEY6WPd3\\_0S9RwPeMHQKqclK3kk3INJaIBdSKyUG-RiCqkKPUvLGUyubuc1vC4EyWAIrQE90HHohEw](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-01-2018-0030/full/pdf?casa_token=k5MgLBz3UysAAAAA:IkTa080sV-R5eu9KHCbySUPjAx1EIoQu4ueEY6WPd3_0S9RwPeMHQKqclK3kk3INJaIBdSKyUG-RiCqkKPUvLGUyubuc1vC4EyWAIrQE90HHohEw)

TOBAK, J.; NAGY, A.; PETŐ, F. K. V.; NÁBRÁDI, A. The main factors determining effective operation in case of a family business. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBr-04-2018-0203/full/html?casa\\_token=6ZXR\\_IlyFEgAAAAA:2wgHw9UW-4cMctkRZDLCKyNRyxvRC3gpAUpDCjFiR3bBFYPoLDIbDmPNMTp0DUu5asZTp15WF4B75eKzthm0o-CmHTCxYA-DdyYQEdF9XWT9RBVzaOQ](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBr-04-2018-0203/full/html?casa_token=6ZXR_IlyFEgAAAAA:2wgHw9UW-4cMctkRZDLCKyNRyxvRC3gpAUpDCjFiR3bBFYPoLDIbDmPNMTp0DUu5asZTp15WF4B75eKzthm0o-CmHTCxYA-DdyYQEdF9XWT9RBVzaOQ)

TESTON, S. de F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares, RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 1, pp. 524-545, Set./Out. 2016. <https://www.scielo.br/pdf/rac/v20n5/1415-6555-rac-20-05-00524.pdf> . Acesso em 13/06/2020.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos. Qualit@s Revista Eletrônica, 2015.

- SILVA, A. M.da. Empresas Transnacionais Brasileiras de Origem Familiar: A Governança Corporativa como mecanismo de Controle de Gestão. Dissertação (Mestrado em Administração)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2010.
- SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M., MARTINS, P. O. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. Revista Alcance, v.16, nº3, p.286-303, 2009.
- SILVA, E. C. Governança corporativa nas empresas. 4. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- SILVEIRA, A.D.M. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. Tese de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002. Disponível em:<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/ptbr.php>
- SOARES, L. M. P. C.; GULLO, M. C. R.; VIANNA, S. L. G. Novo ciclo econômico. Oportunidades e desafios (recurso eletrônico) / ESAES; Educus, 2018.
- SOUSA, M. N. A. A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- SOUZA, J. G. de; MIRANDA, L.; SANTOS, A. F. A.; TAVARES, T. L. de C. Governança Corporativa Em Uma Empresa Familiar De Pernambuco. R. Cont. Ufba. Salvador. 2015
- SGARBOSSA, L.; BRIGHENTI, J. Processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte. Revista Tecnológica. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/300>
- TOIGO, D. C. Planejamento sucessório empresarial: proteção patrimonial nacional e internacional. São Paulo: AGWM, 2016.
- TROCCOLI, I.R.; LISBOA, F. Governança corporativa na empresa familiar. Juiz de Fora, Vianna Sapiens, Vol.9(1), pp.32-32, 2018.
- TRANCOSO, D. S.; HUBER, T. R.; CARVALHO, A. L. Processo sucessório na empresa familiar: estudo de caso LP ferramentas agrícolas. Revista Destarte, Vitória, v.5, n.2, p. 58-- 75, out, 2015.
- UMANS, I.; LYBAERT N.; STEIJVERS, T.; VOORDECKERS, W. Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emoticons. Springer. Disponível em: [Planejamento sucessório em empresas familiares: práticas de governança familiar, conselho de administração e emoções | SpringerLink](#)
- VACCARI, N.A.D.; BEUREN, I.M. Participação Feminina Na Governança Corporativa De EmPresas Familiares Listadas Na Bm&Fbovespa. Revista Evidenciação Contábil & Finanças. 2017

VENTURA, L. C. A empresa e a sucessão. In: Patrimônio e sucessão: como garantimos herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.