

***Framework* para implementação de *Environmental Social Governance*: um estudo em empresas familiares brasileiras**

Julia Giacomini Heineck (UFRGS) – juliagheineck@gmail.com

Ângela de Moura Ferreira Danilevicz (UFRGS) – angelamfd@producao.ufrgs.br

Resumo

No ambiente de negócios de hoje, inclusive no contexto de empresas familiares, o lucro precisa estar alinhado ao propósito. Uma forma de se chegar a esse patamar é através do investimento em práticas de *Environmental Social Governance* (ESG). Sendo assim, foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos, no qual realizou-se entrevistas com dez mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas familiares, para, por fim, propor práticas e uma estrutura de implantação de *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG) para esse contexto de empresa. Concluiu-se que cada empresa deve priorizar o elemento do ESG que mais causa impacto negativo e que a governança é a base para sustentar os processos da empresa e também a manutenção das práticas sugeridas. A contribuição prática deste estudo é subsidiar o processo de decisão de gestores quanto à implantação do ESG, e a contribuição acadêmica está no *framework* proposto e na elucidação das práticas relacionadas ao tema.

Palavras-chave: *Environmental Social Governance*; Organizações familiares; Estratégias empresariais.

1 Introdução

Estimativas apontam que empresas familiares representam em torno de 80% das empresas em operação no mundo (GERSICK et. al., 1997). Um terço de todas as empresas, listadas no *Fortune 500 Companies*, são as familiares. Esse tipo de empresa possui diversas características que lhes são favoráveis, tais como: o compartilhamento de valores e objetivos, a visão de longo prazo, a lealdade entre os membros da família e a preocupação com a reputação da empresa (POZA; DAUGHERTY, 2017).

Apesar disso, existe uma dificuldade de perenizar os negócios familiares. Setenta por cento dos empreendimentos familiares existentes no mundo não resistem à morte do fundador (SOARES et al., 1997). Há vários estudos que apontam os motivos para a ocorrência desse fato. Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), isso acontece quando os fundadores e os herdeiros não compreendem a necessidade de se prepararem para conduzirem os negócios, de acordo com as atualizações exigidas pelo mercado. Para Teston e Filippim (2016), os desafios das empresas familiares são os seguintes: a segregação das dimensões “família e empresa”; a separação das decisões e ações familiares e empresariais; os efeitos das relações afetivas; e a preparação dos sucessores no comando dos negócios.

Entretanto, quando conseguem trabalhar com transparência, estabelecer regras claras e utilizar boas práticas de gestão, as empresas familiares podem alcançar patamares superiores àqueles das empresas não familiares (GERSICK et. al., 1997). Segundo a PricewaterhouseCoopers (PWC) (2021), no ambiente de negócios de hoje, cujo ritmo de mudança está acelerado, o lucro precisará estar alinhado ao propósito. Uma forma de se chegar a esse patamar, a qual permita a perpetuação do negócio, está no investimento em práticas de *Environmental Social Governance* (ESG), que é o conjunto de Práticas Ambientais, Sociais e de Governança realizadas por empresas.

Entre as mudanças e inovações, relacionadas às práticas de governança corporativa, implementadas pelas empresas familiares, cujo propósito é melhorar e ter destaque no mercado, está a estruturação de comitês e de práticas de desenvolvimento sustentável – incluindo questões sociais, ambientais e de governança (TESTON; FILIPPIM, 2016). Contudo, de acordo com a PWC (2021), as empresas familiares não estão assumindo o papel de liderança que poderiam nesse contexto.

Para a PWC (2021), muitas empresas familiares não estão priorizando áreas-chave, como sustentabilidade, que não é mais um diferencial, porém, um imperativo de negócios. Se as empresas familiares não conseguirem demonstrar o seu compromisso com a sustentabilidade, com ações concretas, podem correr o risco de perder a reputação conquistada há anos.

Considerando o exposto, apresenta-se como pertinente a seguinte questão de pesquisa: Como implementar boas práticas de ESG em empresas familiares? Assim sendo, o objetivo do presente trabalho consiste em propor um *framework* para a implantação de ESG a partir de boas práticas identificadas em empresas familiares. Como resultados, espera-se elucidar um sequenciamento lógico para auxiliar gestores de empresas que desejam implementar práticas de ESG nas estratégias do negócio. Além disso, espera-se auxiliar na construção de imagem associada ao desenvolvimento sustentável do negócio.

A fim de que os objetivos sejam alcançados, o presente artigo se desdobra em cinco seções, sendo que a primeira contextualiza o problema de pesquisa; a segunda apresenta o referencial teórico, necessário para embasar o trabalho de pesquisa, abordando, quais sejam: conceitos relacionados a *Environmental Social Governance*, bem como conceitos acerca da estrutura de governança corporativa existente em empresas familiares.

A seguir, na seção três, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento deste estudo, citando-se o cenário de aplicação, a classificação da pesquisa e o método de trabalho. A quarta seção apresenta os resultados obtidos e as discussões do trabalho. Enquanto que, na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais sobre o estudo de casos múltiplos proposto e sugestões de trabalhos futuros.

2 Referencial teórico

Neste capítulo, desenvolve-se o referencial teórico do trabalho, o qual permite o embasamento dos temas que envolvem os objetivos elencados. Desta maneira, as construções, apresentadas nesta etapa, se relacionam com a posterior análise da pesquisa, de forma a construir a resolução do seu problema. Para tanto, essa fase está dividida em dois tópicos principais, os quais buscam esclarecer os temas, relacionados ao contexto de *Environmental Social Governance* e gestão de empresas familiares brasileiras.

2.1 *Environmental Social Governance* (ESG)

O termo “*Environmental Social Governance* (ESG)” surgiu no ano de 2004, em uma publicação do Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e instituições financeiras de nove países. A publicação foi chamada de *Who Cares Wins* (UN, 2004) e tinha como objetivo mostrar a importância de investir em empresas que tinham boas práticas, além de obter respostas dos bancos sobre como integrar os fatores ESG ao mercado de capitais (PEREIRA, 2020).

De acordo com Farag et al. (2020), esse relatório não é um código de conduta obrigatório nem fórum para auditar as políticas e práticas gerenciais, mas, uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

O ESG se refere à adoção de critérios ambientais, sociais e de governança, que agora fazem parte da agenda estratégica de companhias de diferentes setores e servem como base para a tomada de decisões financeiras e de investimentos (HENISZ et al., 2019).

Como ressalta Pereira (2020), o ESG estimula as empresas a buscarem o entendimento de quais são os seus impactos negativos e positivos na sociedade e agir em relação a eles. Além disso, se faz necessário minimizar os efeitos negativos e potencializar os positivos, assim como equacionar os prejuízos já provocados anteriormente. Nesse sentido, Henisz et al. (2019) definem as letras do ESG, como:

- E (*Environmental*) – são os critérios ambientais, relacionados à conservação do meio-ambiente. Nesse contexto, são incluídos fatores, tais como: a energia que a empresa absorve; os resíduos que descarrega; os recursos que necessita; e as consequências disso para os seres vivos. Não menos importante, engloba as emissões de carbono e as mudanças climáticas. Cada empresa usa energia e recursos; toda empresa afeta e é afetada pelo meio ambiente. No âmbito ambiental, são discutidos temas, como: aquecimento global e emissão de carbono; poluição do ar e da água; biodiversidade; desmatamento; deficiência energética; gestão de resíduos e escassez de água.
- S (*Social*) – são os critérios sociais que dizem respeito à relação de uma empresa com as pessoas que fazem parte do seu universo. Além disso, aborda a reputação que fomenta com pessoas e instituições nas comunidades onde são realizados os negócios. “S” inclui relações de trabalho e diversidade e inclusão. Cada empresa opera em uma sociedade mais ampla e diversificada. No âmbito social, são discutidos temas, como: a composição do Conselho; a satisfação dos clientes; a proteção de dados e privacidade; a diversidade da equipe; o engajamento dos funcionários; o relacionamento com a comunidade; e o respeito aos direitos humanos e às leis trabalhistas.
- G (*Governance*) – é o sistema interno de práticas, controles e procedimentos que a empresa adota para se governar, tomar decisões eficazes, cumprir a lei e atender às necessidades das partes interessadas externas. Toda empresa requer governança. No âmbito de governança, são discutidos temas, como: a composição do Conselho; a estrutura do Comitê de Auditoria; a remuneração dos executivos; e a relação com entidades do governo e políticos.

Henisz et al. (2019) sugerem que os elementos individuais do ESG estão interligados. Por exemplo, os critérios sociais se sobrepõem aos ambientais e de governança, quando as empresas buscam cumprir as leis ambientais e têm preocupações mais amplas com a sustentabilidade. De acordo com Chau (2020), ademais, deve-se compreender que o ESG não deve ser um projeto paralelo, mas tem que estar

profundamente integrado às principais estratégias de negócios e análise de investimento, bem como de tomada de decisão no nível de portfólio.

Chau (2020) destaca ainda que, mesmo em contexto de pandemia, a atual volatilidade do mercado não deve impedir os investidores de construir estratégias ESG de longo prazo. Assinala o autor que a chave para prosperar na economia pós-Covid19 será construir modelos de negócios mais resilientes e sustentáveis.

As estruturas para implantação de ESG nas empresas existentes são empíricas e não comprovadas na prática em um número relevante de empresas.

2.2 Gestão de Empresas Familiares

Existem muitas definições de empresas familiares. Para Neubauer e Lank (1998), considera-se uma empresa familiar, quando houver identificação de, pelo menos, duas gerações de uma família, e este vínculo teve uma influência mútua na política da empresa e nos interesses e objetivos da família. Já Breton-Miller e Miller (2009) definem esse tipo de empresa como aquela na qual uma família tem uma quantidade de cotas que garantem uma influência significativa na condução da empresa. Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) classifica empresas familiares como organizações em que uma ou mais famílias detêm o poder de controle da empresa e influenciam a direção do negócio pelas regras de direitos de propriedade, gestão e relações familiares.

Na literatura sobre o assunto, ressalta-se que as empresas familiares apresentam melhor desempenho do que suas concorrentes não-familiares, tanto em termos de vendas e lucros como de outras medidas de crescimento (LEACH; LEAHY, 1991). Isso se dá por alguns fatores, sendo eles:

- i. Compromisso: o fato de a família ser proprietária da empresa mostra o mais alto nível de dedicação e interesse em fazer o negócio crescer, prosperar e ser transmitido às próximas gerações (CADBURY, 2000);
- ii. Continuidade do conhecimento: as famílias proprietárias têm, como uma de suas prioridades, a transmissão de sua experiência, habilidades e conhecimentos acumulados para as gerações seguintes. O fato de os sucessores estarem em contato com a empresa desde muito novos aumenta o seu nível de compromisso e fornece a eles as ferramentas necessárias para dar continuidade aos negócios da empresa (CADBURY, 2000);

- iii. Confiabilidade e orgulho: os membros da família, por terem o seu nome e reputação relacionados a seus produtos e/ou serviços, se esforçam para aumentar a qualidade de sua produção e manter um bom relacionamento com seus *stakeholders* (WARD, 2002).

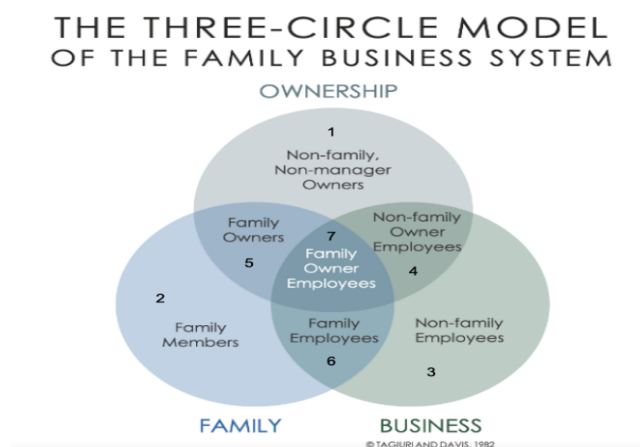
Apesar dessas empresas terem algumas vantagens para que o negócio prospere, há muitos desafios a serem superados. Apenas entre 5 a 15 por cento delas continuam operando até a terceira geração, nas mãos dos descendentes do(s) fundador(s) (NEUBAUER; LANK, 1998), e os motivos pelos quais isto ocorre serão elencados a seguir.

- i. Complexidade: as empresas familiares são geralmente de governança mais complexa do que as suas concorrentes não-familiares, devido à adição de uma variável: a família. Adicionar questões e emoções típicas de uma família aos negócios aumenta, de fato, a complexidade dos problemas com os quais essas empresas têm que lidar. Além disso, os membros da família desempenham diversos papéis, o que pode às vezes levar a um desalinhamento de incentivos entre esses membros (DAVIS et al., 2016).
- ii. Informalidade: em razão de, em sua maioria, essas famílias dirigirem os seus negócios (pelo menos durante a primeira e a segunda gerações), geralmente há muito pouco interesse em estabelecer práticas e procedimentos de negócios claramente articulados (GERSICK et. al., 1997).
- iii. Falta de disciplina: algumas empresas familiares não prestam atenção a áreas estratégicas, tais como: planejamento da sucessão dos ocupantes dos principais cargos da administração, o fato de serem empregados membros da família na companhia, bem como dificuldade de atrair e reter diretores capacitados vindos de fora. Retardar decisões estratégicas sobre esses pontos de tamanha importância pode levar ao fracasso de qualquer empreendimento familiar (WARD, 2002).

2.2.1 Sistema de empresa familiar – modelo dos três círculos

Considerando a complexidade da governança de empresas familiares, John Davis (1982), o maior especialista mundial em *Family Business*, estruturou o Modelo dos Três Círculos (Figura 1), para facilitar a compreensão de um sistema de empresa familiar.

Figura 1: Modelo dos Três Círculos



Fonte: Taguri e Davis (1982) (adaptado pela autora)

Segundo Davis et al. (2016), o modelo acima é importante, pois identifica os sete subgrupos diferentes que têm pontos de vista diversos sobre questões do sistema familiar. Reforça a importância de a propriedade, empresa e família serem individualmente fortes e conseguirem se apoiar para perenizar o sistema do negócio familiar. Somando-se a isso, sugere que subgrupos diferentes têm papéis e responsabilidades a desempenhar, considerando o seu contexto. Conforme Davis et al. (2016), os subgrupos são os seguintes:

- i. Membros da família que não são sócios nem trabalham na empresa;
- ii. Sócios que não pertencem à família nem trabalham na empresa;
- iii. Executivos não familiares nem sócios;
- iv. Familiares que trabalham na empresa e não são sócios;
- v. Sócios familiares que não trabalham na empresa;
- vi. Executivos e sócios, não familiares;
- vii. Sócios familiares que trabalham na empresa.

2.2.2 Bases do sucesso da empresa familiar

Além da ferramenta do “Modelo dos Três Círculos”, John Davis também criou outra estrutura: os “Fundamentos de Sucesso de Empresas Familiares” (Figura 2), no intuito de reforçar a ideia de que gestores, proprietários e membros da família têm um trabalho a cumprir, para tornar a empresa familiar mais forte (DAVIS et al., 2016). Como explica o autor, a empresa familiar que perpetuará será a que tiver uma família unida e

que contribui para uma boa gestão, acionistas leais e capazes, uma gestão alinhada e alta performance.

Figura 2: Bases do Sucesso da Empresa Familiar



Fonte Davis et al. (2016)

2.2.3 Governança do sistema de empresa familiar

Tendo em vista o impacto das questões apresentadas até o momento, pode-se dizer que a implementação de boas práticas de governança corporativa se tornou um dos principais objetivos da gestão atual das empresas e também um dos principais temas do sistema capitalista, do mundo corporativo e da ciência de administração. Sendo assim, grande parte dos países – dos mais desenvolvidos aos emergentes, está buscando adotar os princípios da boa governança (SILVEIRA, 2021). Assinala-se também que os princípios da governança de empresas familiares acabam sendo ainda mais importantes, considerando a complexidade encontrada. Governança de uma empresa familiar é “o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis” (IBGC, 2016, p. 4)

Segundo a *International Finance Corporation* (2008), os desafios a serem enfrentados na Governança de Empresas Familiares são:

- Conciliar o crescimento da rentabilidade da empresa com o crescimento familiar;
- Conciliar os interesses coletivos com as expectativas individuais de todos os envolvidos;
- Educar os herdeiros para o papel de acionistas que devem agregar valor ao capital;

- Profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade da profissionalização da empresa;
- Prover liquidez aos sócios.

Conforme esclarecem Davis et al. (2016), praticar governança tem como objetivo trazer estabilidade e adaptabilidade para a organização – seja ela empresa, organização social ou até mesmo família. Em alguns grupos, a governança pode ser conseguida de forma bastante informal ou pessoal. No entanto, é importante formalizá-la de alguma forma, seja com acordos escritos, políticas, planos e fóruns, nos quais os participantes se encontram para tomar certas decisões. Esses fóruns existem para permitir que o grupo familiar, o grupo empresarial e o grupo de proprietários sejam estimulados para realizarem discussões relevantes e que estas decisões sejam tomadas de forma justa, levando em consideração todos os envolvidos.

Família – Assembleia da Família, Conselho de Família e *Family Office*

Propriedade – Conselho de Sócios e Conselho de Acionistas

Empresa – Alta Direção

2.2.3.1 Assembleia da Família

É um fórum no qual são discutidos o alinhamento e o posicionamento familiares, do qual participam todos os membros da família, segundo regras previamente acordadas, relativas à faixa etária, participação de cônjuges e agregados, entre outras (IBGC, 2016).

Assim, seu principal objetivo é promover contato, integração e comunicação entre familiares, além de compartilhar visões e aspirações. Ao fim de promover uma boa reunião, os participantes devem se sentir não apenas unidos em torno de um ideal comum, mas também certos de terem recebido informações relevantes sobre os demais participantes e a empresa (IBGC, 2016).

2.2.3.2 Conselho de Família

É um Conselho formado por um grupo de familiares, eleito pela Assembleia Familiar para representá-lo. Igualmente, é responsável pela interface com os outros órgãos de governança. Cabe a ele (e a seus eventuais comitês) propor e monitorar o arcabouço de atividades da família, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016).

2.2.3.3 *Family Office*

O *Family Office* é a estrutura que apoia a governança da família e presta serviços aos familiares. Essa estrutura geralmente é subordinada ao Conselho de Família e tem papel mais tático-operacional, com base nas propostas, nos princípios e nos valores da família, podendo ou não, incluir familiares (IBGC, 2016).

2.2.3.4 *Conselho de Sócios*

O Conselho de Sócios é a estrutura que diz respeito ao entrelaçamento entre a governança familiar e a atuação dos sócios. O órgão tem o papel de preparar e orientar a atuação dos sócios na assembleia geral da empresa. Por exemplo, ele pode tratar da entrada ou saída de grandes negócios, da política de distribuição de dividendos e das transações acima de certo patamar (definido com base em percentual do patrimônio do grupo). O comitê também pode atuar no desenvolvimento ou atualização do acordo de sócios do grupo controlador (da família), oferecendo recomendações ao grupo de sócios que serão signatários do documento (IBGC, 2016).

2.2.3.5 *Coordenação entre a governança corporativa e a familiar*

Segundo IBGC (2016, p. 36), a coordenação

entre a família e a empresa deve se dar por meio do conselho de administração e do conselho de família e/ou comitê de sócios, uma vez definidos a missão e o papel de cada um. Na prática, isso ocorre de diversas maneiras: por meio de sistemas estruturados de comunicação, protocolos de relacionamento, relatórios informativos e/ou eventual interação de membros participantes dos comitês.

Dando seguimento ao tema, o foco da pesquisa passa a estar na sustentabilidade da família e na perpetuação da empresa.

2.2.4 **Sustentabilidade da família e perpetuação da empresa**

Davis et al. (2016) definiram três fatores vitais para o sucesso contínuo da família, sendo eles:

- Crescimento dos bens da família – famílias devem aumentar o valor de seus negócios e os recursos financeiros em velocidade mais rápida do que o próprio crescimento e do que as suas várias organizações consomem esses recursos.
- Desenvolvimento do talento da família – o segundo aspecto imperativo, nesse contexto, é atrair talentos de fora para o empreendimento familiar e também explorar os que já existem internamente. As famílias, porém, precisam investir em seus membros, de modo que estes possam orientar e contribuir para o empreendimento, conforme as suas aptidões e os seus interesses surgirem. Até porque a etapa da sucessão é o maior teste para uma empresa familiar (WARD, 2002)
- Unidade da família – as famílias devem permanecer unidas, com o objetivo de sustentar o seu negócio em longo prazo. Ter um ou mais membros com talento, para construir uma unidade, pode ser tão importante quanto ter criadores de riqueza.

3 Procedimentos metodológicos

Nesta seção, é apresentado o cenário no qual o trabalho está inserido, especificando as características do ESG no contexto de empresa familiar brasileira, além de mostrar a classificação da pesquisa e o método de trabalho.

3.1 Descrição do cenário

Estudos mostram que empresas familiares brasileiras têm uma certa resistência à inclusão de processos de sustentabilidade ambiental e social em seus contextos. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2019, *on-line*), “empresas controladas por famílias estão 10% atrás no *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG) performance – indicador que avalia quesitos ambientais, sociais e de governança – em relação às empresas que não possuem o mesmo tipo de controle”. Isso ocorre, especialmente, na tomada de decisão na contratação, na promoção, nos investimentos e em novos negócios (BROCCARDO; TRUANT; ZICARI, 2019).

Teston e Filippim (2016) comprovam o atraso dessas empresas em relação ao âmbito social do ESG, alertando que o preconceito quanto ao gênero feminino ainda é observado nas organizações. Conforme os autores, ainda são escassas as empresas

familiares que contratam minorias para cargos estratégicos do negócio, sendo que aquelas minorias que venceram esta barreira relatam rotas acidentadas até a consolidação do seu potencial técnico perante o quadro administrativo da empresa. Nesse contexto, o que essas minorias geralmente têm que conquistar, inicialmente, é o reconhecimento, seja por parte dos seus pares ou da Alta Administração/Acionistas.

Não diferentemente, as questões de sustentabilidade ambiental ainda demandam maturidade empresarial no que concerne aos bens comuns disponíveis na natureza, assim como à cidadania e responsabilidade social em relação às gerações futuras, entretanto as empresas familiares também acabam não dando a devida atenção a esses aspectos (PWC, 2021).

Ademais, empresas que consideram a inclusão dos processos relacionados ao ESG em sua cultura têm melhores resultados, como, por exemplo: maior visibilidade, melhora na reputação, maior lucratividade e, por conseguinte, a perenização desse perfil de empresa (BROCCARDO; TRUANT; ZICARI, 2019). Desta forma, percebe-se a importância do estudo de boas práticas relacionadas ao ESG para a implementação desta em empresas familiares.

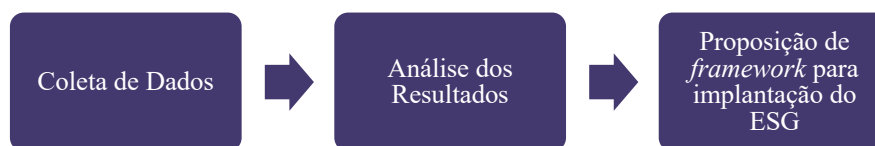
3.2 Caracterização do método de pesquisa

A pesquisa tem natureza aplicada, considerando-se que foi proposta uma estrutura de implantação de *Environmental Social Governance* para as empresas familiares (GIL, 2008). A abordagem é qualitativa, tendo em vista que foram realizadas entrevistas de maneira a identificar potenciais melhores práticas de sustentabilidade ambiental, social e de governança baseadas nas experiências do público entrevistado. O objetivo da pesquisa é exploratório, pois se destinou a coletar as percepções de pessoas que já tiveram experiências na aplicação de práticas que influenciam positivamente o problema pesquisado (GIL, 2008). Em relação aos procedimentos técnicos, conforme o presente trabalho, este se classifica como estudo de casos múltiplos, já que foram estudados conjuntamente mais de um caso, para investigar as práticas exercidas (GIL, 2008).

3.3 Caracterização do método de trabalho

O objetivo deste trabalho é propor um *framework* de implantação de ESG a partir de boas práticas identificadas em empresas familiares. A seguir, é apresentado o método de trabalho proposto (Figura 3).

Figura 3: Método de aplicação do trabalho



Fonte: elaborado pela autora

A primeira etapa, intitulada de “Coleta de dados”, consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com o público-alvo. Uma entrevista semiestruturada é a que combina um roteiro com questões, antes formuladas, com questões abertas. Esse tipo de entrevista dá ao entrevistador um controle maior sobre o que pretende saber acerca do campo e, ao mesmo tempo, possibilita espaço para uma reflexão livre e espontânea do entrevistado a respeito dos tópicos assinalados (MINAYO; COSTA, 2018).

Com o intuito de estudar essas práticas e de dar voz às minorias, foram selecionadas como público-alvo gestoras em cargos estratégicos (conselheiras atuantes ou executivas de carreira *c-level*) de empresas familiares. Considerando que as empresas que possuem maior faturamento possuem maior capacidade de investimento nessas práticas, determinou-se, ainda, que as escolhidas trabalhassem em empresas que faturam acima de oitenta milhões por ano. Além disso, elas deveriam ter vivências a serem exploradas para o entendimento de boas práticas que visam ao desenvolvimento sustentável e de ESG. Para tal, foram entrevistadas dez 10 empresárias, caracterizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Caracterização das respondentes

Respondente	Formação da respondente	Cargo	Tempo na empresa	Tipo de vínculo pessoal com a empresa	Geração
Respondente 1	Administração - UFRGS + Pós Finanças e Marketing FGV	Diretora Presidente	20 anos	Familiar	4a geração
Respondente 2	Direito - PUCRS + MBA - na FGV	Diretora Financeira	11 anos	Familiar	2a geração
Respondente 3	Administração - inovação e liderança	Analista de Marketing - Projetos	1 ano	Familiar	3a geração
Respondente 4	Administração pela UFRGS - MBA Gestão Empresarial	Diretora Comercial, Financeiro e RH	18 anos	Familiar	3a geração
Respondente 5	A vida	Conselheira	29 anos	Familiar	1a geração
Respondente 6	Administração + pós psicologia positiva e controladoria e finanças	Vice presidente	13 anos	Familiar	2a geração
Respondente 7	Administração + Business Law	Não tem cargo na gestão -> tem cargo no conselho	20 anos	Familiar	3a geração
Respondente 8	Economista	Diretora Geral	19 anos	Familiar	2a geração
Respondente 9	Administração + MBA Fundação Dom Cabral	Diretora de importação e desenvolvimento de novos produtos	8 anos	Familiar	2a geração
Respondente 10	Administração + Pós em RH + Mestrado em Administração	Consultora de responsabilidade social	13 anos	Profissional	-

Fonte: elaborado pela autora

Sendo assim, o objetivo desta etapa foi coletar as experiências das entrevistadas a respeito dos assuntos sobre a sustentabilidade, a diversidade e a governança dentro das suas empresas familiares. As entrevistas (Apêndice 1) foram realizadas, individualmente, com cada entrevistada, de forma síncrona e *online* pela plataforma *Zoom*. As perguntas foram divididas em dois blocos – o bloco sobre questões demográficas e o bloco sobre práticas de ESG. A aplicação dessa etapa ocorreu entre os meses de junho e de agosto de 2021.

A segunda etapa consistiu na análise dos resultados, decorrentes das entrevistas realizadas. A partir das transcrições das entrevistas, foram identificadas as práticas executadas nessas empresas. Depois disso, realizou-se um levantamento de quais empresas executavam cada uma das práticas observadas. Por fim, as boas práticas foram agrupadas conforme afinidade e, depois, agrupadas quanto ao âmbito do ESG ao qual ela

estava relacionada – ambiental, social ou governança. Pôde-se fazer uma análise comparando perfil de empresa e aderência às práticas.

A terceira e última etapa consistiu na proposição de um *framework* para implantação de ESG, que se baseou no detalhamento, por parte das entrevistadas, de práticas de implantação de ESG em suas empresas. Foi proposto um sequenciamento lógico para auxiliar gestores de empresas que desejam implementar práticas de ESG nas estratégias do negócio.

4. Resultados e discussão

Apresentam-se, nesta seção, os resultados, obtidos com a aplicação do método definido.

4.1 Coleta de dados

O primeiro passo para a identificação de boas práticas de ESG no contexto de empresas familiares foi a coleta de dados, que consistiu em entrevistas semiestruturadas. Teve como um dos resultados a caracterização das empresas analisadas (Quadro 2), para que, posteriormente, pudesse ser realizada uma análise, cruzando informações de práticas de ESG com informações das empresas. A numeração da empresa (Quadro 2) corresponde à mesma numeração da respondente (Quadro 1).

Quadro 2: Caracterização das empresas analisadas

Empresa	Segmento de atuação da empresa	Tempo da empresa no mercado	Número de Funcionários	Porte da empresa
Empresa 1	Bebidas	97 anos	850	Acima de 200 milhões/ano
Empresa 2	Agronegócio	30 anos	350	Acima de 200 milhões/ano
Empresa 3	Grupo automotivo e financeiro	75 anos	800	Acima de 200 milhões/ano
Empresa 4	Higiene e limpeza	55 anos	260	Entre 80 e 200 milhões/ano
Empresa 5	Distribuição de combustível líquido	29 anos	360	Acima de 200 milhões/ano
Empresa 6	Aviação	54 anos	100	Entre 80 e 200 milhões/ano
Empresa 7	Rede Varejista	79 anos	3800	Acima de 200 milhões/ano
Empresa 8	Peças automotivas	25 anos	660	Acima de 200 milhões/ano
Empresa 9	Eletroeletrônicos	24 anos	950	Acima de 200 milhões/ano
Empresa 10	Higiene e beleza, organização, conservação, limpeza	73 anos	3000	Acima de 200 milhões/ano

Fonte: elaborado pela autora

Além disso, foram identificadas quarenta e duas práticas de ESG nessas empresas, sendo elas:

- Programa de gestão ambiental – reuniões mensais para analisar quais são as próximas práticas ambientais a serem implementadas;
- Logística reversa – prática na qual a empresa recolhe em supermercados as embalagens vazias;
- Coleta Seletiva – separação do lixo em orgânicos e inorgânicos, secos ou úmidos, recicláveis e não recicláveis
- Segregação externa – separação do lixo em local externo à fábrica antes de levar para aterro;
- Implementação de sistemas para economizar papel – implementação de sistemas online;
- Dar canecas para não utilizarem mais copos de plástico – empresa presenteia colaboradores com canecas;
- Embalagens recicladas – produção com embalagens recicladas;
- Economia circular - redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia;
- Sócios recolhem lixo do chão da fábrica – sócios lideram pelo exemplo;
- Reaproveitamento da água da chuva – sistema de reaproveitamento instalado na empresa;
- Utilização de água de poço artesiano – construção de poço artesiano;
- Ações para economizar água – campanhas na empresa e na comunidade para economizar água;
- Estação de tratamento de efluentes – construção e investimento em estação para tratar efluentes da fábrica;
- Reaproveitamento de gases para geração de energia elétrica – implementação desse sistema na empresa;
- Implantação de energia solar como fonte energética – investimento em placas solares;
- Auditoria de contratos de trabalho (dentro da lei) – conferência e auditoria de todos os contratos de trabalho da empresa;
- Programa de desenvolvimento de mulheres – cursos e treinamentos sobre mulheres no ambiente de trabalho;

- Programa de desenvolvimento de pessoas com deficiência – aulas para desenvolver colaboradores com deficiência;
- Semana de inclusão (palestras e oficinas) – semana com palestras e oficinas para incentivar a inclusão no ambiente de trabalho;
- Contratação de um grupo de minorias (mais do que 5 pessoas) – para sentirem-se mais incluídos, empresa contratou um grupo de uma mesma minoria de uma só vez para trabalhar em um local onde não existia esse tipo de minoria;
- Estudantes da APAE incluídos no dia a dia da empresa – com o intuito de inclusão;
- Contratação de deficientes – seleção de deficientes para trabalhos inclusivos;
- Patrocínio de jogos – patrocínios de times de futebol, basquete, vôlei;
- Doação de produtos/serviços para instituições carentes – ceder seus produtos para instituições;
- Participação em projetos da comunidade local – projetos de limpeza, doação de sangue, associação de empresários;
- Adoção de um pátio de uma escola para cuidar – empresa assume a jardinagem de um pátio de uma escola vizinha;
- Doação de impostos para projetos culturais e esportivos – empresa doa impostos para shows e eventos esportivos;
- Incentivo ao consumo consciente – campanha interna promovendo o consumo consciente de alimentos muito calóricos;
- Programa de incentivo ao outubro rosa – contribuições e campanha de outubro rosa;
- Programa de voluntariado para os funcionários – funcionários podem se candidatar para trabalhos voluntários;
- Programa compartilhar - programa no qual fundador fala sobre sua experiência de empreendedorismo para a comunidade;
- Possibilidade de colaboradores migrarem para áreas de maior interesse – identificação de potenciais na empresa – operador da produção migrar para administrativo;
- Possibilidade de contratação interna – processos seletivos com a possibilidade de recrutar alguém da própria estrutura interna;

- Dia da família– dia de integração das famílias dos colaboradores, com comidas e programações para todos;
- Disponibilização de plataforma de treinamentos – plataforma online com vários treinamentos relacionados à gestão de empresas, para que os funcionários pudessem se divertir;
- Trabalho de desenvolvimento do profissional (Plano de Desenvolvimento Individual) – acompanhamento individual de colaboradores para o seu desenvolvimento na área pretendida;
- Implantação de comitês - definição de participantes, frequência de reuniões e processos de comitês de gestão;
- Implantação de conselhos de administração – definição de participantes, frequência de reuniões e processos do conselho de administração;
- Implantação de conselhos de família - definição de participantes, frequência de reuniões e processos do conselho de família;
- Estruturação de padrão de comunicação entre áreas – definição de cronograma de reuniões e meios de comunicação entre áreas;
- Implantação de sistema de comunicação interna – implantação de uma plataforma interna de comunicação entre os funcionários.

4.2 Análise dos resultados e discussões

As práticas identificadas nas entrevistas foram agrupadas por afinidade e, posteriormente, agrupadas conforme âmbito de ESG e dimensões relacionados a cada âmbito (Quadro 3).

Quadro 3: Práticas de ESG

	DIMENSÃO	PRÁTICAS	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	T	
E	Gestão Ambiental	1 Programa de gestão ambiental	X		X	X		X	X			X	6	
		2 Logística reversa	X			X				X		X	4	
	Gerenciamento de resíduos	3 Coleta Seletiva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
		4 Segregação externa			X								X	2
		5 Implementação de sistemas para economizar papel			X				X					2
		6 Dar canecas para não utilizarem mais copos de plástico	X						X				X	3
		7 Embalagens recicladas	X			X				X			X	4
		8 Brindes de materiais reciclados (mochila de pet)		X			X		X				X	4
		9 Economia circular			X									1
		10 Sócios recolhem lixo do chão da fábrica	X		X		X	X		X	X			6
	Gerenciamento de recursos hídricos	11 Reaproveitamento da água da chuva	X			X	X			X		X	X	5
		12 Utilização de água de poço artesiano		X		X								2
		13 Ações para economizar água					X	X					X	3
		14 Estação de tratamento de efluentes	X											1
	Gerenciamento de emissões atmosféricas	15 Reaproveitamento de gases para geração de energia elétrica								X		X	2	
	Gerenciamento de fonte energética	16 Implantação de energia solar como fonte energética	X	X	X								3	
S	Formato de contratação	17 Auditoria de contratos de trabalho	X		X							X	3	
	Diversidade e inclusão	18 Programa de desenvolvimento de mulheres								X		X	2	
		19 Programa de desenvolvimento de pessoas com deficiência	X			X			X			X	4	
		20 Semana de inclusão (palestras e oficinas)										X	1	
		21 Contratação em grupo de minorias (mais do que 5 pessoas)		X									1	
		22 Estudantes da APAE incluídos no dia a dia da empresa	X										1	
		23 Contratação de deficientes	X	X			X		X	X		X	6	
		24 Patrocínio de jogos	X		X			X				X	4	
		25 Doação de produtos/serviços para instituições carentes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
	Relacionamento com a comunidade	26 Participação em projetos da comunidade local	X	X		X						X	4	
		27 Adoção de um pátio de uma escola para cuidar								X			1	
		28 Doação de impostos para projetos culturais e esportivos	X							X		X	3	
		29 Incentivo ao consumo consciente	X	X		X			X			X	5	
		30 Programa de incentivo ao outubro rosa	X			X							2	
		31 Programa de voluntariado para os funcionários										X	1	
		32 Programa compartilhar	X										1	
		Engajamento dos funcionários	33 Possibilidade de colaboradores migrarem para outra área		X		X				X		X	4
	34 Possibilidade de contratação interna		X							X			2	
	35 Dia da família			X		X				X			3	
	36 Disponibilização de plataforma de treinamentos									X		X	2	
37 Trabalho de desenvolvimento do profissional (PDI)	X							X			X	3		
G	Estruturas de gestão	38 Implantação de comitês	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	
		39 Implantação de conselhos de administração	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	
		40 Implantação de conselhos de família		X	X		X		X				4	
	Relação entre as diferentes estruturas de gestão da empresa	41 Estruturação de padrão de comunicação entre áreas	X			X					X	X	4	
		42 Implantação de sistema de comunicação interna	X	X				X		X		X	5	

Fonte: elaborado pela autora

O *Environmental* (Ambiental) foi segmentado pelas dimensões: Gestão Ambiental; Gerenciamento de Resíduos; Gerenciamento de Recursos Hídricos; Gerenciamento de Emissões Atmosféricas; e Gerenciamento de Fontes Energéticas. No âmbito *Social* (Social), segmentou-se por Formato de Contratação; Diversidade e

Inclusão; Relacionamento com a Comunidade e Engajamento dos Funcionários. No âmbito de *Governance* (Governança), segmentou-se por Estruturas de Gestão e Relação entre as Diferentes Estruturas de Gestão da Empresa.

A partir da análise dos dados obtidos nas entrevistas, pode-se perceber que 90% das empresas entrevistadas têm Conselho de Administração e, dentro destas, 100%, mulheres no Conselho.

Em relação à existência de Comitês de Sustentabilidade, 80% das empresas já os implementaram e estão obtendo resultados positivos, enquanto os outros 20% estão em fase de implantação. O Comitê é um fórum de discussão de sustentabilidade (Ambiental e Social) que presta contas para o Conselho de Administração sobre temas de sustentabilidade.

Relacionando o Quadro 3 com o Quadro 2, fica nítido que as empresas de maior porte conseguem investir mais em práticas de ESG. Além disso, percebe-se que indústrias acabam investindo mais em questões ambientais, enquanto empresas de serviço, que dependem mais de pessoas, investem mais em questões sociais. Todas acabam focando em governança, porque, conforme as entrevistadas, esta é a base para o sucesso das práticas e do negócio.

4.3 Proposição de framework (estrutura) para implantação do ESG

Além dessas práticas identificadas a partir de entrevistas, entendendo que somente uma proposição de práticas não garante a implantação e manutenção destas nas empresas, considerou-se necessário utilizar as experiências dessas mulheres para sugerir uma estrutura de implantação de ESG nas empresas familiares (Quadro 4).

Quadro 4: *Framework* de implementação do ESG

ETAPA	DIMENSÃO	STATUS
DIAGNÓSTICO AMBIENTAL	Gestão Ambiental	
	Gerenciamento de Resíduos	
	Gerenciamento de Recursos Hídricos	
	Gerenciamento de Emissões Atmosféricas	
	Gerenciamento de Fonte Energética	
DIAGNÓSTICO SOCIAL	Formato de Contratação	
	Diversidade e Inclusão	
	Relacionamento com a Comunidade	
	Engajamento dos Funcionários	
DIAGNÓSTICO GOVERNANÇA	Estruturas de Gestão	
	Relação entre as diferentes estruturas de gestão da empresa	
MARCO	Relatório do diagnóstico: identificação dos pontos de melhoria	-
IMPLEMENTAÇÃO	Estruturação do comitê estratégico de sustentabilidade	-
	Identificação de um consultor de responsabilidade social	-
	Identificação das Práticas Sociais	-
	Identificação das Práticas Ambientais	-
	Identificação das Práticas de Governança	-
	Priorização das Práticas	-
	Implementação e acompanhamento dos planos de ação	-

Fonte: elaborado pela autora

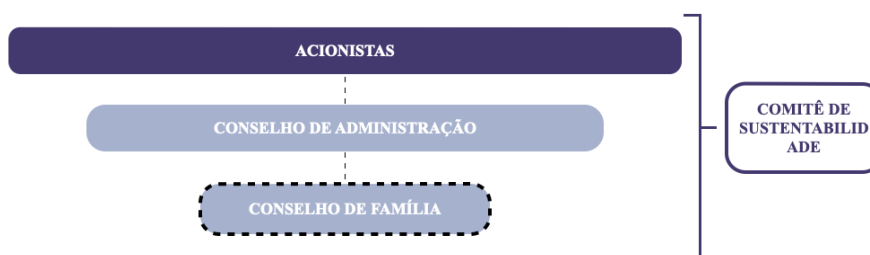
A etapa de diagnóstico sugerida passa por uma análise dos três elementos do ESG: Ambiental, Social e Governança. Deve ser averiguado qual é *status* da empresa em relação aos tópicos identificados. Isso deve ser realizado analisando a lista de práticas (Quadro 3) identificadas na etapa de análise de resultados e entendendo quais práticas já são implementadas e quais ainda não são dentro de cada dimensão. Dentro do elemento E (Ambiental), tem-se como dimensões: Gestão Ambiental, Gerenciamento de Resíduos, Gerenciamento de Recursos Hídricos, Gerenciamento de Emissões Atmosféricas e Gerenciamento de Fontes Energéticas. No elemento S (Social), considera-se as dimensões: Formato de Contratação, Diversidade e Inclusão, Relacionamento com a Comunidade e Engajamento dos Funcionários. O elemento G (Governança) é composto pelas dimensões: Estruturas de Gestão e Relação entre as diferentes estruturas de gestão da empresa.

Como entrega da etapa de diagnóstico, temos um marco denominado “Relatório do diagnóstico: identificação dos pontos de melhoria”, o qual consiste em identificar os principais pontos de melhoria em relação a cada elemento do ESG e qual é a dimensão que menos foi priorizada até o momento. Nessa etapa, é importante considerar que

algumas práticas não serão aplicáveis em alguns tipos de empresa – Ex.: Prática “Embalagens recicladas” em empresas que não possuem embalagens. Nesse exemplo, deve-se descartar essa prática da análise.

Depois do marco do diagnóstico, sugere-se entrar na etapa de implementação, que passa, primeiramente, por estruturar um Comitê Estratégico de Sustentabilidade. Esse comitê responde em relação aos aspectos de sustentabilidade para os acionistas, para o conselho de administração e para o conselho de família (Figura 4).

Figura 4: Estrutura Organizacional da Empresa e o ESG



Fonte: elaborado pela autora

Para essa estruturação, sugere-se que o Comitê seja liderado por um Consultor de Responsabilidade Social, contratado pela empresa, que possui funções dentro dessa estrutura, sendo essas:

- Avaliar projetos que seriam interessantes para a empresa investir;
- Priorizar planos de ação;
- Alinhar a estratégia da empresa com as práticas de ESG;
- Analisar as pautas de ESG discutidas no mercado e trazê-las para o Comitê;
- Conduzir as reuniões e os planos de ação.

Dentro dessa estrutura do Comitê, sugere-se a participação de algumas pessoas participantes da estrutura da empresa (Figura 6), sendo elas:

Figura 6: Estrutura do comitê de sustentabilidade



Fonte: elaborado pela autora

- Representante do representante do Conselho de Administração – para que traga para a discussão a estratégia da empresa;

- Representante da área de Recursos Humanos – para que traga à discussão o olhar sobre os colaboradores, a cultura da empresa e as regras quanto às condutas relacionadas às pessoas;

- Representante de áreas operacionais – para trazer um olhar sobre a produtividade e a operação da empresa;

- Representante do *marketing* – para que consiga suportar as definições relacionadas à comunicação em relação às ações definidas no comitê.

A etapa de implantação ocorre efetivamente com o Comitê já estruturado, com reuniões quinzenais e com a liderança do consultor de responsabilidade social. Sugere-se que a dinâmica desse comitê seja por projeto – com definição de responsável, prazo e etapas (ex.: projeto de coleta seletiva). Relatórios mensais de acompanhamento devem ser encaminhados para os acionistas, para os conselheiros e os participantes do Conselho de Família. A lógica de repriorização dos projetos deve ser baseada nos resultados do diagnóstico realizado inicialmente.

Conclusão

Visando elucidar um sequenciamento lógico para auxiliar gestores de empresas familiares que desejam implementar práticas de ESG nas estratégias do negócio, foram realizadas dez entrevistas com líderes de empresas familiares. Conclui-se que os resultados foram alcançados considerando que, a partir das entrevistas, foi possível identificar quarenta e duas práticas e alguns relatos de implementação aos quais deram origem à estrutura proposta. Com essa estrutura, os gestores terão um guia para começar a aplicar essas práticas em seus contextos de empresa.

A partir das análises das práticas implementadas por cada perfil de empresa, percebe-se a priorização das práticas que mais fazem sentido para cada perfil de negócio – considerando o impacto negativo que cada tipo de empresa gera. Como exemplo, destacamos as indústrias, que acabam por priorizar práticas ambientais, por ser o âmbito do ESG que gera maiores impactos. Enquanto isso, as empresas de serviço acabam priorizando práticas sociais, naturalmente por este ser um dos pontos vitais desse perfil de empresa.

Considerando as percepções trazidas nas entrevistas, a base, para garantir que os processos aconteçam, que a família se mantenha unida e que o negócio se perpetue, é a governança. Sem ela, nada acontece. Também, é relevante trazer o quanto a cultura familiar influencia a cultura da empresa. Várias entrevistadas relataram que, muito antes de o conceito ESG existir, práticas relacionadas à sustentabilidade já vinham da educação familiar, como separar o lixo, respeitar as diferenças e ajudar a comunidade.

Somando-se a isso, é necessário enfatizar que empresas entrevistadas de porte menor provavelmente não conseguirão implementar o *framework* exatamente da maneira que é proposto. Isso porque, além de ser necessário ter um investimento para a contratação de um consultor de responsabilidade social, nessa estrutura proposta, considera-se a existência de um Conselho de Administração – que não é toda organização familiar que possui.

Também, a contribuição prática deste estudo está em subsidiar o processo de decisão de gestores quanto à implantação do ESG, na área acadêmica, no *framework* proposto e na elucidação das práticas relacionadas ao tema.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se a verificação da aplicabilidade da estrutura de implementação de ESG proposto e das práticas identificadas em empresas de diferentes portes e setores, para validar a sua efetividade.

Referências

BERNHOEFT, R; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar** – gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BROCCARDO, L.; TRUANT, E.; ZICARI, A. Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? **A literature review and research agenda. Wiley Online Library**, v. 26, n. 1. January/February 2019.

CADBURY, A. **Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's**. Egon Zehnder International, 2000. Disponível em: <http://ichoc.com/01uom/docs/06/notes.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2021.

CHAU, V. **What COVID-19 tells us about the materiality of ESG factors**. BCG, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/what-covid-19-tells-us-materiality-esg-factors-veronica-chau/?trackingId=TvuncC3hRCuiuvMtTGC01A%3D%3D>. Acesso em: 23 abril de 2021. Acesso em: 14 abr. 2021.

DA SILVEIRA, A. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Virtuous Company, 25 de fevereiro de 2021.

DAVIS, J. A.; SINANIS, M.; COLLETE, C. **Os segredos das famílias empreendedoras**: o que pode impulsionar o sucesso dos negócios na próxima geração. São Paulo: HSM do Brasil, 2016.

FARAG, H., HANSELL, G., CHAU, V., BEAL, D. **ESG Commitments Are Here to Stay**. BCG, 2020. Disponível em: <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2020/esg-commitments-are-here-to-stay>. Acesso em: 23 abril de 2021.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HENISZ, W.; KOLLER, T.; NUTTALL, R. Five ways ESG creates value: Getting your environmental, social, and governance (ESG) proposition right links to higher value creation. **McKinsey Quarterly**, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>. Acesso em: 23 abril de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Empresas familiares estão 10% atrás em questões ambientais, sociais e de governança**. IBGC, 2019. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/empresas-familiares-esg>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança da Família Empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. IBGC, São Paulo, 2016. Disponível em: www.ibgc.org.br. Acesso em: 10 abr. 2021.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Manual IFC de Governança para Empresas Familiares**. 2. ed. Washington, IFC, 2008.

LEACH, D.; LEAHY, J. Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies. **The Economic Journal**, vol 101, no. 409, p. 1418–1437, 1991.

LE BRETON MILLER, I.; MILLER, D. Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33: p. 1169–1191, 2009.

MINAYO, M.C.S; COSTA, A.P. Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. Aveiro: **Revista Lusófona de Educação**, 2018.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **The Family Business**: its Governance for Sustainability. London: Routledge New York, 1998.

PEREIRA, Carlo. O ESG é uma preocupação que está tirando seu sono? Calma, nada mudou. **Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/blog/carlo-pereira/esg-o-que-e-como-adotar-e-qual-e-a-relacao-com-a-sustentabilidade/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

POZA, E. J.; DAUGHERTY, M. S. **Family Businesses**. 4. ed. Boston: Cengage, 2017.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). From trust to impact: Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow. **PWC**, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com/familybusinesssurvey>. Acesso em: 23 abr. 2021.

SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Rio de Janeiro, v. 9, n° 107, p:30-35, dezembro 1997.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares/Perspectives and Challenges in Preparing Successors for Family Businesses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p.524, 2016.

UNITED NATIONS. **Who cares wins**. UN, 2004. Disponível em: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_report_whocareswins__wci__1319579355342. Acesso em: 10 out. 2021.

WARD, John. The Family Business Advantage: Unconventional Strategy. **Families in Business**, 2002. Disponível em: <https://www.campdenfb.com/article/family-business-advantage-unconventional-strategy>. Acesso em: 18 abr. 2021.

Apêndice 1

Roteiro de Entrevista

Questões Demográficas

Formação do respondente:

Cargo:

Tempo na empresa:

Tempo até chegar ao cargo:

Geração: 1 Geração 2 Geração 3 Geração 4 Geração

Segmento de atuação da empresa:

Tempo da empresa no mercado:

Porte da empresa: abaixo de R\$ 80 milhões/ano acima de R\$ 80 milhões/ano
 acima de R\$ 200 milhões/ano

Número de Funcionários:

Tipo de vínculo pessoal com a empresa: familiar profissional

Tem Conselho de Administração? sim não

Participa do Conselho de Administração? sim não

Tem Conselho de Família? sim não

Participa do Conselho de Família? sim não

Participa de outro tipo de Conselho ou Comitê: sim não

Questões relacionadas ao ESG em empresas familiares

- 1) Como ocorrem as mudanças relacionadas ao ESG na empresa familiar em que você atua? [GERAL]
- 2) De que forma os temas ambientais e sociais do desenvolvimento sustentável fazem parte da rotina da empresa? [GOVERNANÇA]
- 3) Em que medida a pauta do ESG está presente nos tópicos discutidos no Conselho de Administração? [GOVERNANÇA]
- 4) Como é a cultura da sua empresa em relação à sustentabilidade ambiental e social? [AMBIENTAL E SOCIAL]

- 5) Quais são as boas práticas ambientais adotadas? Como foi a implantação delas? Quais foram os melhores resultados? Quais desafios foram percebidos? [AMBIENTAL]
- 6) Quais são as boas práticas sociais adotadas? Como foi a implantação delas? Quais foram os melhores resultados? Quais desafios foram percebidos? [SOCIAL]
- 7) Como são realizadas as decisões em relação às contratações e promoções dos funcionários na empresa? Existem ações de *endomarketing* que contemplem a diversidade? Cite exemplos das ações/políticas, relacionadas aos temas que tiveram maior impacto. [SOCIAL]
- 8) Quais são as boas práticas de governança adotadas? Como foi a implantação delas? Quais foram os melhores resultados? Quais desafios foram percebidos? [GOVERNANÇA]
- 9) Na sua opinião, em que estágio está a sua empresa em relação ao ESG? (Autodeclaração)
 - a) Não tem ESG como prioridade
 - b) Cumprimento parcial
 - c) Cumprimento
 - d) ESG como estratégia
 - e) ESG como propósito