

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuariais

Curso de Administração

SILVIO LUCAS DE OLIVEIRA ALVES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA SUCESSÃO EM
EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO DO
GRUPO VOTORANTIM**

São Paulo

2023

SILVIO LUCAS DE OLIVEIRA ALVES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA SUCESSÃO EM
EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO DO
GRUPO VOTORANTIM**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração,
do Departamento de Administração, da
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Atuária, da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo, como
pré-requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração, orientado pelo
Prof. Dr. Lorence Chung Koo**

São Paulo

2023

Avaliação: _____

Assinatura do Professor-orientador: _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus acima de tudo pela minha vida e pela oportunidade deste trabalho.

A toda minha família por ter me apoiado e me dado todo suporte para que esse trabalho fosse realizado

E ao professor Lorence Chuug Koo por todo conhecimento extraordinário que me foi passado.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Deus e a toda minha família.

EPIGRAFE

"Uma família, um propósito, uma jornada."
- Confúcio

RESUMO

O tema abordado no presente trabalho se refere a “Governança Corporativa para sucessão em empresas familiares”. Sendo assim, a Governança Corporativa compreende um tema de suma importância para todas as empresas, e sobretudo, no caso de empresas familiares. Este trabalho objetivou entender e analisar como as empresas familiares podem adotar uma governança corporativa de modo eficiente, para que consigam ter uma longevidade e uma boa sucessão. A metodologia incluiu revisão literária e um estudo de caso que analisou uma empresa familiar de grande porte: o Grupo Votorantim. Os resultados mostraram que ao longo dos 90 anos de história, a empresa enfrentou concorrência entre indústrias, a partir da existência de um mercado competitivo que passava por intensos movimentos de globalização. Assim, para vencer as demandas, desde o começo de sua história o Grupo Votorantim passou a se organizar e se planejar para o desenvolvimento de um modelo de governança e gestão que atendesse as novas demandas do mercado, dando ênfase ao longo prazo, a partir da continuação de seus valores éticos, morais e culturais. O grupo possui um programa de educação no qual os herdeiros são inseridos desde cedo, para que o processo de formação e preparo para o processo sucessório, ocorra em condições adequadas e esperadas. Conclui-se que o Grupo Votorantim representa exemplo promissor a ser seguido quando o assunto é sucessão familiar empresarial.

Palavras chave: Empresas familiares. Sucessão hereditária. Holding familiar. Planejamento sucessório.

ABSTRACT

The topic covered in this work refers to “Corporate Governance for succession in family businesses”. Therefore, Corporate Governance comprises a topic of utmost importance for all companies, and especially in the case of family businesses. This work aimed to understand and analyze how family businesses can adopt corporate governance efficiently, so that they can have longevity and good succession. The methodology included a literary review and a case study that analyzed a large family company: the Votorantim Group. The results showed that throughout its 90-year history, the company faced competition between industries, based on the existence of a competitive market that was undergoing intense globalization movements. Thus, to overcome the demands, since the beginning of its history, the Votorantim Group began to organize and plan for the development of a governance and management model that met the new demands of the market, placing emphasis on the long term, from the continuation of its ethical, moral and cultural values. The group has an education program in which heirs are included from an early age, so that the process of training and preparation for the succession process occurs in appropriate and expected conditions. It is concluded that the Votorantim Group represents a promising example to be followed when it comes to family business succession.

Keywords: Family businesses. Hereditary succession. Family holding. Succession planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Dimensões da empresa familiar de acordo com Gersick at al. (1997)	12
Figura 2. Demonstrativo das cinco dimensões da governança corporativa.....	16
Figura 3. Modelo de sucessão familiar.....	17
Figura 4. Passo a passo para o processo de sucessão.....	20
Figura 5. Processo para construir sucessão de sucesso.....	25
Figura 6. Atividades da governança corporativa.....	28
Figura 7. Características da fase de declínio no ciclo de vida organizacional.....	30

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.1 Conceito de empresas com controle familiar.....	13
1.2 Fundamentos dos processos sucessórios.....	16
1.3 Treinamento e governança corporativa de empresas familiares.....	24
1.4 Descrição dos processos sucessórios.....	29
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	32
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO.....	34
3.1 Contexto empresarial Grupo Votorantim.....	34
3.2 Caracterização do processo sucessório da empresa.....	41
3.3 Análise dos pontos positivos e negativos.....	42
CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

INTRODUÇÃO

O tema abordado no presente trabalho se refere a “Governança Corporativa para sucessão em empresas familiares”. Sendo assim, a Governança Corporativa compreende um tema de suma importância para todas as empresas, e sobretudo, das empresas familiares. Isso porque, alguns temas incluindo por exemplo assuntos de corrupção, desvios de recursos, pagamentos de propinas e a falência de empresas de médio e grande porte, denotam situações reportadas com frequência no Brasil. O que é possível observar é que em todos os casos as empresas cometem a mesma falha, relacionada à má gestão e má governança corporativa (HAYASHI e VIEIRA, 2019).

Segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), a Governança Corporativa remete a um conjunto de melhores práticas de mercado que buscam a otimização dos resultados corporativos, os quais alinhados a uma boa gestão, pretendem garantir retorno dos investimentos aplicados, necessário para a manutenção dos empregos, fazendo com que o mercado gere riqueza para todos, sejam eles consumidores ou fornecedores (VIEIRA, 2021; SILVA, 2021).

Em contrapartida, constantemente empresas familiares decretam falência no Brasil. O que se vê como ponto de convergência na grande maioria dos casos é o fato da companhia não se preparar de forma correta para o processo sucessão, quando necessário, ainda que esta seja fundamental para que uma empresa familiar perpetue para sobreviver a diversas gerações. Deste modo, é evidente que há um problema estrutural no país quanto ao assunto levantado, relacionado a falta de informação referente a sucessão de uma empresa familiar. Sendo assim, o tema sugerido para este trabalho, visa entender a forma correta de montar uma governança corporativa, de modo que funcione e que faça uma empresa familiar perpetuar por muitos anos (BENETTI et al., 2019).

A Governança Corporativa para sucessão em empresas familiares é um tema que apesar de muito falado, é pouco praticado no Brasil, fato que reitera a importância de estudos de como este, para atuar ações práticas no contexto explorado.

Algumas justificativas respaldaram a proposição do presente estudo. Em primeiro lugar, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2023, no Brasil, cerca de 90% das empresas demonstraram um perfil familiar, respondendo por metade do PIB e empregando cerca de 75% da mão de obra no país. Em segundo lugar, em linha com o que foi mencionado anteriormente, é de suma

importância que estas empresas familiares persistam e tenham uma longevidade, devido a sua importância para a economia e para o país. Por último, a única forma de conseguir fazer com que uma empresa familiar tenha sucesso e longevidade, é através de uma boa sucessão. No entanto, na maioria das vezes, devido a uma má governança e uma falta de informação e estruturação, as companhias familiares não costumam perpetuar por muitas gerações.

Hipotetiza-se que grande parte das empresas familiares no Brasil e no mundo acabam quando sai uma geração e entra outra, ou seja, na sucessão. Na maior parte das vezes, isso ocorre devido a falta de governança e falta de estruturação da empresa para conseguir perpetuar por um longo período. A partir do exposto, este trabalho objetivou entender e analisar como as empresas familiares podem adotar uma governança corporativa de modo eficiente, para que consigam ter uma longevidade e uma boa sucessão.

CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

Para expor dados literários capazes de explicar os meios e fins da pesquisa desenvolvida, este capítulo irá expor o referencial teórico levantado a fim de auxiliar na compreensão sobre o estado da arte do tema pesquisado e ajudar nas discussões e conclusões a serem realizadas.

1.1 Conceito de empresas com controle familiar

A abordagem de investigações a respeito do modelo de funcionamento de empresas familiares, denota crescente interesse dentre a comunidade científica. Assim, muitos estudos apresentam o perfil desse tipo de empresa, devido a sua relevância e expressividade na economia nacional, tendo influência inclusive no âmbito social e político. Por sua vez, o tema relacionado a sucessão, se mostra também frequente nos estudos, isso porque de acordo com o estudo de Sharma et al., (2010) o interesse a essa temática é explicado por fenômeno crítico enfrentado comumente por essas empresas: a falência ou venda para multinacionais.

Já o estudo de Oliveira et al., (2012) menciona que dois pontos levantam o interesse para as empresas familiares, sendo eles o fato de unir dois imperativos importantes: 1) empresa; e 2) família, que denotam suas particularidades, ao mesmo tempo que instigam desafios para tornar compatível dois universos distintos. A este respeito, a família é representada por elementos baseados em intensos sentimentos afetivos que envolvem a relação entre os seus membros; ao contrário, o contexto empresarial, é dominado por competitividade constante.

O mencionado contraste, sempre que exposto a situações empresariais, acaba tendo a tomada de decisão que deveria ser puramente técnica, racional e objetiva, influenciada e confundida por sentimentos familiares, permeados por afeto (OLIVEIRA et al., 2012). Uma empresa familiar, quase sempre é vista e marcada por diversos tipos de conflitos, os quais por sua vez, refletem em verdadeira limitação para o desenvolvimento e expansão dos negócios, isso porque as histórias e enredo familiar acabam influenciando muitas das decisões que deveriam ser técnicas e práticas, conforme mencionado.

Para compreensão deste cenário, primeiro é importante apresentar o conceito de família. Assim, por definição, uma família representa um conjunto de pessoas unidas por laços sanguíneos, que interagem entre si por toda uma vida. A vivência familiar de cada

indivíduo, possibilita entendimento genuíno a respeito de configurações familiares, que podem ser marcados por mais ou menos conflitos, visto que cada família se encontra inserida em contexto social, cultural e até religioso distintos, além de outras influências como condição econômica, genética e nível de escolaridade, que acabam por influenciar no modo como cada família lida e manifesta os seus sentimentos e emoções. Assim são formados os laços de interesses, solidariedade e reciprocidade, com ênfase nos diversos fatores mencionados (ORO e LAVARDA, 2019).

As organizações familiares são constituídas, portanto, por sujeitos que dividem entre si, na maioria das vezes, de valores similares, juntos por ideais e voltados ao controle administrativo significativo de determinada propriedade. Ademais, organizações familiares, em geral, são controladas por duas ou três gerações pela mesma família. Autores ainda mencionam que uma empresa para ser familiar, a sua propriedade e administração, deve estar concentrada nas mãos de uma ou mais pessoas que fazem parte da mesma família (ALVES e GAMA, 2020).

A explicação que fundamenta tal conceituação, se refere ao fato de que o controle de determinada empresa por membros da mesma família, deve permanecer, mesmo que o centro familiar tenha a possibilidade de ser expandido, variando de uma região para outra, denotando qualquer tipo de parentesco horizontal com o fundador inicial da empresa. No entanto, o conceito apresentado é influenciado pela observação quanto ao modo como a empresa se originou, isso porque, muitos autores consideram que uma empresa só é familiar, se associada desde a sua origem, com administração dos negócios realizada por membros da família (ALVES e GAMA, 2020).

Além disso, o sucesso das empresas desse tipo, dependem da confiança estabelecida entre os familiares que trabalham na empresa, isso porque, é exatamente o sentimento de confiança o ponto de motivação para seleção de pessoas para ocupação de cargos importantes. As empresas familiares podem se apresentar com capital aberto ou fechado. Assim, nesses casos, prioritariamente, a sucessão da diretoria irá considerar o aspecto hereditário, com base em perfil familiar que se enquadre nos valores da instituição, que deverá continuar sua associação com o sobrenome ligado a principal figura, ou seja, o fundador (MOREIRA et al., 2019).

Assim, uma empresa possui controle familiar desde que demonstre os seguintes pontos: 1) ter sido fundada por um membro da família; 2) ter membros da família ativos no desempenho de cargos de propriedade e diretoria; 3) possuir valores institucionais associados tanto ao sobrenome da família quanto ao fundador; 4) deixar claro o interesse

de sucessão associado ao carácter hereditário (MOREIRA et al., 2019).

É possível, no entanto, que devido as movimentações de mercado, a família opte pela venda para multinacionais, ao invés de seguir o controle para uma próxima geração. Neste cenário, a empresa demonstraria dois momentos claros: 1) início marcado pela presença de filosofia da gestão familiar; e 2) gestão profissional, representado por transição, em geral radial, quanto a alteração na cultura da empresa. Apesar de todas as definições apresentadas, existe um consenso proposto há mais de 20 anos (GERSICK et al., 1997; BRESSAN et al., 2019) que menciona a necessidade da compreensão de uma empresa familiar, pautada nas três seguintes dimensões: gestão, propriedade e família.

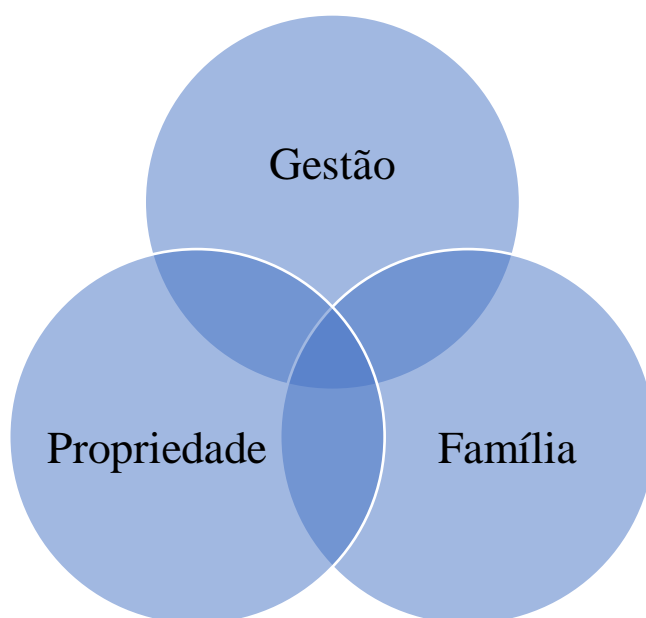


Figura 1. Dimensões da empresa familiar de acordo com Gersick et al. (1997)

Com base nas dimensões mencionadas, autores acreditam existir interseção entre elas, sendo responsáveis por denotar maior fragilidade interna nestes tipos de empresa, na proporção em que não limitam com clareza, relações, direitos e deveres, nem ao menos, separam com nitidez os limites relacionados à assuntos familiares e pessoais, quando incluídos no contexto empresarial (BRESSAN et al., 2019).

É importante mencionar que de acordo com as teorias listadas, o tamanho da empresa para determinar a sua classificação enquanto empresa familiar, não importa, de modo que empresas menores ou maiores, incluindo grande corporações, sempre que atenderem aos critérios listados, podem ser classificadas como empresas familiares. Outro

detalhe, sobre este trabalho, é que a proposta inicial foi discutir o processo de governança corporativa enquanto elemento utilizado para profissionalização da gestão, e como esse processo pode ser difícil em fases sucessórias.

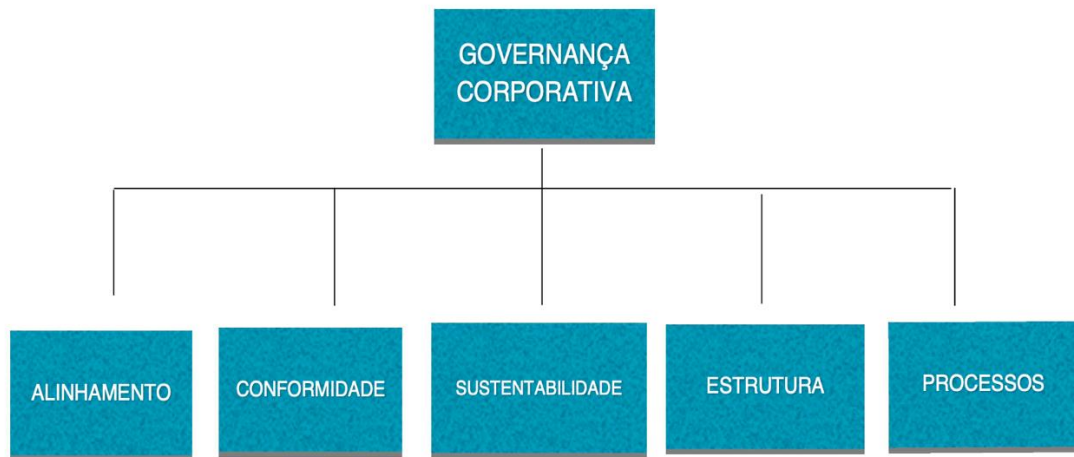


Figura 2. Demonstrativo das cinco dimensões da governança corporativa

Fonte: MATESCO, 2014, p.39

Por isso, nos pareceu mais adequado mencionar empresas grandes, com processos hierárquicos complexos, a fim de compreender ao propósito que motivou o desenvolvimento do trabalho.

1.2 Fundamentos dos processos sucessórios

O processo de sucessão de empresas tem sido abordado por muitos estudos, dada a sua complexidade, em contextos de empresas familiares. Sobre isso, a criação de organizações por si só, representa a criação de atividades que sobrevivem a várias gerações, quando bem geridas, e ao se considerar uma empresa familiar, devido a cenário ambíguo visto, contemplado por ações que misturam aspectos emocionais com aspectos profissionais, verifica-se que o futuro de muitas empresas desse tipo é preocupante. A esse respeito, um estudo mostrou que apenas 30% das empresas familiares se mostram bem-sucedidas ao longo prazo, superando mudanças de gerações e gestões. Ainda, o mesmo estudo mostrou que desses 30%, apenas 50% das empresas familiares se quer chegam até a terceira geração (BERNHOEFT, 1996).

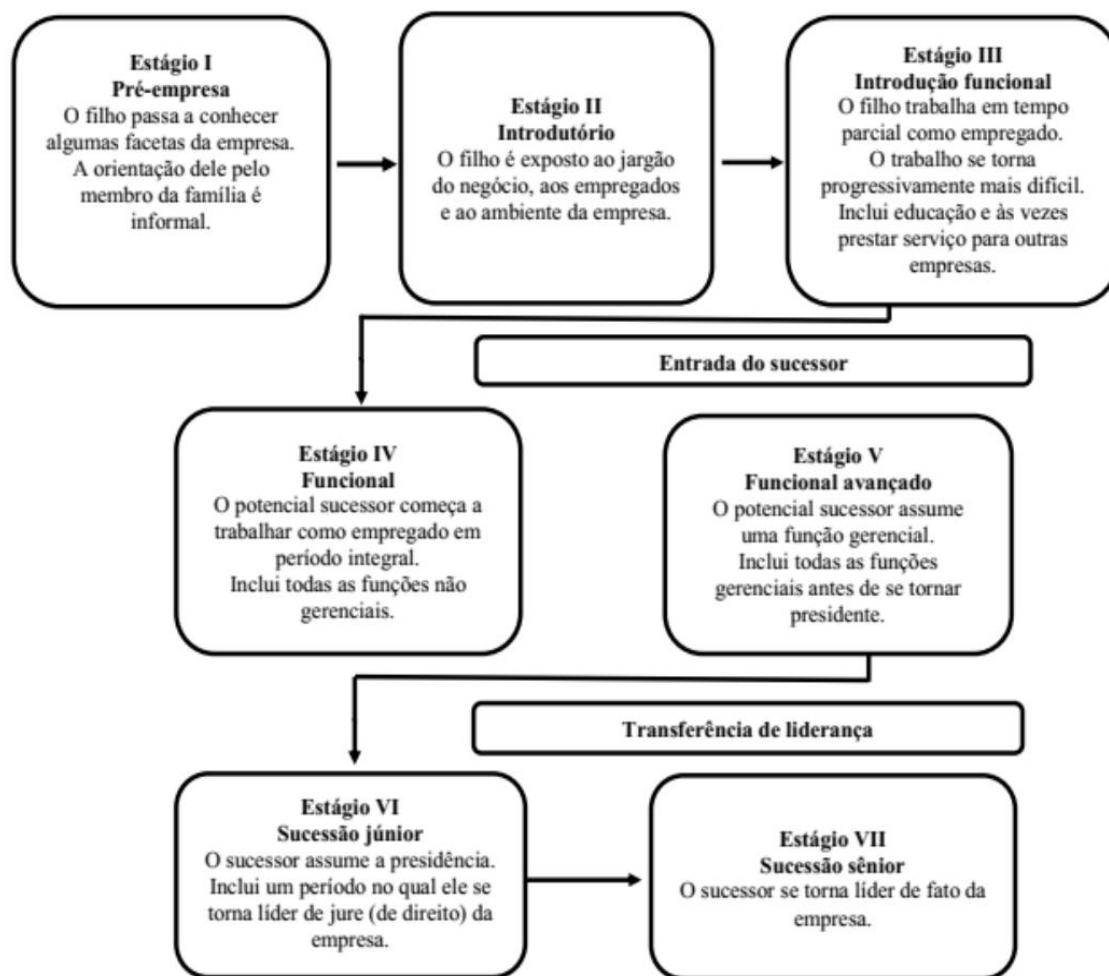


Figura 3. Modelo de sucessão familiar

Fonte: DA COSTA CARVALHO, 2019, p.6.

Assim, muitas outras pesquisas mostram interesse em estudar o processo sucessório de empresas familiares, e explicam que a motivação se deve a constatação de que esse é um momento decisório quanto a manutenção da empresa. Ainda, conforme mencionado, a mortalidade desse tipo de empresa é gigante. E essas estimativas representam realidade do mundo todo, não se limitando ao Brasil. Sobre isso, dados mostram que mais de 6 milhões de empresas na Europa dependem de empresas familiares, e logo, estes relacionam a ameaça fulminante de perder suas empresas, caso a sucessão quando necessária, não ocorra conforme o esperado (BARRETO et al., 2022).

Tabela 1. Pontos a serem considerados no processo sucessório.

Experiência dentro e fora da empresa da família, em outra organização como funcionário ou até como dirigente de uma pequena empresa.
Ter um plano de desenvolvimento, destacando os conteúdos que serão aprendidos, a forma como será conduzida o processo e os prazos de realização
Entrar na empresa em funções que forneçam o conhecimento operacional e não em cargos de assessoria ou ainda diretamente em cargos de direção. Devem sempre começar em cargos mais baixos
Incluir na fase de preparação alternativas para que consigam encontrar seu espaço entre os participantes da organização
A carreira deve ser orientada para uma direção multiespecialista
A formação obtida através da graduação deve ser continuamente complementada por meio de outros cursos
A sua capacidade prática tem de ser exercitada constantemente, fazendo com que ele participe da execução e das decisões com o acompanhamento e apoio dos fundadores

Fonte: adaptada do estudo de Ricca (2012, p.11).

Além dos pontos mencionados na tabela acima, para o processo sucessório são necessários:

- Conscientização dos fundadores;
- Planejamento da sucessão;

Para que uma empresa desse modelo se mantenha viva por gerações, é necessário consenso familiar vinculado a capacidade da família em conversar a mesma língua, controlar adequadamente a administração e dar ênfase as necessidades da empresa, evitando atitudes e ações que as possam prejudicar, sobretudo nos momentos de sucessão. Um ponto importante para isso, é planejar esse momento de sucessão minuciosamente.

Autores classificam o momento de sucessão representado pela passagem do bastão, primordial a vitória esperada. Essa passagem ocorre entre a gestão atual para a que vêm na sequência. Gersick et al, (1997) classifica a sucessão com uma testagem

importante para a empresa familiar isso porque, a mudança de gestão determinará a continuidade da empresa, sendo essa a maior preocupação nesse momento. E o sucesso da continuidade de qualquer negócio empresarial, que passa de pai para filho por exemplo, representa um sonho de muitos, ainda que tal processo seja influenciado por diversos fatores internos e externos, que devem ser considerados para que o mencionado processo sofra pouca ou nenhuma influência negativa.

Pode se dizer então que na prática, o planejamento do processo de sucessão representa muito, e fundamenta-se antes de mais nada, na reflexão quanto aos vários aspectos básicos que caracterizam qualquer empresa familiar. Isso inclui conhecimento teórico e prático sobre todos os detalhes e processos realizados na empresa. Quem assume, tem o dever de se inteirar de todo e qualquer detalhe possível, e estar por dentro do funcionamento há muitos anos, de preferência, a fim de se preparar e saber como agir, nos mais diversos tipos de situações e imprevistos.

Além disso, planejar o processo de sucessão representa pensar sobre todos os riscos e desafios que contemplam os horizontes da empresa familiar, resultantes das três dimensões que as representam: empresa, propriedade e gestão. Alguns desses riscos e desafios são apresentados na tabela 1.

Tabela 1. Riscos e desafios de uma empresa familiar.

<i>Riscos</i>	<i>Desafios</i>
Escolha de parentes para os cargos sem análise de sua competência – cargos escolhidos por confiança.	Conciliação de interesses pessoais versus interesses da empresa.
Falta de planejamento de sucessão: falta de preparo ou qualificação do sucessor e falta de pessoas qualificadas na organização.	Planejamento de sucessão levando em consideração a escolha da melhor pessoa para ocupar o cargo do fundador – seja ela da família ou não.
Falta de delimitação entre vida pessoal versus vida profissional da família fundadora = interseção entre as dimensões da família, propriedade e gestão.	Implementação de uma gestão profissional que leva em consideração o que é melhor para a perpetuidade dos negócios em detrimento aos interesses da família.

Conflitos de interesse pessoal versus crescimento da rentabilidade da empresa.	Gestão da mudança.
Conflitos entre herdeiros.	Encontrar uma alternativa que preencha a expectativa dos herdeiros pós-sucessão.

Fonte: Matesco, 2014, p. 28.

Portanto, vemos que a empresa familiar por si só representa local permeado por conflitos de interesses que podem prejudicar os interesses e sucesso do negócio. A literatura menciona que existem quatro características comuns, vistas em todos os contextos que passam ou abordam o tema: sucessão familiar. Tais pontos são listados na figura 4. O conhecimento dos pontos apresentados representa o primeiro caminho para que o processo sucessório tenha maiores possibilidades de sucesso.

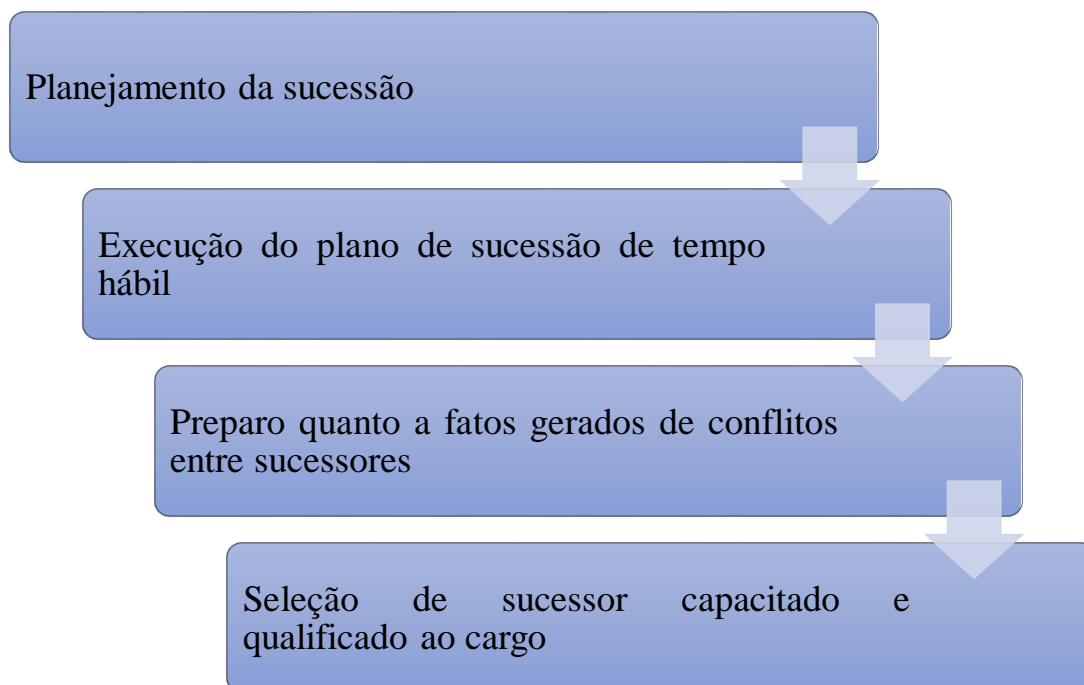


Figura 4. Passo a passo para o processo de sucessão.

Fonte: elaboração própria, 2023.

O sucesso do processo de sucessão, como se vê, é justificado por correta organização do planejamento. Lembrando e analisando aos diversos casos de fracassos notados quando da troca de comando, é comum que atualmente diversos empreendedores já iniciem pensando em compreender ao processo, e trabalhar ao longo do tempo no planejamento e organização de sua própria sucessão, com intuito de diminuir os riscos quando o processo de sucessão for necessário por questão de morte ou incapacidade. Com isso, o processo de sucessão ou ocorre gradativamente ou de modo inesperado, em decorrência de afastamento por tragédia.

Caso ocorra do primeiro modo, é mais provável que o sucessor tenha desenvolvido preparo básico suficiente para iniciar as atividades, por meio de aquisição prévia de conhecimento para gestão do negócio, fato que a princípio, parece diminuir chances de erros, traumas ou mesmo conflitos. Ao contrário, quando o processo ocorre do segundo modo, de modo inesperado, toda a estrutura da empresa fica exposta ao risco, e entre em crise, isso porque é mais comum a perda de identidade do negócio, visto que as engrenagens mais básicas necessárias para que o negócio rode, não são do conhecimento daquele que irá assumir as rédeas do negócio.

Bernhoeft (1996) é um estudioso sobre o assunto, que afirma em suas obras condição delicada sobre a sucessão de negócios familiares, isso porque é impossível que uma regra, conta ou mesmo lógica resolva os problemas existentes de modo totalmente racional. O autor defende que o ponto inicial de debates deve ser implementado pelo fundador da empresa, para que treine toda sua família de acordo com a cultura, princípio e valores que criação da empresa, para que todos se envolvam e respeitem os pontos chave básicos para viabilizar o desenvolvimento e sucesso do negócio.

Caso o modelo sugerido seja seguido, as chances de distanciamento quanto a compreensão entre assuntos familiares e assuntos profissionais são grandes, resguardando o negócio de possíveis influências pessoais. Na mesma linha, outros estudos adicionam que o processo de sucessão bem realizado tende inclusive a deixar a vida do negócio mais longa e jovem, de modo a se atualizar em consonância as diversas necessidades de adaptação a medida que a sociedade evolui.

Outro ponto a ser analisado, é o time adequado para que ocorre o momento de sucessão. Antes de mais nada, esse momento deve ser realizado em tempo adequado, nunca antes ou depois disso. Mas como saber o tempo adequado? Bernhoeft (1996) cita que o treinamento deve ser estudado muito tempo antes de que de fato ocorre, quando ainda, os sucessores se encontram na escola. Para isso, é importante que boas escolas

sejam escolhidas, assim como ensino superior, para que o sucessor tenha acesso desde jovem, a educação de qualidade, para formação de habilidades e competências básicas a qualquer profissional, incluindo: desenvolvimento de um bom português, aprendizado de outras línguas, raciocínio matemático avançado, conhecimento sobre ciências sociais e políticas, dentre outros que irão respaldar a base de sucessor com elementos fundamentais.

Outra questão importante sobre o assunto, se refere ao surgimento e resolução dos conflitos. Assim, a junção de aspectos familiares com aspectos empresariais resulta em ambiente propício ao surgimento de problemas, desavenças e conflitos durante o processo de sucessão. Apesar disso, um planejamento adequado pode diminuir tais conflitos, desde que as pessoas possivelmente envolvidas na disputa da posição hierárquica, recebem ganhos e poder satisfatórios, bem como, alinhamento para conquistas de objetivos em comum.

Para isso, muitas empresas familiares utilizam mecanismo de dividir o negócio em algumas partes menores, e na sequência, distribuir tais partes aos herdeiros, em razão da habilidade de cada um para administrar cada área do negócio. Esse é um modo de atribuir poder e função compatível ao perfil de cada um e ainda, minimizar possibilidades de conflitos. Apesar disso, ainda que tal modelo seja em muitos casos o melhor caminho a se seguir, pode ser que ao longo do tempo, um sentimento de competitividade possa ser desenvolvido entre os herdeiros à medida que cada um deles passa a fortalecer ideais particulares e identidade singular, reduzindo a grande força que a empresa possuía quando do início do processo sucessório (OLIVEIRA, 2012).

Outra questão que merece muita atenção e destaca, se refere a difícil tarefa de preparar os herdeiros, isso porque, além do já mencionado planejamento, o preparo inclui devida qualificação e capacidade para assumir o cargo, com base em critérios que atendam a competência para tal. E isso depende do sucessor, devendo este se dedicar ao desenvolvimento de todas as habilidades e competências necessárias, o que nem sempre ocorre, por questões de perfil ou próprio desinteresse.

O mencionado desinteresse, na maioria das vezes irá resultar em nítido despreparo e contraditoriamente, muitas vezes a culpa é do fundador, que se dedica a vida toda para construir um grande império, e deixa de lado a importante tarefa de educar os filhos com bases bem fundamentadas na criação de valores necessários a responsabilidade do processo sucessório, como sendo fundamental para que a empresa não morra. Incluir os herdeiros em devida avaliação sobre a aptidão ou não para ocupar um cargo sucessório,

inclui elementos sensíveis, permeados por contexto de emoção e subjetividade, razões pelas quais a base de preparo, é deixada de lado (DE REZENDE BARBOSA et al., 2021).

Apesar disso, a avaliação oportuna sobre o desenvolvimento do sucessor ao longo dos anos, com as suas características participantes, não pode ser deixada de lado, porque se isso ocorre, as ações profissionais podem fracassar a organização, e colocar em risco todo um império construído por anos, que pode ser derrubado em meses logo após a troca da gestão.

Registros relatam que pais interessados em ensinar e preparar seus filhos, fazem isso ao longo de toda uma vida, de modo que o conhecimento e passado em vários tipos de momentos do dia a dia, que inclui, conforme mencionado: seleção de boas instituições de ensino, seleção de bons cursos, inclusão em funções operacionais da empresa, experiência de intercâmbio, entre outros. Tudo isso visa aumentar o leque de conhecimento adquirido, necessários a gestão do negócio.

Ao contrário, não é muito comentado sobre a incapacidade do sucessor em ocupar a cadeira do fundador, por motivos diversos que incluem a complexa personalidade de cada um, de modo que nem sempre, o sucessor vai demonstrar interesse, perfil, habilidades e características necessárias a ocupação do cargo. Em empresas não familiares, o ponto de sucessão se baseia na seleção de perfis que detenham de: competência, experiência e eficácia similares ao gestor anterior. Por sua vez, em casos de empresas familiares, tais considerações nem sempre ocorrem, visto que mesmo que o sucesso não possua os atributos necessários, pode administrar o negócio por diversas razões.

Com certeza, a ênfase em dar mais valor, confiança e lealdade, em contexto onde as competências técnicas são tão importantes, contempla uma verdadeira limitação das empresas familiares no momento de trocar a gestão. Exatamente porque herdaram diversos valores particulares de uma base predominantemente patriarcal com adoção de comportamentos patrimonialistas, empresas familiares comumente refletem e reproduzem comportamentos de caráter paternalista. Nesses casos, inexistem uma relação profissional observada entre a empresa e o colaborador, e sim, existe uma relação pessoal sobre o qual, se orienta em disciplina, fidelidade e confiança.

A seleção dos profissionais para desempenharem cargos de gestão nestes casos, sempre irá se basear primariamente no fator hereditariedade, de modo que se por algum motivo os cargos de confiança não forem preenchidos por membros da família, com certeza serão preenchidos por amigos ou pessoas de confiança, sem que em geral, sejam

considerados aspectos de competência. Conseqüentemente, dadas raras exceções, serão vistas contratações de profissionais talentos contratos para exercer cargos importantes, eliminando possibilidades do desenvolvimento de ambiente competitivo.

Os pontos apresentados ao longo desse tópico permitem concluir que em sua maioria, as empresas familiares constituem-se pela criação de processos que são informações e baseados na tomada de decisões pessoais motivadas por interesses emocionais, aos quais os membros sucessórios são definidos com base em afetividade e hereditariedade do fundador. Adicionalmente, é comum que os valores e princípios do fundador sejam defendidos em ênfase nesse tipo de empresa (DE REZENDE BARBOSA et al., 2021).

Em contrapartida, não é comum que empresas familiares possuam as pessoas mais qualificadas para a ocupação de seus cargos, o que inclui contratação de membros familiares para o desempenho de atividades de gerência e administração importantes à saúde da empresa. Tal dado, quando relacionado a flexibilidade e ausência de regras, resulta em clara fragilidade de tais empresas, isso porque toda a estrutura descrita gera maior custo e menor rentabilidade, o que reduz potencial competitivo com outras empresas do mercado. Tal fragilidade, se mostra frequente. Ao considerar-se o Brasil, os debates que circundam o processo de sucessão são recentes (POLO, 2020).

1.3 Treinamento e governança corporativa de empresas familiares

A partir de tudo que foi descrito até aqui, nota-se maior vulnerabilidade associada as empresas familiares as quais, por anos e anos, tiveram sua importância apagada diante empresas não familiares, no que diz respeito a competitividade, já que diversos outros fatores atrapalhavam tal desfecho. Isso foi mais evidente ao longo de governos notoriamente militares, tendo sido expostas logo após a reabertura dos mercados, em meados dos anos 90. Nos anos que se seguiram, essas empresas familiares foram quebrando estigmatismos, ao perceber que era necessária uma organização das atividades, para que bons níveis de competitividade fossem possíveis (TASCHETTO et al., 2023).

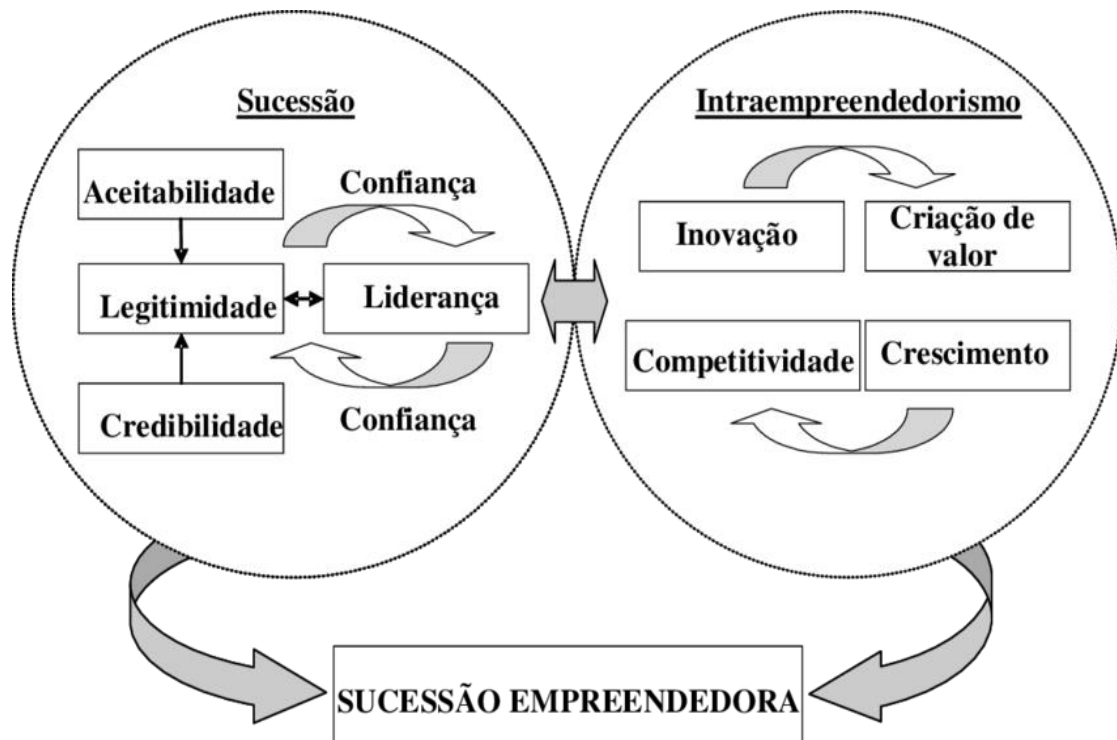


Figura 5. Processo para construir sucessão de sucesso

Fonte: Borges, 2023, p.15

Pode-se dizer que hoje, há quase 30 anos após a criação do Plano Real, esse é um fato que não mais pode ser deixado de lado. Em adição, verifica-se que o interesse em profissionalizar os métodos implantados, denotam preparação de diversas empresas quando ao momento em que será necessária sucessão. Assim, as empresas familiares que conseguiram perceber a importância de planejar o seu processo sucessório acabam angariando vantagens para devido preparo da continuação de gestão, o que se faz importante não só do ponto de vista prático, como também filosófico, ao garantir manutenção de visão e valores (DIAS et al., 2022; TASCETTO et al., 2023).

Muitos são os estudos que abordam e descrevem o processo sucessório e os diversos caminhos possíveis para promoção de capacitação devida das empresas, para esse momento. Um desses exemplos é a instrumentalização da governança corporativa, a qual se assemelhe a condições que adotam evidente corrente filosófica em ênfase de um lado a centralização do poder e de outro lado, da observação sobre a carência vista na estrutura organizacional. Sobre isso, é importante refletir o conceito da governança corporativa e o modo adequado de seu uso de contextos de empresas familiares.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a governança é descrita como um complexo sistema que garante aos donos de uma empresa, um governo

pautado em estratégias e monitorização devidos da empresa. Por isso, a governança possui condições suficientes para resolução de conflitos entre familiares, propriedade e empresa, caso ocorram. A junção dos elementos mencionados, quando divulgados em âmbito organizacional, tendem a firmar uma estrutura organizada de poder, capaz de orientar devidamente o conjunto das relações no ambiente empresarial, incluídos nas três dimensões citadas (DIAS et al., 2022).

Ademais, diversos pesquisadores descrevem definições para o termo de governança corporativa, e todas elas convergem para a criação de regras impostas as condutas seguidas, com intuito de organizar a relação vista entre todos os envolvidos e interessados no processo de modo direto ou indireto. Apesar disso, mesmo considerando todos os sujeitos envolvidos no processo, é comum que a governança dê destaque maior ao dono (acionista principal) do negócio (MANGANELLI, 2016).

Portanto, a governança corporativa representa um conjunto de ações sistematizadas por meio das quais, empresas podem ser geridas e observadas, a partir da relação criada entre acionistas, cotistas, colaboradores, diretorias, conselho fiscal, dentre outros. Assim, acredita-se que a implementação de boas práticas de governança corporativa visam agregar valor a empresa como um todo, além de contribuir o acesso ao capital. É objetivo da governança corporativa controlar com destreza a coordenação e integração entre todos aqueles envolvidos no processo, alimentando estratégias para viabilizar manutenção e crescimento da empresa no mercado (DIAS et al., 2022).

O uso da governança é muito comum em instituições públicas, e começou a ser utilizado em empresas privadas apenas no começo do século XXI, após duas famosas empresas internacionais terem fraudado e alterado as suas informações financeiras de balanço, momento no qual o sistema de controle até então utilizado pelas empresas, foi questionado quanto a sua efetividade e segurança. A partir de então, os países passaram a importar que empresas privadas prestassem contas segundo normas e regras contábeis, além de seguirem controles de protocolos internos para minimizar e resolver riscos de fraudes financeiras (POLO, 2020; PEREIRA DA SILVA et al., 2021).

Essas mencionadas regras foram agrupadas, apresentadas e discutidas no ano de 2002. Em síntese, esse conjunto de regras que foi denominado SOX, previa inicialmente o uso de passos obrigatórios de controle interno a serem seguidos, e também previa necessidade da criação de comitês, conselhos, e outros para gerar maior confiabilidade e transparência inclusive aos acionistas minoritários, que em geral são mais afastadas das decisões e ações adotadas pelas empresas. O uso da SOX passou a ser obrigatória em

empresas localizadas nos Estados Unidos, incluindo perfis de sociedade com capital aberto listadas na bolsa.

A partir de então o uso da governança corporativa passou a ser comentado e utilizado, no primeiro momento para manutenção do compliance contábil e também obediência ao SOX, ainda que apenas anos depois a governança corporativa tenha surgido com base em legislação concreta, para apoiar ações baseadas em transparências e confiabilidade sobre os dados financeiros nas empresas brasileiras e internacionais, ainda mais aquelas que não são obrigadas a cumprirem regulação, a exemplo das sociedades anônimas de capital fechado (PEREIRA DA SILVA et al., 2021).

Estima-se que o uso de ações corretas de governança corporativa, gere contexto com mais confiança nas relações geradas entre todos os sujeitos envolvidos na escala, indo desde investidores, até clientes. Sobre as organizações familiares, é comum que nas empresas de capital fechado a governança seja útil por ajustar conflitos comuns nesse tipo de empresa, considerando expectativas particulares de âmbito pessoal ou profissional (FAVARIN et al., 2023).

Pesquisas mostram que as empresas conhecidas por utilizarem a governança corporativa implementada as suas práticas, consegue utilizar esse como mediador para acordar os valores da família em consonância as necessidades de continuidade e sucesso da empresa, unindo sempre necessidade de expansão com interesses pessoais da família. Sobre isso, é interessante lembrar que a sobrevivência no longo prazo, representa uma preocupação real das empresas familiares. Adicionalmente, as mencionadas necessidades particulares da família possuem inegável poder de reger o processo sucessório, quanto a profissionalização e abertura de capital, logo quando empresas encontram barreiras e dificuldades (FAVARIN et al., 2023).

Por fim, vê-se que a governança corporativa quando implementada nos contextos empresariais, em locais não obrigados por lei, tende a variar entre casos, o que requer adequações particulares, principalmente quando em se tratando de empresas familiares (PIANCA e FERREIRA, 2017). Na figura abaixo é apresentado uma estrutura organizacional sugerida por pressupostos da governança.

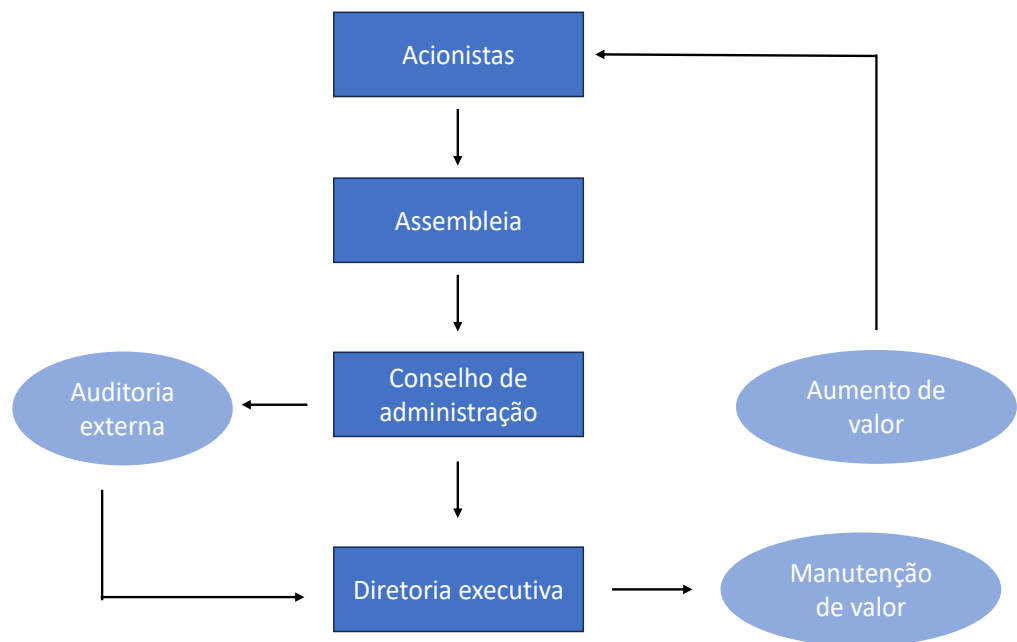


Figura 6. Atividades da governança corporativa

Fonte: Adaptado do estudo de Matesco (2014)

A figura 6 apresentada acima ilustra como na prática, o modelo de governança corporativa é implementado na rotina de uma empresa. Assim, observamos que o elemento central da estrutura é o conselho administrativo, formado por acionistas que visam aumentar o valor da empresa. Por sua vez, a diretoria corresponde ao setor atribuído para coordenação de todo o funcionamento operacional, com vistas a garantir o cumprimento das metas propostas. E por último, a auditoria externa faz o papel de resguardar que sejam cumpridas as normas contábeis e fiscais relacionadas a transparência de práticas financeiras corretas (DE ALMEIDA PIRES DO ROSÁRIO et al., 2023).

A governança corporativa precisa de um objetivo macro, para garantia de geração de valor comprometida com a otimização de responsabilidade quanto ao retorno de investimento dos acionistas bem como, elevação do caixa. Possivelmente a governança corporativa atua nas cinco seguintes dimensões: 1) alinhamento; 2) conformidade; 3) sustentabilidade; 4) estrutura; e 5) processos. Assim, são necessárias comissões para

discussão de princípios filosóficos suficientes por respaldar o cumprimento e alinhamento de todo processo planejado (GOMES et al., 2015).

Dentre as dimensões citadas, autores acreditam que a estrutura seja a mais importante, quando o assunto é empresa familiar. Nesse sentido, o conselho da administração representa a estrutura capaz de gerar mais harmonia na empresa, pode-se dizer que este ajuda na manutenção de maior controle interno na organização.

1.4 Descrição dos processos sucessórios

Por último, a fundamentação teórica precisa ser enriquecida com discussão completa sobre o processo de sucessão em empresas familiares, e pra isso o elemento central a ser levado em conta é o ativo intangível que corresponde a uma unidade considerada indivisível formada a partir dos valores familiares determinados pela pessoa que funda a empresa, e a partir de então, passam a ser incorporada pela mesma e reproduzidos por todos os colaboradores, passando a representar verdadeira força interna nesse tipo de empresa (BATISTA et al., 2015).

A gestão de empresas familiares comumente recebe críticas de autores e profissionais do assunto, por não considerarem o desempenho, em prol dos interesses particulares de todos os membros da família. Assim, a força criada pela empresa, na maioria das vezes, é comprometida pelos mencionados interesses pessoais e por isso, tem suas decisões prejudicadas pela emoção. A partir dessa visão, nota-se risco de que os acionistas tenham suas ações limitadas, considerando a dificuldade que sucessores enfrentam no momento de continuar o legado criado, sendo esse na maioria das vezes, a única vantagem competitiva de uma empresa familiar (CÂMERA et al., 2021).

Essas empresas familiares devem se preocupar com a continuação da empresa e também com resultados positivos que sejam apropriados ao seu desenvolvimento, sem esquecer da essência que auxiliou no crescimento e reconhecimento da empresa ou mesmo, as relações familiares, que no âmbito da vida, são muito importantes a qualidade de vida de sujeitos que se importam com a instituição familiar. É preciso então cuidado, para que os herdeiros não deturbem os valores básicos do fundador, que sem dúvidas foram fundamentais ao crescimento da empresa (DE OLIVEIRA et al., 2018).



Figura 7. Características da fase de declínio no ciclo de vida organizacional.

Fonte: BUCHWEITZ, 2019, p. 244.

Dentre as diversas questões relacionados ao descrito de empresas familiares, algumas merecem destaque:

- Sobre concorrência: certos atributos e valores não podem ser reproduzidos ou imitados, simplesmente são natos;
- Sobre a relação do mercado com os clientes: possibilidade de oferta de produtos e serviços diferentes de tudo aquilo disponível no mercado;
- Sobre inovação: capacidade de inovar sem sair dos padrões tradicionais de cultura e hábitos da empresa.

Para compreender na prática, o modo como tais conhecimentos se dão, é preciso agregar tecnologia, habilidade e capacidade, a serem definidos todos de modo puramente intuitivo, pelo papel do fundador. Competências consideradas como indispensáveis são aqueles que discorrem nos melhores resultados e oferta de produtos individualizados.

No âmbito das empresas familiares, tais competências se fazem presença no pensamento do fundador, que as coloca em prática. Por isso, o desafio em perpetuar com sucesso esse modelo, se torna ainda mais difícil e delicado quando a tarefa for perpetuar a vida da empresa sob a direção de outros membros da família (CÂMERA et al., 2021).

O sucesso da sucessão também depende da manutenção de todas as importantes tradições da empresa, isso porque com certeza, essas foram fundamentais para o sucesso ao longo dos anos nos quais o fundador se manteve no controle. Por fim, uma combinação

de ações básicas são uteis para nortear o momento de troca na gestão, onde o fundador é substituído por seu herdeiro.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

Inicialmente foi realizada uma pesquisa de revisão bibliográfica para respaldar a fundamentação literária do assunto proposto. Nesse sentido, Aaker, Kumar, Day (2004) cita que esse tipo de pesquisa é importante por auxiliar no entendimento a respeito da natureza geral de determinado problema de pesquisa bem como, discorrer sobre suas possíveis hipóteses explicativas a respeito de variáveis possivelmente relevantes, no caso em questão: empresas familiares e as suas respectivas administrações.

Vergara (2009) deixa claro que a pesquisa bibliográfica contempla um estudo sistematizado a ser realizado a partir de dados já publicados, a fim de possibilitar ao leitor, conhecimento mais amplo a respeito do assunto apresentado.

Para compreender de modo profundo como funciona a governança corporativa em casos de sucessão em empresas familiares, foi realizada uma análise que auxiliou em todo o trabalho, responsável por descrever os benefícios de uma boa sucessão baseada em uma governança corporativa robusta.

De acordo com Goode e Hatt, (1969) o estudo de caso não contempla uma técnica específica, mas sim, um meio útil para organizar os dados sociais de determinada empresa, de modo a preservar o seu caráter unitário quanto ao objeto social estudado. Tull (1976) também enfatiza que o estudo de caso contempla análise intensiva, realizada para expor uma situação particular.

A Bonoma (1985) cita o estudo de caso como uma descrição de situação chamada de gerencial. O estudo por sua vez, sintetizou informações sobre uma empresa familiar de grande porte: O Grupo Votorantim.

Deste modo, para a mencionada análise, além da revisão bibliográfica também foi realizado um estudo de caso, para assim, ajudar a compreender e entender melhor como uma empresa e como os sócios podem se preparar para conseguir fazer uma boa sucessão, com o objetivo de que a empresa perpetue por muitos anos e tenha uma longa história e jornada.

Foi selecionado um caso de sucessão em empresa familiar para refletir em exemplo claro de como fazer para que a companhia não sofra ou sinta a diferença de gestão.

Por fim, os dados obtidos foram inicialmente analisados e na sequência interpretados, com objetivo de identificar as possíveis necessidades de melhorias para a implementação no que se refere a governança corporativa para sucessão em empresas

familiares. Toda as análises foram sempre respaldadas em explicações teóricas e dados literários. Ademais, os dados foram apresentados de modo qualitativo e quantitativo, em formatos de textos, tabelas e gráficos.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO

A empresa selecionada para o estudo de caso foi o grupo Votorantim, de modo que a escolha foi norteada por resultados satisfatórios notados no processo de sucessão dessa empresa. Além disso, pretendeu-se selecionar uma organização importante, que se apresentasse na prática, com condições e características adequadas a tudo que é recomendado para empresas familiares, principalmente relacionadas as três dimensões discutidas na fundamentação teórica. Tais dimensões são importantes para processos sucessórios.

3.1 Contexto empresarial da empresa analisada

O fundador da empresa, Antônio Pereira Ignácio era português e chegou com seu pai ao Brasil no ano de 1984, quando ainda era apenas uma criança de 10 anos de idade. Sua mãe havia continuado em Portugal. A família de Antônio eram imigrantes simples, que vieram ao Brasil com interesse de trabalhar e prosperar, visto que naquela época existiam intensos esforços para atrair imigrantes ao país, com a promessa de conquistar prosperidade e desenvolvimento (MUNIZ, 2016).

Chegando aqui, a família fixou residência em Sorocaba, cidade localizada no interior do estado de São Paulo, sendo a região conhecida pela oferta de oportunidades de trabalho. Desde essa época, Antônio já ajudava seu pai, e juntos trabalhavam intensivamente em uma fábrica de sapatos durante o dia, e a noite o jovem estudava e executava trabalhos extras para complementar a renda da família. A rotina intensa de trabalhos e estudos foi interrompida pela notícia de que a sua mãe havia ficado doente, fato que fez com que o pai retornasse a Portugal para auxiliá-la e Antônio ficou sozinho no Brasil (MUNIZ, 2016).

O pai prometeu voltar após algum tempo e enquanto isso não aconteceu, o jovem Antônio uma vez sozinho, concentrou todas as suas energias para trabalhar com o que dizia gostar, o comércio. Assim, trabalhou nos armazéns da sua região e após conhecer alguns contatos, recebeu indicação para um trabalho no Rio de Janeiro, local onde conseguiria também se aprofundar nas atividades desempenhadas pela indústria de tecidos.

Anos depois, Antônio conseguiu abrir sua própria empresa de extração mecanizada dos caroços de algodão, e na sequência algumas filiais. Já no ano de 1905, o

jovem com seus 30 e poucos anos, se encontrava consolidado no mercado, com posição econômica favorável e já tinha construído sua família. Tinha se casado e possuía três filhos. Apesar da favorável posição financeira na qual se encontrava, ele continuou trabalhando incansavelmente e em um certo momento, decidiu se infiltrar em uma empresa dos Estados Unidos, com disfarce de operário de fábrica de Birmingham (Alabama) com intuito de compreender de modo amplo e detalhado, como se procedia todos os procedimentos de uma fábrica moderna em seu ramo. Nessa aventura, teve contato com máquinas modernas, aprendendo manuseá-las, sendo tal aprendizado importante para passos futuros que o empresário pretendia dar em suas empresas no Brasil.

E assim, aproveitando todas as oportunidades e sem nunca ter deixado de trabalhar arduamente, Antônio continuou prosperando. No ano de 1918, comprou em um leilão uma fábrica de tecidos que acabará de falir. O nome era Votorantim e estava localizada no bairro Votorantim, na cidade de Sorocaba – SP, onde na época da falência, a fábrica era alvo constante de comentários, hipóteses e especulações quanto a possibilidade ou não, do investimento ali implementado com a aquisição do negócio, ser recuperado.

Alguns anos após a aquisição da fábrica Votorantim, sua filha caçula, chamada Helena, se casou com José Ermínio de Moraes, que começou a trabalhar com o sogro, e auxiliou no momento de início de um novo negócio, que seria o Grupo Votorantim. A partir de então, o genro se empenhou cada vez mais no desenvolvimento de técnicas e procedimentos, que passaram a ir além da exclusiva fabricação de produtos básicos, que eram óleo e tecidos. Com isso, o portfólio produtivo do grupo passou a se expandir. A partir de 1930 começaram a fabricação de cimentos e produtos químicos, em consonância ao planejamento de crescimento organizado e diversificado. Ao final da década de 1980, teve início investimento na produção de papel e celulose, e poucos anos depois, o Grupo começou suas atividades do ramo financeiro, a partir da fundação do Banco Votorantim (OLIVEIRA et al., 2004). Na tabela abaixo, são ilustradas as Empresas componentes da Sociedade Anônima Fábrica Votorantim, 1918-1924.

Tabela 2. Empresas componentes da Sociedade Anônima Fábrica Votorantim, 1918-1924

Nome da empresa	Ano de criação	Cidade	Produção/Finalidade
Fábrica Votorantim	1892	Votorantim (SP)	tecidos de algodão
Fábrica Rodovalho	1892	São Roque (SP)	Cimento
Caieiras de Itupararanga	Desconhecido	Sorocaba (SP)	Cal
Estrada de Ferro Elétrica Votorantim	1893	Sorocaba (SP)	Transporte

Fonte: São Paulo (30 jun. 1922, p. 1922; 15 fev. 1923, p. 1923; 14 fev. 1925).

O fundador da empresa, Antônio, faleceu no ano de 1951 e neste momento, o controle gradual da empresa já estava nas mãos de seu genro José Ermínio, o qual comprou as ações e participações de seus outros dois cunhados (os filhos mais velhos de Antônio). Anos mais tarde, com o falecimento de José Ermínio em 1973, seu filho Antônio Ermínio, iniciou seu processo de sucessão, tendo assumido a direção do Grupo e o transformando em empresa de dimensão multinacional, contando com mais de 60 mil funcionários. José, começou a se afastar do controle das empresas antes mesmo de falecer, quando atuou como senador da república.

Assim, a 3^o geração foi constituída por quatro filhos de Helena e José Ermínio, os quais seguiram os passos do pai e todos se mantiveram atuantes no Grupo que já vinha se destacando mundialmente como referência mundial de qualidade. Assim, os quatro filhos participaram das atividades e desenvolvimento da empresa familiar, mas Antônio se destacou por controlar as atividades no momento em que seu pai faleceu. Conforme mencionado, logo após a morte de José, seu filho Antônio assumiu a presidência da empresa, juntamente com o seu irmão, José Ermínio de Moraes Filho. Nesse período o conglomerado de empresas teve projeção e destaque mundial. Por questões de saúde e planejamentos prévios de sucessão, ele entregou o controle das empresas aos seus filhos e sobrinhos no ano de 2001, quando se tornou membro do conselho administrativo. Antônio Ermínio faleceu em 2014, aos 86 anos.

A 4^o geração é atual, sendo marcada por força de governança corporativa e

formação de familiares para assumir os negócios, isso porque o tema sempre esteve na família e assim, essa geração já vinha sendo preparada a muitos anos. Com isso, de modo gradual os filhos, primos e conjugues dos herdeiros passaram a ter participação e contribuição dos negócios da família. Atualmente, José Roberto Ermínio, é o vice-presidente do conselho administrativo do Grupo Votorantim. José Roberto assumiu como presidente do conselho de administração do Grupo Votorantim, em 2011, substituindo o falecido primo, Carlos Ermírio de Moraes, filho de Antonio Ermírio. José, a exemplo dos irmãos e dos primos, trabalhou em várias divisões do grupo, antes de assumir um cargo maior. Foi ele quem idealizou a Votorantim Celulose e Papel e quem articulou a compra da Aracruz Papel e Celulose.

Nota-se que a cultura familiar é tão forte ao longo de todas as gerações descritas, que até os nomes de todos os herdeiros, são similares ao do fundador.

No ano de 2001, ocorreu o processo de internacionalização por meio da compra de uma empresa no Canadá, se iniciando a Votorantim Cimentos North America. No ano de 2003, a empresa criou um centro de pesquisa que passou a ser responsável por preservar e divulgar toda a história da empresa, a partir do desenvolvimento da documentação e registro por catalogação quanto a história oral contada por seus funcionários ao longo do tempo (PEREIRA DA SILVA et al., 2021).

Por contemplar uma variada lista de empresas dentro de seu portfólio, o Grupo passou a se tornar até então, a única holding brasileira com capital fechado, que possuía devida classificação em importantes agências de rating. No ano de 2009, dados apresentados pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas, classificou o grupo dentre a cinco multinacionais nacionais, que possuíam maior quantidade de ativos no exterior, o que correspondia na época, a um valor médio de US\$ 7,8 bilhões de dólares.

Nesse período em que se tornou multinacional, o Grupo já atuava na fabricação de cimento, celulose, papel, alumínio, zinco, níquel, aços, produtos químicos e suco de laranja. Atualmente, a empresa continua sua expansão em destaque, sendo totalmente de origem brasileira e estando presente em mais de 20 países. No ano de 2013 o Grupo Votorantim completou 95 anos de história desde a sua criação, e a empresa se mantinha nas mãos da terceira geração de sucessão. O modelo de gestão inclui execução de variados negócios e extensão variada na oferta de produtos e serviços, contemplando segmentos no ramo da cimentaria, da metalurgia, da siderurgia, energia, celulose e da agroindústria.

Nos anos de 2016, 2017 e 2018, o Grupo Votorantim foi destacado em pesquisa que classificou um ranking de melhores empresas para trabalhar e iniciar nova carreira.

E ainda no ano de 2018 foi premiado pela Great Place to Work (GPTW) como uma das melhores empresas para trabalhar.

Na tabela 2 são apresentados os segmentos de atuação do Grupo Votorantim atualmente.

Tabela 3. Segmentos de atuação da empresa.

Segmento	Descrição
Votorantim cimentos	Fundada em 1936, através da fábrica Santa Helena, é primeira empresa da companhia. No início, produzia cimentos da marca Votoran e estava localizada em uma área industrial de Sorocaba (São Paulo). Em 2002 a Votorantim Cimentos expandiu a sua presença no mercado brasileiro com a aquisição da empresa Engemix, especializada em serviços de concretagem. Dois anos mais tarde, a empresa Holcim, que atuava no mesmo segmento, foi incorporada à Engemix.
Paz Del Río e Acerbrag	Em 2017, a Votorantim firma um acordo com a Arcelor Mittal pelo qual as operações de siderurgia da Votorantim no Brasil, controladas pela Votorantim Siderurgia, passam a ser subsidiárias da Arcelor Mittal. Com isso, a Votorantim se torna acionista da empresa. A gestora continua a investir no setor siderúrgico por meio de suas empresas internacionais: a Paz del Río e a AcerBrag.
CBA	As atividades ligadas à produção de alumínio têm início com a construção da Companhia Brasileira de Alumínio, a CBA, inaugurada em 1955, localizada no interior de São Paulo. Em função da alta demanda de energia das plantas de alumínio da companhia, a Votorantim inicia

	<p>a construção de usinas hidrelétricas na bacia do Rio Juquiá (Vale do Ribeira/SP). Esse investimento cresce para formar o Complexo Juquiá que conta, ao todo, com sete usinas. Para assegurar o abastecimento contínuo de águas nas usinas dessa região, são adquiridos 31 mil hectares de Mata Atlântica nas áreas próximas de rios e nascentes, mantendo assim sua proteção. Em 2012, a área se transforma na Reserva Legado das Águas, embora a região seja conservada por mais de 50 anos pela Votorantim. Nos anos que seguem, a CBA conquista o Prêmio de Excelência da Indústria Minero-metalúrgica Brasileira, realizado pela revista Minérios y Minerales.</p>
<p>Nexa Resources</p>	<p>A Votorantim Metais (atual Nexa) é inaugurada em 1956 com a produção de zinco feita pela refinaria Três Marias, em Minas Gerais. Suas operações iniciam em 1969, com o uso do minério tratado em Vazante. Em 2004, a empresa aumenta a sua abrangência com a aquisição da refinaria Cajamarquilla, no Peru, e torna-se internacional. Um ano depois, compra participações da mineradora Milpo e, em 2010, assume o controle total da terceira maior produtora de zinco do Peru. Nos anos seguintes, amplia sua atuação para os Estados Unidos e Luxemburgo. Em 2005, a Votorantim Metais é classificada como uma das 10 maiores empresas de mineração do Brasil, segundo a “Melhores e Maiores” da Revista Exame e, em 2012, conquista o título de uma das “Melhores Empresas para se Trabalhar” no</p>

	<p>Brasil pela Você S/A. Em 2017, a empresa muda seu nome e torna-se Nexa Resources ao realizar a precificação da sua oferta pública de ações (IPO) nas Bolsas de Toronto e Nova York. Considerada uma das cinco maiores produtoras de zinco do mundo e a líder na América Latina, a Nexa Resources conta com um portfólio diversificado que inclui ainda: chumbo, prata, cobre, ouro, minérios, metais não-ferrosos e químicos.</p>
Citrosuco	<p>A Votorantim inicia suas operações dentro do setor de suco de laranja concentrado em 1989 com a criação da Citrovita. Em 2010, essa empresa se funde à Citrosuco, do Grupo Fisher, e passa a adotar este nome, tornando-se a maior produtora mundial de suco de laranja concentrado.</p>
Banco Votorantim	<p>O Banco Votorantim foi fundado em 1988, como uma distribuidora de valores mobiliários (DTVM). Em 1991, se torna um banco múltiplo. Devido seu crescimento nos anos seguintes, é considerado uma das cinco instituições com maior grau de acerto em suas projeções de curto, médio e longo prazo. Em 2009, visando a expansão dos negócios e o reforço da competitividade do Banco, a Votorantim firma um acordo de parceria estratégica com o Banco do Brasil, dando direito ao equivalente de 50% do capital social total dele para o BB. O Banco Votorantim conta com 5.052 funcionários e soma um total de ativos equivalente a R\$ 108.028 milhões (2016).</p>

Votorantim Energia	Criada em 1996, a Votorantim Energia é uma das maiores autoprodutoras de energia do setor privado. A primeira usina da companhia foi construída com o objetivo de suprir a necessidade energética. O grupo tem sob sua gestão 33 hidrelétricas. Em 2018, a Votorantim Energia inaugura o Complexo Eólico Ventos do Piauí anunciando a entrada da empresa no investimento em energia eólica.
--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: site oficial Grupo Votorantim, 2023.

O Grupo Votorantim já conta com 105 anos de controle familiar. Contraditoriamente do que ocorre com a maioria das empresas familiares, sobre as quais o dinheiro se perde na terceira geração, a história do Grupo Votorantim demonstra que os caminhos podem ser promissores, em cenários bem planejados isso porque, atualmente o grupo já vem preparando a quinta geração, que já se encontra pronta para assumir, no momento em que for necessário.

3.2 Caracterização do processo sucessório da empresa

A partir das informações apresentadas, verifica-se que os anos 90 foram marcados por competição entre indústrias, a partir da existência de um mercado competitivo que passava por intensos movimentos de globalização. A partir de então, o já existente Grupo Votorantim passou a se organizar e planejar para o desenvolvimento de um modelo de governança e gestão que atendesse as novas demandas do mercado, dando ênfase ao longo prazo, a partir da continuação de seus valores éticos, morais e culturais.

Desde então, as estratégias seguidas pelo grupo passaram a serem fundamentadas no âmbito futuro, respaldadas por concordância entre os acionistas, no caso herdeiros, que se empenharam para contribuir em esfera comum pelo compromisso de crescimento. Tal modelo foi observado durante a passagem de bastão da 2º para a 3º geração, tendo sido consolidado no ano de 2001, momento no qual foram criados o conselho executivo, o conselho da família e também o conselho do instituto Votorantim. O modelo foi ainda enfatizado pela geração de valor via crescimentos e aquisições, marcando o início do processo de internacionalização; gestão de pessoas e propagação dos valores.

Por sua vez, o conselho da família passa a atuar como um eficiente programa para viabilizar o desenvolvimento dos familiares, sendo um processo útil para auxiliar na educação e formação destes, com base nos valores da família e visão futura, de longo prazo. O referido conselho deixa clara a estratégia inovadora e empreendedora da empresa, ao deixar clara a preocupação com as rédeas de sua direção a longo prazo, e indicando ainda, seu interesse primordial na manutenção de processos sucessórios bem-sucedidos ao longo de todas as gerações que estão por vir (DE REZENDE BARBOSA et al., 2021).

Com isso em mente, nota-se que o Grupo Votorantim tem destaque a escola cultural, ao se preocupar com os impactos que a cultura familiar, tende a refletir sobre a manutenção da estabilidade empresarial e estratégica. Desse modo, quanto mais forte for a cultura da empresa, juntamente com sua ideologia, crenças, valores e paradigmas, maior será a influência coletiva exercida sobre a geração das estratégias. Logo, é possível que a cultura se torne um caminho inteligente para a empresa ao longo dos anos que estão por vir (MUNIZ, 2016).

É evidente também que o Grupo preza os valores da família e ainda, inspira os negócios com base a todos os princípios propagados ao longo do tempo, orientando o comportamento, estilo de gestão e planos da empresa, os quais estão todos associados ao fundador e desde cedo, enraizados também nos sucessores. De acordo com o programa do conselho familiar, o sucessor inicia suas atividades e compromissos com a empresa a partir dos 15 anos de idade, passando por formação que inclui faceta familiar, individual e da organização. Por fim, observa-se também padrões da escola de planejamento, isso porque a formação planejada tem o intuito de auxiliar na estruturação do processo sucessório da organização. Sendo assim, pode-se dizer que o sucesso de sucessão familiar do grupo Votorantim, é atribuído ao amplo e completo programa de preparação ao qual os herdeiros são submetidos, o qual se mostra cada vez mais, forte, bem estruturado, documentado e fundamentado pela cultura da empresa.

3.3 Análise dos pontos positivos e negativos, quanto ao processo sucessório da empresa

Observa-se que as empresas familiares no Brasil, em geral apresentam expressiva relevância para economia nacional, além de serem potenciais geradores de empregos e renda, independente do tamanho do negócio. Neste estudo, foi realizado um estudo de caso com uma empresa de grande porte, e de sucesso sucessório bem documentado desde

a sua origem, o Grupo Votorantim.

Conforme observado, o processo de sucessão não contempla de modo isolado a passagem do bastão ao herdeiro, porque quando não for bem conduzida implica em importantes alterações relacionadas a família, aos valores e culturas, podendo por em risco o patrimônio conquistado ao longo de tantos anos e trabalho. Sendo assim, ficou nítido que o processo sucessório ocorre por meio de processo transitório que incluiu planejamento e por isso, é esperado que se inicie cedo e dure por muitos anos. Nesse momento, o sucessor passa por uma série de adaptações e aprendizados, para estar apto e capacitado quando chegar sua hora de assumir. Portanto, etapas não devem ser puladas.

O exemplo de sucesso do Grupo Votorantim é atribuído a seleção por meio do programa de sucessão, o qual ocorre de acordo com modelo estruturado e devidamente documentado, para garantir que o candidato a sucessão possua atributos e suprimentos adequados para ocupação de posições estratégicas dentro da empresa.

Ademais, acredita-se que os valores de família quando bem endossados e propagados dentre potenciais funcionários, constituem a base para seleção e formação dos sucessores. A empresa se utiliza do descrito processo sucessório como estratégia para promoção de expansão e desenvolvimento da empresa, a fim de que a perpetuação da marca seja conquistada, através de visão de longo prazo. A escola cultural é uma marca relevante do grupo, a qual inclusive serve de inspiração para muitas outras empresas familiares. Logo, a sucessão contempla um tipo de estratégia, ao planejar de modo estruturado, a perpetuação da organização, em moldes familiares.

Estima-se que qualquer empresa com o referido conceito bem estruturado e aplicado, contará com uma importante vantagem competitiva, isso porque, o processo de sucessão passa a ter atividade natural, sem pressões oriundas de despreparo, incertezas e medo do mercado, fato que gera uma imagem positiva da organização, com relação ao mercado de um modo geral. Com isso, a empresa passa a estar em maior segurança, mantendo bons níveis de credibilidade inclusive durante as fases de transição de gestão. Ademais, em empresas de grande porte, nota-se que o preparo de sucessão ocorre de modo lento e calmo, isso porque tem como um dos objetivos estabilizar o sucessor do cargo, de modo a eliminar cenários de desconfiança e instabilidade por parte do mercado nacional e internacional (MUNIZ, 2016).

Os dados indicam que nos anos 90, o mencionado desenvolvimento das indústrias e maior competitividade do mercado, acelerou os passos da globalização, de modo que a 3º geração de acionistas do Grupo, receberam a responsabilidade de gestão compatível as

novas demandas do mercado, fato que talvez seria impossível caso estes não tivessem passado por devido processo de preparo para assumir a gestão. No entanto, nota-se destreza dos gestores, que logo adotaram modelo de gestão e governança com base ao que era sugerido para organizações a longo prazo, com ênfase na aquisição de excelência das operações e responsabilidade de crescimento (FERREIRA, 2017).

O mencionado preparo foi indispensável para a passagem de bastão entre a 2 e 3ª geração, sobretudo em razão ao momento de desenvolvimento industrial, pelo qual o mundo passava. Ainda, se faz importante mencionar que o Grupo Votorantim destaca compromisso em evoluir sua estrutura de governança ao longo de tempo, para que está esteja sempre de acordo com novas demandas, realidades e obstáculos, com base nos talentos executivos e desenvolvimento de suas gerações seguintes. Nesse sentido, o conselho da família atua desde o ano de 2001 para viabilizar educação complementar a preparo dos sucessores, visando sempre o longo prazo (FERREIRA, 2017).

CONCLUSÕES

O presente trabalho foi desenvolvido para abordar o processo de sucessão de empresas familiares, por meio de um estudo de caso do Grupo Votorantim. Assim, conforme apresentado no início do trabalho, as empresas familiares sempre foram foco de interesse de pesquisas acadêmicas, isso porque apresentam influência importante em contextos históricos de diversos países.

Sobre os resultados, nota-se que a organização pesquisada, ao longo de toda a sua história demonstrou características típicas de empresas familiares, tendo construído com êxito ao longo de 90 anos de existência, uma trajetória pautada em sucesso empreendedor do seu fundador, com futuro que parece promissor, graças a um programa implantado há anos, para treinar e educar potenciais herdeiros, desde cedo. Ainda assim, a empresa possui consciência da seriedade do processo que envolve sucessões, e de todos os desafios observados na dinâmica do mercado, no momento que as trocas ocorrem.

Por fim, reitera-se que as discussões sobre os ambientes que permeiam as empresas familiares são relevantes, isso porque o cenário se apresenta por si só ambíguo e cheio de emoções. Portanto, pode-se dizer que não existe um modelo fechado a ser seguido quando o assunto é sucessão e sim, existem alternativas e caminhos voltados a profissionalização e educação dos herdeiros, de modo a preparar estes para o desempenho de todas as demandas advindas junto com o cargo de chefiar uma empresa familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Catarina Afonso; GAMA, Ana Paula Matias. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 163-182, 2020.

ALVES, Catarina Afonso; GAMA, Ana Paula Matias. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 163-182, 2020.

BENETTI, Tiago et al. Governança corporativa: planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. **Desafio Online**, v. 7, n. 2, 2019.

BRESSAN, Aureliano Angel et al. Perspectivas da pesquisa em governança de empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 696-702, 2019.

BUCHWEITZ, Michele Josiane Rutz et al. A riqueza socioemocional e o declínio em uma empresa familiar: Um estudo da Guerra SA. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 18, n. 2, p. 231-258, 2019.

DA COSTA CARVALHO, Maria Alice et al. Organizações familiares: processo de sucesso em empresas familiares organizações familiares: processo de sucesso nas empresas familiares. **Congresso internacional de administração**, Ponta Grossa, 2019.

GERSICK, K. E. et al. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

HAYASHI, Douglas Francisco; VIEIRA, Almir Martins. ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES. In: **Gestão Ciências Sociais e Aplicadas**. 2019.

MOREIRA, Leide Vania Miranda; FREZATTI, Fábio. O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 1, p. 65-84, 2019.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o

lugar da família multigerencial. São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.14, n.43, p.176 – 192, abril-junho 2012.

ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, p. 14-27, 2019.

SHARMA, P. **An overview of the field of Family business studies: current status and directions for the future**. Handbook of Resarch on Family Business. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

SILVA, Gabriel Gomes Freitas. **Análise dos códigos de conduta à luz das recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**: um estudo com as empresas de energia elétrica listadas na B3. Trabalho de conclusão de curso, 2021.

VIEIRA, Eudes da Silva. **Análise da governança na câmara municipal de Guaraí estado do Tocantins utilizando os pilares do instituto brasileiro de governança corporativa**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, 2021.

MATESCO, Karen. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa**: um estudo de caso. Tese de doutorado, GV EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2014.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma empresa familiar: (re) arran- jando o lugar da família multigerencial. São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.14, n.43, p.176 – 192, abril-junho 2012.

CAMARA, Simone Bueno; ZUCATTO, Luis Carlos; NASZENIAK, Sinara. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 22, n. 1, 2021.

DE ALMEIDA PIRES DO ROSÁRIO, Ivone et al. Processo Sucessório em Empresas Familiares: Um Estudo de suas Dimensões Comunicacionais. **Revista FSA**, v. 20, n. 6, 2023.

TASCHETTO, John Willian Scolari et al. A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES DO RAMO MOVELEIRO NA CIDADE DE SANTA MARIA/RS. Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, v. 6, n. 6, p. 131-144, 2023.

DIAS, Robson et al. Processo sucessório em empresas familiares: uma leitura comunicacional, a partir do pensamento sistêmico. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 23, n. 1, p. 147-163, 2022.

FAVARIN, Andriele Gracioli; HOLLVEG, Scheila Daiana Severo; ZONATTO, Patrines Aparecida Franca. Gestão familiar e processo sucessório: estudo em uma pequena empresa familiar na cidade de Santa Maria/RS. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 1, p. 25-43, 2023.

POLO, Alana Taís; DEWES, Fernando. Processo sucessório em uma empresa familiar: uma análise das suas práticas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 12, p. 1-24, 2020.

BARRETO, Amanda; FERRARI, Lucas; DA SILVA CORRÊA, Laiane. GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA FAMILIAR: UMA REVISÃO TEÓRICA. In: **Anais do Unic-Congresso de Iniciação Científica-Unifev**, 2022. p. 86-86.

BORGES, Alex Fernando; OKUBO, Tays Paduan. Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-20, 2023.

BATISTA, Juliana D.'Agostin 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, p. 62-86, 2015.

MANGANELLI, Diogo Luís. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. **Revista de direito**, v. 8, n. 02, p. 95-118, 2016.

GOMES, Gabriela Da Silva et al. Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 210, 2015.

DE OLIVEIRA, Márcia Freire et al. Possíveis combinações de gênero no processo

sucessório em empresas familiares: um estudo comparativo no contexto brasileiro.

Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 7, n. 3, p. 167-189, 2018.

PIANCA, Osmar José Bertholini; FERREIRA, Francielle Pereira. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE ARACRUZ-ES. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 11, p. 29-51, 2017.

PANATO, Gustavo Zilli et al. **Governança corporativa e empresa familiar**: estudo de caso em uma empresa de varejo. Trabalho de conclusão de curso, UFSC, 2016.

MUNIZ, Isabela dos Santos Soares et al. **Empresa familiar, vantagens, desvantagens e desafios: dificuldades enfrentadas pelos sucessores e herdeiros**. Trabalho de conclusão de curso, 2016.

PEREIRA DA SILVA, Gustavo et al. As estratégias do Grupo Votorantim em meio à desindustrialização do Brasil: internacionalização, revisão do portfólio e mudanças na gestão do grupo (1980-2019). **tempo&economia**, v.8, n.2, p.106-135, 2021.

DE REZENDE BARBOSA, Katia Cristina; BRAZ, Matheus Viana; HASHIMOTO, Francisco. Empresas Familiares e os Processos Sucessórios: Contribuições da Psicologia à Dinâmica das Transições. **Iberoamerican Journal of Corporate Governance**, v. 8, n. 1, p. e072-e072, 2021.

FERREIRA, Pedro Cardoso Manduca. **Governança corporativa em empresas de controle familiar**. Trabalho de conclusão de curso. INSPER, 2017.

OLIVEIRA, Marcelle Colares et al. Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de governança corporativa na transparência das informações evidenciadas por empresas brasileiras do setor de papel e celulose. **In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2004. p. 1-16.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and**

Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.\ BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process.

Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. Métodos em Pesquisa Social. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

AKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. Governança corporativa nas empresas familiares: sucessão e profissionalização. **São Paulo: CLA Editora, 2012.**

