

Governança corporativa como dimensão mediadora na empresa familiar: evidências de um estudo de caso brasileiro

Corporate governance as a mediating dimension in the family business: evidence from a Brazilian case study

Carlos Alexandre Lopes Pereira
Hélder Uzêda Castro

RESUMO

Este artigo analisa o papel da governança corporativa na empresa familiar, investigando sua função mediadora entre família, propriedade e gestão. A partir de estudo de caso qualitativo realizado em empresa familiar brasileira do setor médico-hospitalar, examinam-se os mecanismos formais e informais de governança adotados e seus impactos na profissionalização e na mitigação de conflitos. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e analisados segundo técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). Os resultados indicam que a governança encontra-se em estágio intermediário de institucionalização, caracterizado pela coexistência entre práticas relacionais baseadas na confiança familiar e iniciativas formais ainda incipientes. Observa-se que pressões regulatórias externas tendem a acelerar a formalização em determinadas dimensões organizacionais. Como contribuição teórica, propõe-se a ampliação do modelo tridimensional de Tagiuri e Davis (1985), incorporando a governança como quarta dimensão mediadora. No plano prático, o estudo evidencia que a sustentabilidade da empresa familiar depende da institucionalização progressiva de mecanismos formais de *accountability*, planejamento e estrutura decisória.

Palavras-chave: empresa familiar; governança corporativa; profissionalização; sucessão; conflitos.

ABSTRACT

This article analyzes the role of corporate governance in family businesses, examining its mediating function between family, ownership, and management. Based on a qualitative case study conducted in a Brazilian family-owned company in the medical-hospital sector, the study investigates both formal and informal governance mechanisms adopted and their impacts on professionalization and conflict mitigation.

Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using content analysis techniques (Bardin, 2011). The findings indicate that governance is at an intermediate stage of institutionalization, characterized by the coexistence of relational practices grounded in family trust and still incipient formal governance initiatives. External regulatory pressures are observed to accelerate formalization in specific organizational dimensions. As a theoretical contribution, the study proposes an expansion of the three-circle model developed by Tagiuri and Davis (1985), incorporating governance as a fourth mediating dimension. From a practical perspective, the study demonstrates that the sustainability of family businesses depends on the progressive institutionalization of formal mechanisms of accountability, planning, and decision-making structures.

Keywords: family business; corporate governance; professionalization; succession; conflicts.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam parcela expressiva da economia mundial e brasileira. Estudos indicam que, no Brasil, aproximadamente 90% dos grupos privados possuem gestão vinculada à família proprietária (Trevisani Júnior, 1997), cenário semelhante ao observado em economias desenvolvidas (Neubauer; Lank, 1999). Apesar de sua relevância econômica e social, tais organizações historicamente foram associadas à fragilidade estrutural, conflitos sucessórios e baixa longevidade (Vidigal, 1999).

A literatura evidencia que os principais desafios da empresa familiar decorrem da sobreposição entre os sistemas família, propriedade e gestão, cujas interações produzem tensões específicas (Tagiuri; Davis, 1985). Conflitos entre gerações, disputas por poder, indefinições quanto à sucessão e ausência de critérios objetivos de profissionalização constituem obstáculos recorrentes (Posso, 2004; Ribeiro, 2008).

Nesse contexto, a governança corporativa emerge como instrumento capaz de estruturar relações, reduzir assimetrias e mitigar conflitos. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC¹ (2009) destaca princípios como equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa como fundamentos para a sustentabilidade organizacional. Em empresas familiares, tais mecanismos assumem papel ainda mais relevante, uma vez que contribuem para separar

¹ IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Entidade brasileira dedicada à promoção das melhores práticas de governança corporativa.

formalmente as dimensões família, propriedade e gestão (Bernhoeft; Gallo, 2003; Bornholdt, 2005).

Embora a literatura reconheça a importância da governança, ainda são limitados os estudos empíricos que analisam como esses mecanismos são efetivamente implementados em empresas familiares de médio porte no contexto brasileiro. Além disso, a governança costuma ser tratada como conjunto de práticas instrumentais, e não como dimensão estruturante das relações organizacionais.

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar como a governança corporativa atua como elemento mediador entre família, propriedade e gestão em uma empresa familiar brasileira. Propõe-se, como contribuição teórica, a ampliação do modelo tridimensional clássico de Tagiuri e Davis (1985), incorporando a governança como quarta dimensão articuladora.

2. EMPRESA FAMILIAR E CONFLITOS ESTRUTURAIS

O conceito de empresa familiar apresenta variações na literatura. Para Adachi (2006), a característica central não reside no porte ou no setor de atuação, mas na influência da família sobre o controle societário e as decisões estratégicas. Bornholdt (2005) amplia essa compreensão ao incluir organizações cuja identidade e direção são marcadas por vínculos consanguíneos ou culturais.

Historicamente, a empresa familiar foi vista como estrutura vulnerável e transitória (Vidigal, 1999). Contudo, evidências internacionais demonstram sua vitalidade e capacidade de adaptação (Neubauer; Lank, 1999; BusinessWeek, 2003). A sobrevivência dessas organizações depende, entretanto, da capacidade de lidar com desafios específicos.

Entre os principais problemas identificados na literatura estão conflitos entre gerações, ausência de planejamento sucessório, centralização decisória, dificuldades de liquidez e comunicação inadequada (Posso, 2004). Ribeiro (2008) destaca que a indefinição de papéis e responsabilidades amplia tensões e fragiliza a governança interna.

A sobreposição entre relações afetivas e relações profissionais intensifica tais conflitos (Ussman, 2004). Bernhoeft et al. (2003) apontam que a não separação entre patrimônio

da família e patrimônio da empresa constitui foco recorrente de disputas, especialmente em momentos de transição geracional.

Nesse sentido, a profissionalização e a formalização de mecanismos de governança são frequentemente apontadas como estratégias de mitigação de conflitos (Vidigal, 1996; Bernhoeft, 1999).

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO DIMENSÃO MEDIADORA

A governança corporativa pode ser compreendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas (IBGC, 2009). Envolve relações entre acionistas, conselho de administração, diretoria executiva e demais stakeholders (Campos, 2006).

Em empresas familiares, a governança assume especificidades próprias, pois precisa lidar com a interdependência entre família, propriedade e gestão. Bueno et al. (2005) destacam que a delimitação clara de responsabilidades e a definição de instâncias decisórias são fundamentais para preservar equilíbrio institucional.

A literatura sugere instrumentos como conselho de família, protocolo familiar, acordo de acionistas e conselho de administração como mecanismos formais de estruturação (Roth et al., 2017). Entretanto, Melin e Nordqvist (2000) alertam que a simples criação dessas instâncias não garante efetividade, especialmente quando decisões continuam sendo tomadas em ambientes informais.

Nesse contexto, argumenta-se que a governança não deve ser vista apenas como conjunto de práticas normativas, mas como dimensão mediadora capaz de organizar as interações entre família, propriedade e gestão. Ao institucionalizar regras, procedimentos e mecanismos de *accountability*, a governança reduz ambiguidades e cria previsibilidade organizacional.

Propõe-se, portanto, a ampliação do modelo de Tagiuri e Davis (1985), incorporando a governança como quarta dimensão estruturante, responsável por articular e estabilizar as interações entre os três sistemas clássicos.

4. METODOLOGIA

Este estudo adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório, fundamentada na estratégia de estudo de caso único instrumental. A opção metodológica justifica-se pelo interesse em compreender em profundidade como a governança corporativa se manifesta e é percebida no contexto específico de uma empresa familiar brasileira, permitindo análise contextualizada das dinâmicas organizacionais (Creswell, 2021).

O estudo de caso foi selecionado por representar organização familiar em processo de transição geracional e de gradual institucionalização de práticas de governança. A unidade de análise corresponde à estrutura de governança em construção na empresa, considerando suas práticas formais e informais, mecanismos decisórios e relações entre família, propriedade e gestão.

A empresa investigada atua há mais de doze anos no setor de comercialização de produtos médicos e hospitalares, com presença nos estados da Bahia, Sergipe, Pernambuco e Piauí. Possui equipe superior a sessenta colaboradores e encontra-se sob controle da segunda geração familiar. A escolha do caso decorreu do acesso às informações organizacionais, o que permitiu maior profundidade analítica, ainda que tal proximidade constitua limitação metodológica explicitamente reconhecida.

A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2024, por meio de entrevista presencial semiestruturada com sócio-diretor da organização, integrante da família proprietária e responsável por decisões estratégicas. O roteiro foi estruturado em quatro eixos temáticos: (i) princípios e práticas de governança corporativa à luz das diretrizes do IBGC (2009); (ii) relações corporativas entre acionistas, gestores e colaboradores; (iii) estrutura societária, normas administrativas, código de ética e planejamento estratégico; e (iv) governança em tecnologia da informação e adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).²

A entrevista foi gravada e transcrita integralmente, sendo o material submetido à análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011). O procedimento analítico envolveu três

² LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018). Legislação brasileira que regula o tratamento de dados pessoais no Brasil.

etapas: pré-análise, com leitura flutuante do material; exploração do conteúdo, mediante categorização temática alinhada aos eixos teóricos do estudo; e interpretação inferencial, articulando as evidências empíricas ao referencial teórico. A análise buscou identificar padrões, convergências e tensões nas práticas de governança relatadas.

Reconhece-se que a utilização de único entrevistado limita a amplitude das perspectivas analisadas. Contudo, a escolha recaiu sobre ator estratégico da organização, com visão transversal das práticas societárias e operacionais, permitindo inferência analítica consistente com o objetivo exploratório do estudo.

4.1 Aspectos Éticos da Pesquisa

A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às Ciências Humanas e Sociais, conforme a Resolução CNS nº 510/2016.³ O participante foi previamente informado acerca dos objetivos do estudo, da natureza acadêmica da investigação e do uso exclusivo científico das informações fornecidas. Foi assegurado anonimato institucional e pessoal, mediante omissão de identificação da organização e do entrevistado. A participação ocorreu de forma voluntária, com consentimento livre e esclarecido, sendo garantida confidencialidade no tratamento dos dados.

5. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E ANÁLISE

A análise do caso revela que a governança corporativa na empresa estudada encontra-se em processo de estruturação gradual, marcada pela coexistência de práticas formais emergentes e mecanismos informais historicamente consolidados. Tal configuração é típica de organizações familiares em transição geracional, nas quais a profissionalização avança de modo incremental (Bernhoeft, 1999; Bornholdt, 2005).

5.1 Governança e Estrutura Decisória

Embora o sócio-diretor demonstre conhecimento sobre os princípios do IBGC (2009), a institucionalização das práticas ainda é parcial. Observa-se predominância de decisões concentradas na família proprietária, com acordos verbais substituindo formalizações contratuais. A ausência de conselho de administração formalizado e de conselho de família estruturado indica que os mecanismos de governança permanecem ancorados na

³ CNS – Conselho Nacional de Saúde. Órgão colegiado vinculado ao Ministério da Saúde.

confiança interpessoal, característica recorrente em empresas familiares de segunda geração (Melin; Nordqvist, 2000).

O princípio da equidade foi identificado como valor internalizado, especialmente no tratamento de colaboradores e *stakeholders*. Entretanto, princípios como *accountability* e transparência ainda não estão plenamente sistematizados, evidenciando lacuna entre intenção normativa e prática institucional.

Esse descompasso confirma a literatura que aponta que a adoção de boas práticas depende menos do conhecimento técnico e mais da disposição para formalização e compartilhamento de poder (Bueno et al., 2005).

5.2 Relações entre Família, Propriedade e Gestão

A análise das relações corporativas demonstra forte integração entre família e gestão. A divisão societária igualitária entre irmãos sugere equilíbrio formal de poder; contudo, a ausência de acordo de acionistas estruturados mantém indefinições quanto a responsabilidades futuras.

O discurso do entrevistado revela ambiente de confiança e cooperação entre os sócios. Contudo, conforme apontam Vasconcelos et al. (2017), a ausência de conflito declarado não elimina riscos latentes, especialmente em processos sucessórios. A sucessão, embora ainda distante no horizonte temporal, é reconhecida como tema sensível que exige planejamento preventivo (Steinberg, 2009).

A contratação de gestor profissional com participação nos resultados representa avanço na separação entre propriedade e gestão, alinhando-se às evidências de Villalonga e Amit (2005) sobre impactos positivos da profissionalização na criação de valor. Contudo, a ausência de formalização contratual detalhada indica que a governança ainda depende de relações de confiança, e não exclusivamente de mecanismos institucionais.

Essa coexistência entre informalidade relacional e formalização incipiente confirma que a governança atua como elemento de transição entre modelo familiar tradicional e estrutura empresarial profissionalizada.

5.3 Planejamento Estratégico e Formalização Institucional

O planejamento estratégico revelou-se ponto de tensão. O sócio-diretor manifesta ceticismo quanto à formalização metodológica, privilegiando metas comerciais anuais em detrimento de planejamento estruturado, como o *Balanced Scorecard* apresentado pelo gestor operacional.

Tal postura evidencia resistência cultural à formalização sistêmica, fenômeno observado por Vidigal (1996) em empresas familiares que valorizam experiência prática sobre instrumentos gerenciais formalizados. Essa resistência pode limitar a consolidação da governança como dimensão estruturante, uma vez que o planejamento estratégico constitui elemento central de alinhamento organizacional (IBGC, 2016).

Quanto ao código de ética, embora formalmente elaborado, sua disseminação ainda é incipiente, sendo substituída pela transmissão informal de valores. Essa característica reforça a predominância do sistema familiar sobre o sistema institucional, conforme discutido por Ussman (2004).

5.4 Governança em Tecnologia da Informação

A governança em TI apresentou maior grau de formalização relativa. A escolha de ERP⁴ especializado no setor, o desenvolvimento de BI⁵ e a destinação de orçamento anual para proteção de dados indicam reconhecimento estratégico da tecnologia da informação (Assis, 2011; Severiano; Cunha, 2018).

A adequação à LGPD evidencia preocupação com responsabilidade corporativa e gestão de riscos, especialmente considerando o tratamento de dados sensíveis no setor médico. Nesse aspecto, a governança em TI demonstra maior maturidade do que outras dimensões da governança corporativa tradicional.

Essa assimetria sugere que pressões regulatórias externas podem acelerar a institucionalização de práticas formais, enquanto dimensões societárias e familiares tendem a evoluir de forma mais gradual.

⁴ ERP – *Enterprise Resource Planning*. Sistema integrado de gestão empresarial.

⁵ BI – *Business Intelligence*. Conjunto de ferramentas e processos para análise estratégica de dados.

Síntese Analítica

A análise evidencia que a empresa se encontra em estágio intermediário de institucionalização da governança. A dimensão familiar permanece predominante nas decisões estratégicas, enquanto mecanismos formais de governança estão em construção.

Os achados permitem sustentar que a governança opera como dimensão mediadora entre os sistemas família, propriedade e gestão. Quando formalizada, ela reduz ambiguidades e delimita responsabilidades; quando incipiente, mantém dependência de relações interpessoais.

Dessa forma, confirma-se a proposição de que a governança não constitui apenas conjunto de práticas acessórias, mas elemento estruturante capaz de reorganizar as interações entre os três sistemas clássicos de Tagiuri e Davis (1985).

6. RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

6.1 Resultados

A investigação revelou que a governança corporativa na empresa estudada apresenta caráter híbrido, combinando mecanismos formais incipientes com práticas relacionais baseadas na confiança familiar. Embora exista conhecimento acerca dos princípios do IBGC (2009), sua implementação ainda não se encontra plenamente institucionalizada, especialmente no que se refere à formalização de acordo de acionistas, estruturação de conselhos e consolidação de práticas sistemáticas de *accountability*.

Verificou-se que a predominância da governança relacional – sustentada por acordos tácitos e proximidade familiar – garante estabilidade no curto prazo, mas pode gerar vulnerabilidades estruturais no médio e longo prazos, sobretudo em contextos de sucessão ou expansão societária (Steinberg, 2009; Vasconcelos et al., 2017). A ausência de conflito explícito não elimina riscos latentes associados à indefinição de papéis e responsabilidades.

Observou-se, ainda, que pressões externas, como exigências regulatórias vinculadas à LGPD, tendem a acelerar a formalização de práticas em determinadas áreas,

especialmente na governança em tecnologia da informação (Assis, 2011; Severiano; Cunha, 2018). Tal assimetria indica que o grau de institucionalização da governança pode variar conforme intensidade das pressões ambientais e percepção de risco.

Em síntese, a empresa encontra-se em estágio intermediário de profissionalização, no qual coexistem elementos da lógica patrimonial familiar e iniciativas de formalização organizacional.

6.2 Contribuição Teórica

A principal contribuição teórica deste estudo consiste na proposição de que a governança corporativa pode ser compreendida como quarta dimensão mediadora no modelo clássico de Tagiuri e Davis (1985). Ao lado dos sistemas família, propriedade e gestão, a governança atua como elemento estruturante responsável por organizar, delimitar e estabilizar as interações entre esses eixos.

Essa ampliação permite superar a compreensão da governança como mero conjunto de boas práticas normativas, reposicionando-a como mecanismo institucional que transforma relações afetivas e patrimoniais em arranjos organizacionais formalizados. Ao atuar como mediadora, a governança reduz ambiguidades decisórias, delimita responsabilidades e contribui para a sustentabilidade organizacional.

A introdução dessa quarta dimensão amplia a capacidade explicativa do modelo tridimensional, oferecendo lente analítica mais adequada para examinar processos de profissionalização e transição geracional em empresas familiares.

6.3 Contribuição Prática

No plano gerencial, o estudo evidencia que a longevidade da empresa familiar depende da institucionalização progressiva de mecanismos formais de governança. Entre os instrumentos prioritários destacam-se:

- formalização do acordo de acionistas, com definição clara de responsabilidades e critérios sucessórios;
- estruturação de conselho de família e conselho de administração;
- disseminação efetiva do código de ética e das normas internas;
- sistematização do planejamento estratégico; e

- alinhamento entre governança corporativa e governança em tecnologia da informação.

A pesquisa demonstra que a profissionalização não deve ser compreendida como evento pontual vinculado à sucessão, mas como processo contínuo de delimitação de papéis e formalização de regras organizacionais.

7. CONCLUSÃO

Este artigo analisou o papel da governança corporativa em uma empresa familiar brasileira, buscando compreender como seus mecanismos formais e informais influenciam as relações entre família, propriedade e gestão. A partir de estudo de caso qualitativo, identificou-se que a organização se encontra em estágio intermediário de institucionalização da governança, combinando práticas baseadas na confiança interpessoal com iniciativas formais ainda em consolidação.

Os resultados indicam que a governança não deve ser compreendida apenas como conjunto de recomendações normativas, mas como dimensão estruturante capaz de reorganizar a dinâmica interna da empresa familiar. Quando formalizada, ela reduz ambiguidades decisórias, delimita responsabilidades e mitiga riscos associados à sucessão e à concentração de poder. Quando incipiente, mantém a organização dependente de relações pessoais e acordos tácitos.

A principal contribuição teórica do estudo reside na proposição de que a governança corporativa pode ser concebida como quarta dimensão mediadora no modelo clássico de Tagiuri e Davis (1985). Ao lado dos sistemas família, propriedade e gestão, a governança atua como elemento articulador, promovendo equilíbrio institucional e previsibilidade organizacional. Essa ampliação conceitual contribui para avançar o debate sobre profissionalização e longevidade da empresa familiar.

No plano prático, o estudo evidencia que a sustentabilidade organizacional exige institucionalização progressiva de instrumentos como acordo de acionistas, conselho de família, conselho de administração, planejamento estratégico formalizado e mecanismos de *accountability*. A governança em tecnologia da informação, impulsionada por

exigências regulatórias como a LGPD, demonstra que pressões externas podem acelerar a formalização de práticas internas.

Como limitações, reconhece-se que a análise se baseia em estudo de caso único e em entrevista com ator estratégico da organização, o que restringe a generalização dos resultados. Ademais, a proximidade entre pesquisador e organização pode ter influenciado o acesso e a interpretação das informações. Tais limitações, contudo, não invalidam a inferência analítica proposta.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre empresas familiares em diferentes estágios de maturidade, bem como investigações que explorem empiricamente a governança como dimensão mediadora em contextos setoriais diversos. Estudos quantitativos também podem testar a relação entre grau de institucionalização da governança e indicadores objetivos de desempenho e longevidade.

Em síntese, a empresa familiar não se sustenta apenas pela coesão afetiva ou pela continuidade patrimonial, mas pela capacidade de institucionalizar regras que organizem suas interações internas. É nesse ponto que a governança deixa de ser instrumento acessório e passa a constituir elemento singular e estruturante da empresa familiar.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A.: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSIS, C. B. *Governança e gestão da tecnologia da informação: diferenças na aplicação em empresas brasileiras*. 2011.

BERNHOEFT, Renato. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. São Paulo: Senac, 1996.

BERNHOEFT, Renato. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. In:

MARTINS, I. G. S. et al. *Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócios, 1999.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel Ángel. *Governança na empresa familiar*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BUENO, José Carlos Correia; FERNÁNDEZ, Carmen D.; SÁNCHEZ, Antonio V. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BUSINESSWEEK. Family, Inc. New York, 10 nov. 2003.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares no Brasil. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.

CAMPOS, Luiz. Governança corporativa: princípios e fundamentos. 2006.

GENTIL, E. Retrato de família. *HSM Management*, v. 6, n. 41, nov./dez. 2003.

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

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Empresas familiares: governança e sucessão*. São Paulo: IBGC, 2016.

LANZANA, Antônio; CONSTANZI, Rogério. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S. et al. *Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócios, 1999.

LERNER, Walter. *Organização participativa*. São Paulo: Atlas, 1996.

LOURENZO JÚNIOR, A. Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MELIN, Leif; NORDQVIST, Mattias. Corporate governance processes in family firms: the role of influential actors and the strategic arena. In: ICSB WORLD CONFERENCE, 2000.

NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G. *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, A. C. Empresa familiar: sua importância econômica e social. Disponível em: <link original>. Acesso em: 20 jun. 2024.

- OLIVEIRA, J.; PINHEIRO, A.; ÁLVARES, E.; PIMENTEL, T. Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. *FACES Journal*, v. 11, n. 3, p. 105-122, 2011.
- OLIVETTE, C. Empresas adotam gestão transparente. *O Estado de S. Paulo*, 20 mar. 2016. Disponível em: <https://www.estadao.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- POSSO, María Luisa. El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, n. 74, p. 49-67, 2000.
- RIBEIRO, R. V. E. Uma abordagem teórica de empresas familiares: desafios e oportunidades. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.
- ROTH, L.; TISSOT, M.; GONÇALVES, R. Family-owned business succession and governance: a multiple case study in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017.
- SEVERIANO JUNIOR, E.; CUNHA, D. de O. da. The importance of using COBIT model in IT processes in an organizational context. *Brazilian Journal of Development*, v. 4, n. 6, p. 2844-2854, 2018.
- SILVA, L. A. C.; ARAÚJO, M. V. P.; BRITO, M. L. A. Logística intermodal no estado do Rio Grande do Norte: um estudo exploratório. *Research, Society and Development*, v. 7, 2018.
- STEINBERG, H. Acordo de sócios. Mesa Corporate Governance, 2009. Disponível em: <https://corporategovernance.com.br>. Acesso em: 24 jun. 2024.
- TAGIURI, Renato; DAVIS, John A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, 1985.
- TREVISANI JÚNIOR, P. Sucessão: a família tem que se organizar. *Superhiper*, São Paulo: ABRAS, set. 1997.
- USSMAN, Ana Maria. *Empresas familiares: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar*. Lisboa: Sílabo, 2004.
- VASCONCELOS, A.; OLIVEIRA, M.; FERNANDES, V. O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero: um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG. *RACE*, v. 16, n. 1, p. 203-226, 2017.
- VILLALONGA, Belén; AMIT, Raphael. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 2005.
- VIDIGAL, Antônio Carlos. As origens da empresa familiar. In: MARTINS, I. G. S. et al. *Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócios, 1999.