



## ANAIS

### PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

MARCELO PICCHI

marcelo.picchi@fatectq.edu.br

FATEC MATÃO

ROSEMARY ROCHA CALIGIONI

r.caligioni@unesp.br

FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS - CÂMPUS DE JABOTICABAL

GLAUCIA APARECIDA PRATES

g.prates@unesp.br

UNESP

RAFAEL ALTAFIN GALLI

rafaelaltafin@hotmail.com

UEMG

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

lesley.attadia@unesp.br

UNESP

**RESUMO:** Este trabalho teve como objetivo geral realizar uma análise sobre como as práticas de governança corporativa podem contribuir para o processo de profissionalização das empresas familiares pertencentes ao agronegócio. Para tanto, foi realizada uma pesquisa empírica de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método o estudo de caso, uma empresa do segmento de implementos agrícolas. A pesquisa buscou elaborar um roteiro contendo os principais passos para a implantação das práticas de governança corporativa. Finalizando, concluiu-se que as práticas de governança corporativa podem, sim, atuar como catalisadores do processo de profissionalização, desde que sejam aplicadas assertivamente e de forma adaptada ao contexto de cada organização.

**PALAVRAS CHAVE:** agronegócio; empresa familiar; governança corporativa; governança familiar

**ABSTRACT:** This work had the had as its general objective to perform an analysis on how corporate governance practices can contribute to the process of professionalization of family companies belonging to agribusiness. For this, an empirical research of descriptive character and qualitative approach was carried out, using as a method the case study, a company in the segment of agricultural implements. The research sought to elaborate a roadmap containing the main steps for the implementation of corporate governance practices. In conclusion, it was concluded that corporate governance practices can, yes, act as catalysts of the professionalization process, provided that they are applied assertively and in a way adapted to the context of each organization.

**KEY WORDS:** agribusiness; family business; corporate governance; family governance

## ANAIS

### 1. INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), durante o século 20, a economia dos países foi marcada pela integração e dinamização do comércio internacional e pela expansão das transações financeiras em escala global. As empresas sofreram transformações sensíveis quanto à estruturação de suas atividades e a forma de controle, para inserir-se nesse ambiente (D'AVENI et al., 2010; CARVALHO et al., 2015).

A emergência da implantação de um sistema capaz e que conseguisse separar de maneira eficiente a propriedade da gestão empresarial, mitigando os conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência de interesses entre sócios e executivos, se fez necessário, sendo a governança corporativa considerada em primeira instância para atender essa demanda (DUTRA; SAITO, 2002; SILVEIRA, 2004). Os mecanismos de governança corporativa devem reduzir a assimetria informacional, minimizando assim custos de transação e propiciando maior proteção a investidores (LUZ; PAGLIARUSSI, 2012).

Em segunda instância como ponto crítico no processo estratégico de uma organização, (WEITZNER; PERIDIS, 2011), o sistema de governança corporativa deve contribuir de forma eficaz que o poder econômico de uma empresa seja dirigido de maneira socialmente benéfica dentro de uma economia nacional e global (JUDGE; WEBER; MULLER-KAHLE, 2012).

O tema governança corporativa tem um senso comum de ser mais um modismo na área de administração, porém para Grün (2003) e Andrade e Rossetti (2014) a governança corporativa vai muito além de mera ferramenta gerencial, trata-se de um conceito sólido, com fundamentos muito bem alinhavados com mecanismos de gestão e controle respaldados na ética e sustentabilidade organizacional.

Observa-se para reforçar a fala dos autores supracitados, que o tema governança corporativa vem sendo sistematicamente estudado pelo meio acadêmico (RIBEIRO et al., 2013), salientando a sua importância para a harmonização dos interesses dos *stakeholders* (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2009), para a melhor alavancagem financeira (SILVEIRA; PEROBELLI; BARROS, 2008) e para o incremento do desempenho organizacional (BRUTON et al., 2010).

A crença de que as práticas de governança são apropriadas apenas às empresas de capital aberto ou fechado de grande porte, é bastante recorrente, porém o aumento da incidência de organizações que aderem ao sistema fica cada vez mais notório que a governança corporativa pode e deve ser adotada por organizações de pequeno e médio porte (GRÜN, 2003; RAYANI, 2011; BACH et al. 2015; CUNHA, 2016).

Dessa forma, entende-se que as práticas de governança corporativa possam configurar uma alternativa adequada na profissionalização das organizações familiares e consequentemente contribuir para o aumento da taxa de sobrevivência dessas organizações (MOREIRA JUNIOR, 2006; CARVALHO et al., 2015; FREITAS, 2015).

É comum entre empresas familiares assimetria de informações e conflitos de interesses tornando essas organizações frágeis (VIDIGAL, 1996; MOREIRA JUNIOR, 2006; CARVALHO et al., 2015). Cargos gerenciais ocupados por familiares, às vezes sem competência para exercê-los, resultam em decisões inapropriadas, prejudicando o

## ANAIS

desempenho da organização (BORNHOLDT, 2005; LIN, 2012; FREITAS, 2015). As divergências entre parentes aumentam o nível de pressão no que diz respeito ao clima organizacional e interferem nas relações com os empregados (SOUZA, 2012).

A aplicação do processo de governança corporativa nas empresas familiares propicia muitos benefícios a essas organizações. Inicialmente a segregação dos interesses da família e dos interesses da empresa, fortalecendo institucionalmente a organização (BORNHOLDT, 2005; SOUZA, 2012). Em segundo lugar a definição de normas de conduta e a implantação de procedimentos operacionais facilitam o processo de gestão (GRISCI; VELLOSO, 2014). Um terceiro benefício é que ao estabelecer critérios claros e equitativos para a tomada de decisão, é possível obter redução do custo de capital, seja pelo melhor preço obtido pelas ações, no caso das companhias que operam na bolsa, ou pelas melhores condições de contratação de empréstimos, para empresas de capital fechado.

Dessa forma a adoção de práticas de governança em empresas familiares aumenta o nível de confiança de todas as partes interessadas agregando valor à imagem dessas instituições, podendo assim atrair recursos (BORNHOLDT, 2005; MOREIRA JUNIOR, 2006; GUERRA, 2014; FREITAS, 2015; CARVALHO et al, 2015).

Este trabalho buscou entender as práticas de Governança Corporativa em uma empresa familiar como catalisadoras do processo de profissionalização em uma empresa do segmento de implementos agrícolas.

Como objetivo geral, este trabalho procurou fazer uma análise sobre como as práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio podem contribuir no processo de profissionalização identificando os fatores facilitadores, restritivos e os principais passos para que o processo de implantação da governança corporativa seja bem-sucedido.

Para a justificativa desse trabalho pode-se destacar três critérios:

- Importância do tema: o crescimento da adoção das práticas de governança (IBGC, 2016) e o aumento do número de pesquisas que abordam o assunto (LOZANO, MARTÍNEZ, PINDADO, 2006; RIBEIRO et al. 2012; RIBEIRO, 2014).

- Originalidade: o estudo da governança em empresas familiares ainda é muito recente tanto no âmbito nacional quanto no âmbito internacional (LOZANO, MARTÍNEZ, PINDADO, 2006; RIBEIRO et al. 2012; RIBEIRO, 2014).

- Relevância socioeconômica: tanto para empresas familiares quanto para o agronegócio, importantes elementos para o desenvolvimento do país constituem a governança corporativa.

Assim, justifica-se a escolha do segmento de implementos agrícolas para o estudo de caso dessa pesquisa, pela escassez de trabalhos acadêmicos sobre governança em empresas familiares desse segmento.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1. Empresa Familiar

Para entender uma empresa familiar é importante observar suas características e compreender suas particularidades.

De acordo com Donnelley (1967 apud PEÇANHA; OLIVEIRA, 2014, p. 127), entendem que uma empresa familiar é aquela que mantém vínculo com uma mesma família

## ANAIS

por pelo menos duas gerações onde a relação empresa/família influencia tanto as diretrizes empresariais como os interesses e objetivos da família.

Para Barry (1978) a principal condição para que uma empresa seja definida como familiar, é que ela seja de capital fechado ou aberto, desde que o controle acionário por uma única família.

Já Dailey et al. (1997) classificam como empresa familiar aquela em que o vínculo com a família exista pelo menos a uma geração tendo uma relação dinâmica entre os membros da família e os executivos da empresa.

Gonçalves (2000) caracteriza empresa familiar com base na coexistência de três situações: a família é proprietária de uma empresa e detém a maioria ou total das ações e contas, ou seja, possui o controle econômico; a família é responsável pelo planejamento estratégico da empresa, onde ela define os objetivos e diretrizes e, por fim, a família é responsável pela administração com a participação de membros da família na diretoria da empresa.

No quadro 1 a seguir é possível constatar que não há uma definição sobre empresa familiar que seja completamente aceita e legitimada pelos teóricos do tema. Muitas das características destacadas como típicas de empresas familiares também podem ser vistas em organizações não familiares, principalmente as de pequeno e médio porte, dificultando ainda a convergência de um conceito que possa ser aceito de maneira universal.

O Quadro 1 faz a síntese dos conceitos encontrados na pesquisa bibliográfica e destaca o foco de cada um deles.

Quadro 1. Diferentes conceitos de empresa familiar e respectivos focos.

| AUTORES                          | CONCEITO   | FOCO   |
|----------------------------------|--|--|
| <b>Donnelley (1967)</b>          | Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.                | Duas gerações da família; influencia na empresa. |
| <b>Barry (1978)</b>              | Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.   | Controle familiar                                |
| <b>Dailey et al. (1997)</b>      | Empresa familiar aquela na qual o vínculo com a família exista há pelo menos uma geração mediante uma relação dinâmica entre os membros da família e os executivos da empresa  | Família, gestão e propriedade                    |
| <b>Oliveira (1999)</b>           | Sucessão do poder decisório de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias  | Autoridade familiar – sucessão                   |
| <b>Gonçalves (2000)</b>          | Empresa familiar com base na coexistência de três situações: a família possui o controle econômico; define os objetivos e diretrizes e participação de membros da família na diretoria da empresa                    | Propriedade – família – gestão                   |
| <b>Bernnhoeft e Gallo (2003)</b> | Conceito de empresa multifamiliar,   | Gestão   |
| <b>Andrade et al (2005)</b>      | Vinculada à história de uma família, a qual tem o controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros                                 | História Familiar – propriedade – gestão         |
| <b>Gallo (2008)</b>              | Três características fundamentais: a propriedade ou o controle sobre a corporação, a influência, ou seja, o poder que a família exerce sobre a empresa e a vontade de transferir a empresa para as gerações futuras. | Propriedade – controle familiar                  |

## ANAIS

| AUTORES     | CONCEITO   | FOCO              |
|-------------|--|-------------------|
| Lima (2009) | Herdeiros dos proprietários-sócios entram para a gestão. | Sucessão familiar |

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão bibliográfica

Assim, para facilitar o desenvolvimento deste estudo, este trabalho adotou como conceito de empresa familiar aquele proposto por Andrade et al (2005).

### 2.2. Governança Corporativa

De acordo com a “Organisation for Economic Co-Operation and Development” – OECD, a governança corporativa pode ser definida como:

um conjunto de relações entre os gestores de uma companhia, seu Conselho de Administração, seus acionistas e outros *stakeholders*. A governança corporativa também estabelece a estrutura através da qual são fixados os objetivos da companhia, são determinados os meios para alcançar esses objetivos e as formas de monitoramento de desempenho (OECD, 2004, p.11)

Para o Instituto de Governança Corporativa do Brasil (IBGC, 2016), governança corporativa é um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Para Silveira (2004), governança corporativa é um conjunto de mecanismos de incentivo e controle internos e externos que tem como principal objetivo garantir maior transparência das decisões tomadas pelos controladores.

Mesmo com diferentes definições da essência sobre governança corporativa, é possível observar um melhor relacionamento entre os acionistas, conselhos e administradores, buscando a perpetuação da empresa.

De acordo com o IBGC (2016), a governança corporativa surgiu para superar o clássico “conflitos de agências”, onde o proprietário atribui o poder de decisão da empresa a um gerente especializado, processo no qual podem surgir conflitos entre os demais acionistas no entendimento para o que é melhor para a empresa.

Nesse contexto, as organizações devem ser administradas buscando atender aos interesses dos acionistas, dos financiadores, empregados, fornecedores e clientes (FREEMAN, 1994; CLARKE, 2004, 2007).

Na Figura 1 pode-se observar o processo de desenvolvimento das corporações e o despertar da governança corporativa.

## ANAIS



Figura 1. Desenvolvimento das corporações e o surgimento da Governança Corporativa.  
Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2014).

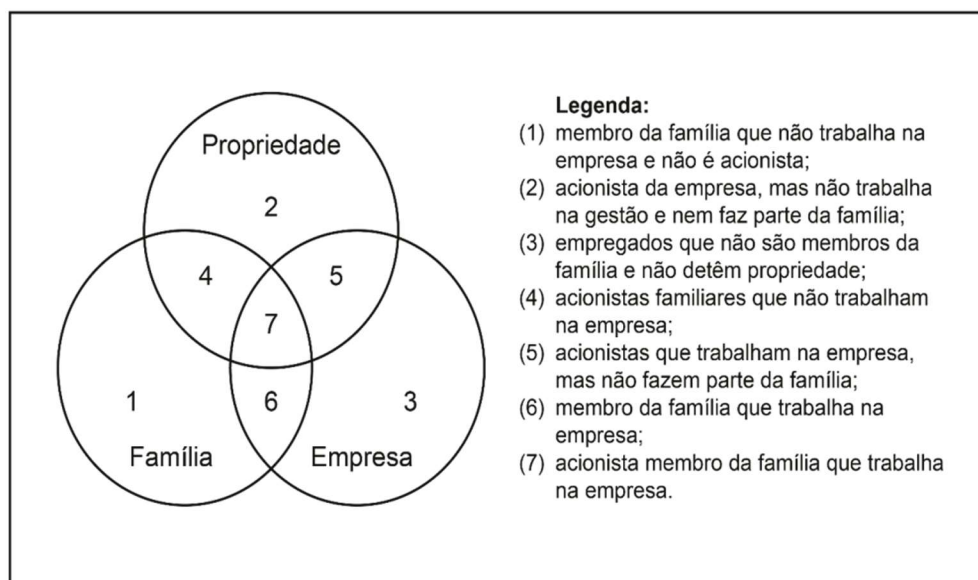
Nota-se que o despertar da governança corporativa está ligado à separação entre a propriedade e a gestão. A harmonização entre os proprietários e os gestores, depende do desenvolvimento de modelos de governança corporativa.

### 2.3. Governança Corporativa na Empresa Familiar

Para tratar da governança familiar, Grisci e Velloso (2014) apresentam uma proposta de estrutura interna que abrange três eixos: a gestão representada pelo sistema empresarial e o conselho de administração, a propriedade formada pelo sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios e a família, onde se tem o sistema familiar e o conselho de família. A análise das estruturas deve ser realizada separadamente para identificar o papel de cada sistema na gestão da empresa, o papel de cada um no processo decisório, e assim definir o poder, as atribuições e as responsabilidades de cada um. A figura 2 possibilita a compreensão dos diferentes papéis e subsistemas possíveis na relação empresa-família.



## ANAIS



6

Figura 2. Sobreposição de papéis da família, propriedade e grupos gestores. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Tagiuri e Davis (1996).

No modelo dos três círculos é possível identificar as estruturas existentes em todos os subsistemas que podem ajudar na gestão de interesses e na separação dos núcleos, dessa forma minimizando os conflitos e trazendo uma maior profissionalização.

Grisci e Velloso (2014) no contexto dos três círculos uma estrutura de governança composta por conselho de família, conselho societário e conselho de administração.

O conselho de família é fundamental para auxiliar o grupo de funcionários familiares e prepará-lo para exercer cargos de maior liderança dentro da organização, além de representar a família toda. Conforme a empresa familiar cresce o conselho de família se torna cada vez mais importante.

O conselho societário ou de sócios, segundo Grisci e Velloso (2014), tem como papel a representação e gerenciamento da comunicação entre familiares, sócios e administradores da sobre assuntos relacionados a investimentos, participações acionárias nas empresas, heranças, poder de voto, dentre outros.

Já o conselho de administração tem a responsabilidade do controle interno de uma empresa familiar, é o órgão guardião dos interesses dos proprietários, e seus poderes vêm da assembleia geral Andrade e Rossetti (2014).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho caracteriza-se como pesquisa empírica, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo multicase.

A pesquisa empírica busca a comprovação prática de algo, através de experimentos ou observação de determinado contexto para a coleta de dados em campo (GIL, 2002).

Na busca da comprovação em como a governança corporativa pode contribuir para a profissionalização das empresas familiares do segmento de implementos agrícolas, utilizou-se o estudo de caso, um método apropriado para estudos qualitativos de natureza empírica que

## ANAIS

investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (YIN, 2001, p. 32).

Com a finalidade de caracterizar o fenômeno estudado em profundidade, contextualizando-o e relacionando-o às variáveis identificadas na pesquisa bibliográfica, a pesquisa descritiva proporciona um maior conhecimento do assunto pesquisado (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2002).

Quanto à abordagem qualitativa, esta pesquisa pretende compreender, em profundidade, o fenômeno estudado em seu ambiente e contexto social, de acordo com a perspectiva dos participantes, sem levar em conta representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (VERGARA, 2005).

Para a coleta de dados, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas e análise documental. A opção de entrevista do tipo semiestruturada foi pelo motivo de proporcionar uma melhor interação entre entrevistado e entrevistador, que apesar de ter um roteiro com perguntas previamente elaboradas, possibilita o surgimento de tópicos relevantes pelo entrevistado. Os documentos analisados foram Atas de Reuniões e o site da empresa.

Para o desenvolvimento do trabalho selecionou-se uma empresa metalúrgica de grande porte com atuação na fabricação, comercialização e assistência técnica de máquinas e implementos agrícolas voltados para o preparo, cultivo e plantio do solo, tais como arados, grades, subsoladores, adubadores, cultivadores, semeadoras, roçadeiras, distribuidores, equipamentos para colheita e linha canavieira. A empresa foi fundada em 1928 e tem 1758 pontos de vendas distribuídos no Brasil e em 74 países, com uma linha diversificada de 150 produtos e mais de duas mil versões. Como estrutura organizacional, a formação é de um diretor superintendente, três diretores, dez gerentes, vinte e oito supervisores, trinta e cinco líderes de produção e oitocentos e quarenta e cinco funcionários diretos e trezentos e doze indiretos.

Para este trabalho foram definidas quatro variáveis: governança, propriedade, família e gestão, as quais estão caracterizadas no Quadro 3.

Quadro 3: Variáveis de Pesquisa

| Variável           | Caracterização   |
|--------------------|--|
| <b>Governança</b>  | Tem como objetivo identificar o nível de governança da organização estudada, a partir da caracterização dos princípios corporativos operacionalizados e da estruturação do sistema de governança da empresa. |
| <b>Propriedade</b> | Tem como propósito caracterizar a evolução do processo e a configuração do sistema societário atual da organização estudada.   |
| <b>Família</b>     | Tem como objetivo caracterizar os valores que permeiam a organização estudada, bem como traçar o papel do fundador e a influência da família no processo de gestão empresarial.                              |
| <b>Gestão</b>      | Tem como finalidade caracterizar a gestão da organização estudada, identificando o estágio de desenvolvimento da empresa familiar estudada e seu nível de profissionalização.                                |

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial teórico



## ANAIS

Com as definições das variáveis, elaborou-se um conjunto de perguntas a fim de compor o roteiro da pesquisa, além de questões relacionadas às variáveis, desenvolveu-se um conjunto de perguntas para caracterizar a organização estudada.

### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir apresentam-se os resultados de acordo com as variáveis: governança, propriedade, família e gestão.

#### 4.1. Governança

A adoção do sistema de governança corporativa surgiu pela necessidade de renovação dos procedimentos administrativos da empresa, com o objetivo de reposicioná-la no mercado de forma competitiva e a busca pelo saneamento das finanças, uma vez que não havia planejamento para gastos, investimentos e custos, bem como a necessidade de um planejamento estratégico.

Para o entrevistado os princípios de governança corporativa operacionalizados para garantir transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são a realização de reuniões trimestrais com a diretoria e os funcionários, possibilitando transparência administrativa uma vez que são expostos planos de curto e médio prazo da empresa. Há também reuniões da diretoria com cada um dos setores (produção, administrativo e vendas) com discussão de metas e ações a serem realizadas. A ação mais recente foi o “café com o presidente”, um evento informal entre o presidente da empresa e um funcionário escolhido entre os pares, com o objetivo de aproximar e valorizar os funcionários.

A composição do sistema de governança corporativa na empresa é por um diretor superintendente e 3 diretores das áreas de produção, vendas, administrativo e financeiro, existe ainda o conselho administrativo, formado por familiares (segunda geração) e acionistas, além de gerentes das respectivas áreas citadas.

Como modelo de governança, a empresa adota características de foco nas constituições dos conselhos de administração e em outros mecanismos internos de governança, o modelo Prowse. Com ênfase às formas como são conduzidos os conflitos de agência e à atenção dada aos direitos de outras partes interessadas.

Até a década de 90, a empresa possuía característica de administração familiar muito forte utilizando sistemas administrativos, financeiro e de gerenciamento produtivo, voltados às experiências de seus antepassados, fundadores da empresa, que valorizava acima de tudo a produtividade, sem considerar aspectos de gestão, investimentos em máquinas e modernização da planta. O modelo foi sustentável até um certo momento e quando a terceira geração assumiu o comando da empresa, notou-se uma diferença de métodos utilizados, surgindo aí conflitos. Em 1995 com o pedido da primeira concordata é que foi possível notar sinais de fragmentação dos processos administrativos. Em 2005, houve uma segunda concordata, chegando muito próximo da insolvência, mudando inclusive sua razão social. Já neste período e após tentativas de mudanças na governança da empresa, passando de familiar para profissional, foi que iniciou a introdução do sistema aplicado até o momento atual, com características do sistema “lean manufacturing”, visando o completo restabelecimento e atualização dos processos produtivos da fábrica, seguido de uma recuperação financeira, com forte gestão em resultados.

## ANAIS

Como facilitador na implantação do sistema, na opinião do respondente é que ocorreu pelo motivo de pessoas que não faziam parte da família, uma vez que assumiram grande parte da responsabilidade do processo de implantação e o desgaste excessivo existente no processo administrativo familiar, tornando insustentável o prosseguimento. Quanto aos fatores restritivos da implantação do sistema de governança foram a situação financeira da empresa na época da transição e a dificuldade de definição de um processo estruturado de governança e de pessoas capacitadas para substituição do sistema familiar vigente.

De acordo com o entrevistado a empresa coloca em práticas os valores fundamentais da governança, através do “accountability”, ou seja, prestação responsável de contas.

### 4.2. Propriedade

Para o entrevistado, quanto ao estágio de desenvolvimento no quesito propriedade, a empresa tem como característica uma sociedade entre irmãos, cuja principal característica é o controle da organização sendo efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais no controle acionário.

O relacionamento entre os sócios é saudável, devido ao afastamento de todos os familiares da empresa da área administrativa, sendo que todas as questões que envolvem planejamento estratégico e investimentos são delineadas pelos administradores de forma a demonstrar através de dados os resultados e necessidades de investimentos e ações para o desenvolvimento do negócio.

Antes da adoção de práticas de governança corporativa, de acordo com o entrevistado, existiam aspectos positivos, como por exemplo, a adoção de medidas e decisões rápidas nos processos quando necessário. Em contrapartida como aspecto negativo, havia dificuldade dos funcionários com um sistema de gestão ultrapassado, confuso, sem comunicação adequada e a falta de evolução tecnológica da empresa.

De acordo com o entrevistado, na gestão da propriedade a partir das boas práticas de governança corporativa, aspectos positivos e negativos surgiram, porém a empresa passou a ser gerida de forma profissional, com planejamento estratégico sobre as ações a curto, médio e longo prazo, a gestão de pessoas passou a ser profissional, não importando laços pessoais e familiares, mas ressaltando a capacidade profissional com foco em resultados. Como ponto positivo, foi a melhoria da autoestima interna dos funcionários e na visibilidade positiva da empresa perante cliente, fornecedores e parceiros financeiros. Como aspecto negativo foi a visão em relação à transição do grupo de gestores.

O sistema societário da empresa é composto por dois acionistas majoritários da segunda geração da família empreendedora do negócio (55% das ações), e demais acionistas da terceira geração e por um grupo de investidores que adquiriu parte das ações da empresa em um determinado momento.

As ações de governança adotadas pela empresa foram a definição de forma clara de seus processos de governança corporativa, estabelecendo autoridade e limites para atuação de seus representantes. Os processos estabelecidos tratam sobre a atuação dos diretores de acordo com suas respectivas áreas de atuação e dos direcionamentos dos projetos fundamentais para o equilíbrio financeiro e produtivo da empresa.

Por fim, de acordo com o entrevistado, a percepção dos benefícios das ações de governança corporativa de acordo com a propriedade foram a descaracterização da direção

## ANAIS

familiar e definição de um novo processo administrativo em que prevaleceu a competência por resultados, fazendo com que ações fossem mais transparentes, além da recuperação motivacional dos funcionários, aumentando a produtividade e alcançando resultados até então não alcançados.

### 4.3. Família

O desenvolvimento da empresa em relação à família é classificado com uma geração antiga entre 50 e 65 anos e uma geração mais jovem, entre 20 e 45 anos.

De acordo com o entrevistado, os principais valores que norteiam e influenciam a evolução do negócio são: perpetuação da marca e da empresa em seu objetivo de atendimento e suporte ao homem do campo em suas necessidades, preocupação com o emprego regional, busca pela evolução tecnológica constante em seus equipamentos.

O papel do fundador, de acordo com o entrevistado, foi fundamental para a consolidação da marca junto ao homem do campo, pois haviam diretrizes focadas diretamente ao desenvolvimento de equipamentos voltados à agricultura nas diversas épocas em que a empresa atuou desde sua fundação, em 1928, sendo pioneira na fabricação de discos para arados e grades no Brasil.

A relação entre os familiares é tranquila entre a 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> e 4<sup>o</sup> gerações uma vez que apenas alguns são detentores de ações da empresa e a maioria realiza atividades voltadas para outros negócios não relacionados à mesma. Esse relacionamento de tranquilidade ocorreu após a saída da família nas atividades relacionadas à empresa, assumindo o controle apenas do conselho diretor, não influenciando diretamente no dia a dia da empresa. Quanto a ações de governança familiar, ainda não foram adotadas na empresa e a ainda não possui um conselho de família.

Apesar da adoção de governança, ainda existem conflitos recorrentes de família relacionados a questões financeiras, por decisões de investimentos ou decisões que envolvam planejamento estratégico de crescimento.

Ao investigar sobre como as relações familiares eram impactadas nas tomadas de decisões antes da adoção da governança corporativa, pois essas decisões eram tomadas com base numa suposta autoridade de quem as realizava, em detrimento da vontade ou aprovação de outros membros da família, e de acordo com o entrevistado, como aspecto positivo, as decisões eram rápidas porem como aspecto negativo, não havia uma análise mais profunda ao se tomar uma decisão.

Finalizando a variável família, para o entrevistado os principais benefícios de governança familiar para a empresa são: respeito às diretrizes da empresa para a realização do planejamento estratégico da mesma objetivando uma atuação de definição de verbas e valores a serem investidos a curto, médio e longo prazo, cobrança e acompanhamento quanto aos resultados da diretoria administrativa e demonstração da perpetuação da família junto à direção e comando da empresa.

### 4.4. Gestão

Em relação a variável “gestão” para o entrevistado o estágio de desenvolvimento da empresa atual encontra-se no estágio de maturidade, uma vez que as rotinas estão bem

## ANAIS

estabelecidas, com estrutura favorável a estabilidade e dirigida a alta gerência. Em sua opinião a base de clientes tem crescimento modesto e é estável.

Quanto ao relacionamento entre sócios e gestores da empresa, é reforçada de credibilidade e confiança no trabalho realizado, direcionando a empresa para atendimento aos projetos e ações definidas, uma vez que a composição da atual diretoria está completando 12 anos na função.

De acordo com o entrevistado, em se tratando do relacionamento entre a família e os empregados tem uma característica paternalista, com obediência às regras e leis trabalhistas normais da legislação brasileira, deixando claro que o empregado faz parte dos resultados e ao mesmo tempo se preocupando com o bem-estar do mesmo e da família, como uma extensão da empresa.

A gestão da empresa antes da adoção da governança corporativa apresentava como aspectos positivos a rápida tomada de decisões com resultados eficientes, porém nem sempre eficazes. Como aspecto negativo, o entrevistado cita a formação de pequenos “feudos” partidários aos respectivos gestores, gerando ilhas isoladas, distantes e sem rumo.

Após a adoção da governança corporativa na empresa, para o entrevistado como ponto positivo, uma gestão bem mais centrada e com responsabilidades específicas e definidas entre seus gestores, sendo que a condição de demonstração de força fica renegada e a formação de equipes se torna evidente, o que favorece a formação de times de trabalho com foco em gestão de pessoas e resultados. Como aspecto negativo, ele destaca que o processo fica em constante formação, resultando impaciência e falta de credibilidade de algumas pessoas.

O Conselho de Administração é formado por acionistas familiares e de investidores comuns do mercado, cuja atribuição e responsabilidade é de gerir os resultados e definir metas e obrigações.

No entendimento do entrevistado, os principais benefícios de governança relativos à gestão da empresa são: práticas de valorização do funcionário, implementação de processos de avaliação e de produtividade, definição clara de metas, gestão de pessoas e implementação de indicadores no controle de processos.

Para auxiliar na governança a empresa adotou como ferramenta de produtividade a utilização de práticas de qualidade e produtividade, visando a busca por melhorias específicas e do padrão de qualidade da empresa, além de indicadores de controle que permitem o acompanhamento efetivo e constante das atividades e dos resultados dos setores.

Importante destacar que este sistema de governança estabelecido pela empresa, não existe a possibilidade de um membro da família ocupar um cargo gerencial, e que a empresa utiliza como código de conduta respeito e compromisso com o cliente, agindo de forma a produzir um produto que respeite as legislações brasileiras e as normas de segurança do trabalho, bem como respeito à integridade de seus colaboradores, agindo de forma a valorizar o homem, a sociedade e com respeito ao meio ambiente.

Utilizando como indicadores a análise de suas atividades por resultados, seja no setor produtivo ou administrativo, é realizado o gerenciamento e controle de toda a empresa, comparando os resultados com as metas definidas. Dentre os indicadores, os principais utilizados são: indicador financeiro, indicador de produtividade, indicador de atendimento, indicador de vendas e indicadores ligados à área de recursos humanos.

## ANAIS

Como política de gestão de pessoas da empresa, utilizam-se políticas de gestão de recursos humanos e, dentre eles, destacam-se política de avaliação anual de desempenho, política de benefícios (refeição, transporte, participação nos lucros e resultados, convênio de saúde), política de treinamento e reciclagem de funcionários e política de remuneração salarial.

Com relação aos fornecedores e parceiros, de acordo com o entrevistado, a empresa possui uma política ética de fornecimento privilegiando prioritariamente empresas da cidade, agindo de forma a valorizar o trabalho dos fornecedores e realizando uma negociação justa para ambas as partes.

Finalizando a variável “Gestão” o envolvimento da empresa com a comunidade local de caráter social e/ou ambiental, há um comprometimento instituições sociais da cidade, ajudando financeiramente, bem como mantém convênio de estágio para alunos de escolas estaduais, particulares e federais da região, além de possuir projetos de distribuição de brinquedos à população carente na época de Natal.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da governança corporativa no contexto das empresas familiares depende de uma série de fatores, destacando-se: como a disposição da família, custos de implantação, recursos humanos especializados e necessidade efetiva no que concerne à gestão empresarial de modo geral.

Ao entender o processo de implantação da governança corporativa na empresa pesquisada, foi possível identificar a importância do respeito aos aspectos contextuais da organização.

O fato de a família empresária estender seus valores para a organização e estabelecer relações interpessoais peculiares com empregados, fornecedores e clientes, contribuem ativamente para a evolução da organização, porém em algum momento do ciclo de vida da empresa, isso pode se tornar um empecilho, uma vez que sua cultura é semeada na personalidade e não nas competências profissionais. Com isso gera um estilo de gestão centralizador e burocrático, permeado por conflitos de interesses, barrando o crescimento da organização.

Dessa forma, identificou-se na Empresa a importância da profissionalização da empresa ao implantar o processo de governança corporativa. Foi possível observar que quando implantadas assertivamente, é possível a redução de conflitos de interesse, fortalecimento do nível de confiança entre os membros da família e melhoria da capacidade de gestão da organização por meio da criação de códigos de conduta, formalização de procedimentos e estabelecimento de políticas de recursos humanos que valorizem o desempenho de empregados e familiares que participam da administração.

A utilização da Governança Corporativa como instrumento gerencial e não apenas para cumprir protocolo exigido pelo mercado, pode além de melhorar os controles internos, promover uma mudança no comportamento organizacional e, junto aos *stakeholders*, fomentar ações éticas e transparentes. Se institucionalizado e internacionalizado verdadeiramente pelos membros da organização, um ciclo de melhoria contínua surge aumentando o seu valor pela confiança transmitida aos *stakeholders* e incrementando suas condições de sustentabilidade em termos competitivos.



## ANAIS

Considerando a relevância da governança em organizações e falta de estudos sobre a heterogeneidade da governança em empresas familiares, para estudos futuros sugere-se abordar a governança frente à pequena empresa, governança frente à cultura organizacional e governança de acordo com o ciclo de vida da empresa.

### 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. **Codes of good governance. Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BACH, T. M.; KUDLAWICZ, C.; SOKULSKI, C. C.; SILVA, E. D. Eficiência e governança corporativa: um estudo em empresas de capital aberto. **VII encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Brasília - DF: 21 a 23 de junho de 2015. Disponível em <[http://www.academia.edu/18450545/Efici%C3%Aancia\\_e\\_Governan%C3%A7a\\_Corporativa\\_um\\_Estudo\\_em\\_Empresas\\_de\\_Capital\\_Aberto](http://www.academia.edu/18450545/Efici%C3%Aancia_e_Governan%C3%A7a_Corporativa_um_Estudo_em_Empresas_de_Capital_Aberto)> Acesso em 15 abr. 2017.

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

BRUTON, G. D. et al. Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: the impact of different types of private equity investors and institutional environments. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 491-509, 2010.

CARVALHO, C. C.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V.; SALES, R. K. L. Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares do Mercado Tradicional para a migração ao Novo Mercado da BM&FBovespa. **VII encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Brasília - DF: 21 a 23 de junho de 2015.

CUNHA, M. A. M. **O efeito da governança corporativa no desempenho econômico e financeiro das empresas: uma análise empírica no mercado brasileiro**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: USP, 2016.

D'AVENI, R. A. et al. The Age of Temporary Advantage. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 31, n. 13, p. 1.371-1.385, 2010.

DUTRA, M. G. L.; SAITO, R. Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 09-27, 2002.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some futures directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, issue 4, p. 409-421, 1994. Disponível em <<https://doi.org/10.2307/3857340>>. Acesso em: 12 set. 2016.

## ANAIS

FREITAS, L. P. **A relação entre a implementação de mecanismos de governança corporativa e a evolução do processo sucessório em empresas de controle familiar: estudo de casos múltiplos.** 2015. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34247/governanca-corporativa-e-empresas-familiares-em-processo-sucessorio--a-visao-de-consultores-e-de-familias-empresarias/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2016.

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 139-161, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbsoc/v18n52/18070.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2016.

GUERRA, S. Qual a Importância da Governança Corporativa para as empresas? **Estadão**, São Paulo, 23 dez. 2014. Disponível em <[economia.estadao.com.br/discute/qual-a-importancia-da-governanca-corporativa-para-as-empresas-brasileiras,217](http://economia.estadao.com.br/discute/qual-a-importancia-da-governanca-corporativa-para-as-empresas-brasileiras,217)>. Acesso em: 24 set. 2016.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2016.

JUDGE, W. Q.; WEBER, T.; MULLER-KAHLE, M. I. What are the correlates of interdisciplinary research impact? The case of corporate governance research. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 1, p. 82-98, 2012.

LIN, W. Family ownership and internationalization processes: internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. **European Management Journal**. V. 30, n. 1, p. 47-56, 2012. Disponível em <<http://fulltext.study/article/1015147/Family-ownership-and-internationalization-processes-Internationalization-pace-internationalization-scope-and-internationalization-rhythm>>. Acesso em: 20 out. 2016.

LOZANO, M. B.; MARTÍNEZ, B.; PINDADO, J. Corporate governance, ownership and firm value: drivers of ownership as a good corporate governance mechanism. **International Business Review**. V. 25, p. 1333-1343, 2016. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.04.005>> Acesso em: 27 mar. 2017.

LUZ, A. T. M.; PAGLIARUSSI, M. S. Práticas de governança corporativa e sua associação a uma variável de caráter contábil: um estudo. **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro – RJ: 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/ANTONIO%20THADEU.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ANTONIO%20THADEU.pdf)> Acesso em 10 mai 2017.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** 2006. 120 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2006.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Principles of corporate governance**. Paris, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.



## ANAIS

PEÇANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, 2015, p. 126-135. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36799>>. Acesso em: 29 ago 2016.

RIBEIRO, H. C. M. Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 95-116 mai./ago. 2014. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2014v11n23p95>> Acesso em 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P.; CARMONA, V. C. Mapeando os temas estratégia e governança corporativa: uma análise dos últimos 23 anos de estudo nos periódicos internacionais da área de administração. **VI encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Bento Gonçalves - RS: 19 a 21 de setembro de 2013.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P.; SERRA, B. P. C. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 17 · n.1 · p. 95 - 114 · jan./abr. 2014.

RIBEIRO, H. C. M.; MACHADO JÚNIOR, C.; SOUZA, M. T. S.; CAMPANÁRIO, M. A.; CORRÊA, R. Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica das Dissertações e Teses Brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília · v. 15 · n. 3 · p. 52 - 70 · set./dez. 2012.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php>>. Acesso em: 23 set. 2016.

\_\_\_\_\_; PEROBELLI, F. F. C.; BARROS, L. A. B.de C. Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 763-788, 2008.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, vol. 9, no. 2, p. 199-208, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar!** São Paulo: Rocco, 1996.

WEITZNER, D.; PERIDIS, T. Corporate governance as part of the strategic process: rethinking the role of the board. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 33-42, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.