

GOVERNANÇA CORPORATIVA: Um Estudo em uma Empresa Familiar do Ramo de Máquinas e Implementos Agrícolas

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11969>

Recebido em: 20/1/2021

Aceito em: 19/11/2021

Deigla Kreuzberg¹, Rosane Maria Seibert², Raiziane Cássia Freire da Silva³

RESUMO

O presente estudo objetivou avaliar as estruturas de governança corporativa de uma empresa do ramo de máquinas e implementos agrícola e da família proprietária. Para tanto, procedeu-se um estudo de caso com análises qualitativas nas evidências coletadas por meio de pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas semiestruturadas com os gestores e observação não participante na empresa. Por meio de análise de conteúdo, foi feita a triangulação das evidências comparando as práticas de governança adotadas pela família e na empresa com aquelas preconizadas pela literatura revisada. Como resultado, identificou-se a existência de alguns mecanismos de controle e o uso dos princípios de governança, e, complementarmente, foram sugeridas melhorias nas práticas de governança adotadas pela empresa, como a criação do conselho de administração e do conselho fiscal, dentre outros. Também foi proposta a introdução de mecanismos de governança familiar, como a assembleia familiar e o conselho de família. As contribuições limitam-se à empresa e à família estudada como resultado profissional da pesquisa. Para a academia, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre governança familiar de um tipo específico de empresa – do ramo de máquinas e implementos agrícolas –, assim como para a governança de família. O estudo também gera *insights* para novas pesquisas, especialmente em outras empresas familiares de qualquer ramo de atividade e porte que pretendam melhorar a sua estrutura de governança e harmonizar o negócio familiar com os valores da família.

Palavras-chave: governança corporativa; governança familiar; empresa familiar.

CORPORATE GOVERNANCE:

A STUDY IN A FAMILY COMPANY FROM THE BRANCH OF MACHINES AND AGRICULTURAL IMPLEMENTS

ABSTRACT

The present study aimed to evaluate the corporate governance structures from a company in the agricultural machinery and implements business and from the owner family. To this end, a case study was carried out with qualitative analyzes of the evidence collected through bibliographic, documentary research, semi-structured interviews with managers and non-participant observation in the company. Through content analysis, the triangulation of evidence was made comparing the governance practices adopted by the family and the company, with those recommended by the literature review. As a result, it was identified the existence of some control mechanisms and the use of governance principles, in addition improvements were suggested in the governance practices adopted by the company, such as the implementation of the directors' board and the fiscal council, among others. It was also proposed to implement family governance mechanisms, such as the family assembly and the family council. Contributions are limited to the company and the family studied, as a professional result of the research. However, for the academy, research contributes to the advancement of knowledge about family governance of a specific type of organization: in the field of agricultural machinery and implements, as well as for family governance. The study also generates insights for other research, especially in other family business of any industry and size that intend to improve their governance structure and harmonize the family business with family values.

Keywords: corporate governance; family governance; family firms.

¹ Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). Santo Ângelo/RS, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/7653027095946759>. <https://orcid.org/0000-0001-5969-8755>

² Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). Santo Ângelo/RS, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/7375517291491450>. <https://orcid.org/0000-0001-9477-9948>

³ Autora correspondente: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). Av. Universidade das Missões, 464 – Universitário. Santo Ângelo/RS, Brasil. CEP 98802-470. <http://lattes.cnpq.br/9075361872105178>. <https://orcid.org/0000-0002-5072-5056>. raifreire@hotmail.com

INTRODUÇÃO

No cenário econômico brasileiro as empresas familiares destacam-se por sua expressiva participação na geração de renda e emprego. São empresas que, além dos assuntos rotineiros dos negócios, precisam lidar com questões da esfera familiar (BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; BRESSAN *et al.*, 2019; IBGC, 2019; SARBAH; XIAO, 2015). Dentre os desafios inerentes ao seu perfil, estão a sucessão, a profissionalização da gestão, a mudança na estrutura de propriedade provocada pelo crescimento da empresa e a conciliação de múltiplos interesses tanto dos membros da família quanto dos não familiares que atuam na organização (AZEVEDO *et al.*, 2019; LUGOBONI *et al.*, 2016; QIU; FREEL, 2020; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SARBAH; XIAO, 2015).

Nas empresas familiares, incitada por seus desafios e sua contribuição para o desenvolvimento econômico, a governança é um quesito que requer atenção (SARBAH; XIAO, 2015). Embora a governança familiar em muito se assemelhe à governança corporativa, ambas são independentes e complementares, devendo atuar em conjunto nas empresas familiares. Isto porque, enquanto a governança corporativa tem seu foco voltado para o ambiente de negócio, a governança familiar foca na família e nas questões a ela relacionadas (IBGC, 2016). Nesse caso, a governança da empresa familiar é apenas uma parte da governança das famílias, que se configura como uma estrutura mais ampla, englobando toda a riqueza e propriedades da família (DYER JR., 2003).

Um fator relevante e característico nas empresas familiares é a sua estrutura de propriedade concentrada, quando os membros da família controlam as tomadas de decisão propiciando o conflito de agência na empresa (BRESSAN *et al.*, 2019; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017). Isto acontece quando os interesses dos familiares controladores divergem dos demais sócios minoritários e/ou dos gestores executivos (JENSEN; MECKLING, 1796). Por esse motivo, há a necessidade da adoção de boas práticas de governança, fazendo uso dos mecanismos de controle para minimizar os problemas de agências, buscando alinhar os interesses em prol da sustentabilidade da empresa (ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SARBAH; XIAO, 2015; SILVA; SEIBERT, 2016), bem como para esclarecer os papéis desempenhados por familiares dentro da empresa (LUGOBONI *et al.*, 2016).

Dadas as complexidades e dificuldades de efetivação das boas práticas das governanças familiares e de empresas familiares, principalmente em se tratando de empresa de médio porte, sobre as quais não se identificou muitos estudos, objetivou-se avaliar as estruturas de governança corporativa de uma empresa familiar atuante no ramo de máquinas e implementos agrícolas e da família proprietária. A administração da empresa, alvo do estudo, está na terceira geração da família, iniciando o processo de sucessão para a quarta geração. Seu crescimento está tornando complexa a gestão, fazendo-se necessário controles rigorosos, os quais podem ser obtidos por meio da adoção de boas práticas de governança (IBGC, 2016; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SCHNEIDER; ROSA; BAGGIO, 2019).

O estudo contribui com a gestão e o conhecimento em relação à governança para empresas familiares brasileiras, especificamente as de porte médio e do ramo de máquinas e implementos agrícolas. Ainda há muito o que conhecer sobre este tema, considerando o contexto brasileiro, uma vez que muito do que se sabe é baseado nos estudos teóricos empíricos internacionais, conforme identificou-se na revisão da literatura. Além disso, quando se trata dos estudos brasileiros, em sua maioria eles são voltados para as empresas familiares de grande porte com capital aberto (BRESSAN *et al.*, 2019). A pesquisa também contribui para preencher a lacuna de estudos

que une as especificidades da governança de família com a governança de empresas familiares que podem ou não ser o principal patrimônio familiar, sendo elas ricas ou não, além do *gap* em relação ao tamanho da empresa e ao setor de atividade. Assim, esta investigação, mesmo sendo um estudo de caso limitado à empresa a que se refere, fornece *insights* para outras pesquisas que busquem envolver a governança familiar e de empresas familiares, de qualquer porte e/ou ramo de atividade, procedendo-se adequações de acordo com especificidades de cada caso.

O artigo segue com o referencial teórico que sustenta o estudo, os procedimentos metodológicos, a apresentação e a discussão dos resultados encontrados. Por fim, tem-se as considerações finais e as referências bibliográficas.

REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura dispõe sobre a família, a governança familiar, a empresa familiar, a governança corporativa e a governança corporativa em empresas familiares.

Família

Antes de abordar a governança de família e de empresas familiares, é necessário entender o que é família. Família pode ser vista de diferentes formas: como pessoas ligadas pelo parentesco; um grupo de afinidades; grupos de pessoas com graus diferentes de convivência e proximidade. Ou seja, diversos grupos de pessoas podem ser considerados família (MALUF, 2010).

O conceito de família vem mudando com o passar do tempo. Família não se designa por uma instituição padrão, fixa e invariável; através dos anos ela adota formas e mecanismos diversos. Um grupo de pessoas, que vive numa estrutura hierarquizada e convive com a proposta de uma ligação afetiva duradoura, incluindo uma relação de cuidado entre os adultos e deles para com as crianças e idosos, é o tipo de família que emerge da observação do cotidiano familiar (ESCARDÓ, 1955; SANTOS, 2016; WAZLAWICK, 2017). Prado (1989) define família como pessoas aparentadas que, em geral, moram na mesma casa, ou ainda pessoas do mesmo sangue, ascendência, linhagem, estirpe ou admitidos por adoção.

Já para Osorio (1996), família não pode ter um único conceito. Ele afirma que família não é uma expressão que deve ser descrita por várias estruturas assumidas pelas famílias através dos anos, e não a define ou encontra algum elemento comum que possa definir esse tipo de agrupamento humano. Lôbo (2011, p. 17) elucida que “a família atual está matizada em paradigma que explica sua função atual: a afetividade. Assim, enquanto houver *affectio* haverá família, unida por laços de liberdade e responsabilidade, e desde que consolidada na simetria, na colaboração, na comunhão de vida”. As famílias, portanto, não são somente grupos unidos por laços de parentesco. Família pode ser qualquer grupo que conviva de forma afetiva, com uma estrutura responsável, que tenham cuidados uns com os outros. Famílias são um grupo social e também uma instituição social (FERRARI; KALOUSTIAN, 2005; RUBIO, 2011).

Atualmente percebe-se diferentes tipos de famílias. Pode-se destacar famílias de casais formados por pessoas de sexo diferentes, do mesmo sexo, tendo filhos ou não. Pode ter famílias formadas por pais que se separaram e casaram novamente, e estes trazem os filhos de outros relacionamentos. Mães sozinhas com seus filhos; pais sozinhos com seus filhos; avós com os netos; e uma infinidade de formas a serem definidas, colocando-se diante de uma nova família, diferenciada do clássico modelo de família nuclear (GIARDINI, 2005; OLIVEIRA, 2009).

Destaca-se que a empresa do estudo de caso é formada por duas famílias distintas. Essas famílias são formadas por pai, mãe e filhos naturais, que não têm ligação de parentesco uma com a outra. Essas duas famílias estão unidas pelos laços da cumplicidade nos negócios e pelo afeto existente entre seus membros. Considerando, portanto, o contexto de necessidade de alinhamento dos interesses entre os membros da família e com os negócios, a governança familiar torna-se relevante.

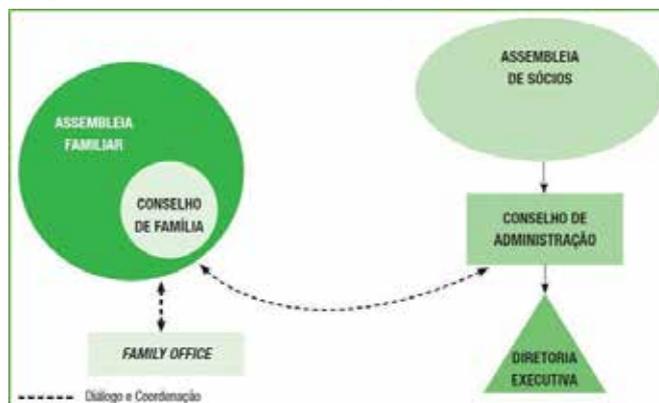
Governança familiar

A governança familiar diz respeito aos interesses e às questões relacionadas à família. É um conjunto de regras, acordos e papéis que busca aprimorar as relações familiares e as atividades empresariais, considerando seus valores, propósitos e princípios. Ela atua para reduzir ou evitar potenciais conflitos entre os membros familiares, buscando assegurar tomadas de decisão em prol da sustentabilidade da empresa (IBGC, 2019). A definição de governança familiar vai além das entidades jurídicas e as relações criadas pela família, pois essas são exclusivas de cada uma e envolvem a teia de relações que existe com cada membro familiar (ANGUS, 2005).

Para Sarbah e Xiao (2015), a governança familiar objetiva: a) possibilitar a comunicação para os membros da família dos valores familiares, da missão, da visão e das regras e tomadas de decisão que os impactem; b) promover a divulgação tempestiva de informações relevantes relacionadas às operações, às estratégias e aos resultados da empresa para todos os membros familiares; c) instituir meios formais para compartilhamento de ideias e desafios por parte dos membros familiares e oportunizar reuni-los para discussões e tomadas de decisão quando for necessário. A estrutura básica da governança familiar é composta por assembleia familiar, conselho de família e *family office*. Além desses órgãos, também são considerados mecanismos de governança familiar o protocolo familiar, acordo de sócios, comitê de sócios e conselho consultivo, que podem ser instituídos (ALDERSON, 2015; ANGUS, 2005; BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; BRASIL, 1976; GARCIA; TAVARES, 2017; IBGC, 2016; KALÉ; HARLAND; MOORES, 2020; QIU; FREEL, 2020; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SARBAH; XIAO, 2015; ZELLWEGER; KAMMERLANDER, 2015).

É por meio do conselho familiar (família) e do conselho de administração (empresa) que a governança familiar e a governança corporativa interagem, permitindo a articulação da família e da empresa (IBGC, 2016), conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura de Governança Familiar e Corporativa



Fonte: IBGC (2016).

A estrutura de governança pode variar conforme a complexidade do grupo familiar, posto que o sistema de governança a ser instituído deve adequar-se à necessidade de cada família (ANGUS, 2005; IBGC, 2016; SARBAH; XIAO, 2015). De qualquer modo, ambos os sistemas completam-se, não se sustentando um sistema sem a existência do outro (IBGC, 2016). Enquanto a governança familiar favorece a confiança e união familiar, a governança corporativa harmoniza os diversos interesses que podem gerar conflitos, dispondo de mecanismos que desenvolvem e controlam as operações empresariais. Essa combinação oportuniza a criação de valor e longevidade da empresa familiar (SARBAH; XIAO, 2015).

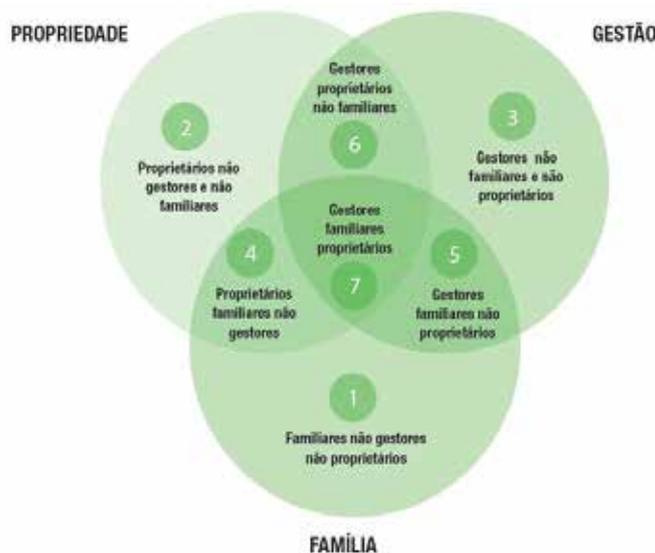
Empresa Familiar

É considerada empresa familiar aquela que está sob a propriedade e o controle de uma ou mais famílias, havendo sucessão da gestão para as gerações seguintes. A influência desse grupo familiar estende-se à estrutura organizacional, aos valores institucionais, aos objetivos e ao direcionamento estratégico da empresa (DYER JR., 2003; GARCIA; TAVARES, 2017; LUGOBONI *et al.*, 2016; SARBAH; XIAO, 2015; WARDHANA, 2018). De acordo com Lethbridge (1997), as empresas familiares podem ser divididas em:

1. Tradicional: quando a família controla totalmente a empresa, possuindo o capital fechado e baixa transparência administrativa e financeira.
2. Híbrida: apesar de a família deter o controle, tem participação de não familiares na administração da empresa. Possui o capital aberto e maior nível de transparência.
3. Influência familiar: há o afastamento da família na administração diária da empresa e a maioria de suas ações está à disposição no mercado, no entanto a família tem influência estratégica na empresa devido à sua considerável participação acionária.

São empresas que se distinguem das demais pelo elo familiar que baliza a relação intraorganizacional, tornando-as complexas e envoltas a uma variedade de interesses assimétricos advindos de seus diversos *stakeholders* (BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; SARBAH; XIAO, 2015). Os interesses conflitantes estão relacionados à família, à gestão e à propriedade. Estes formam três subsistemas independentes e superpostos (GERSICK *et al.*, 2017), conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo dos três círculos



Fonte: GERSICK *et al.* (2017) e IBGC (2016).

O modelo de três círculos apresenta sete setores diferentes, nos quais os membros da família, assim como os membros não familiares, podem estar alocados (GERSICK *et al.*, 2017; IBGC, 2016). As combinações desses subsistemas mudam ao longo do tempo de acordo com a evolução da empresa, provocando mudanças em todos os demais (GARCIA; TAVARES, 2017; IBGC, 2016). Essas possíveis modificações podem determinar o sucesso ou o fracasso das empresas familiares (LUGOBONI *et al.*, 2016). De qualquer forma, a posição que cada membro ocupa nos setores do modelo dos três círculos determina o interesse e o comprometimento deles com a empresa (GERSICK *et al.*, 2017). Para gerenciar cada subsistema (família, gestão e propriedade), apesar de entrelaçados, suas particularidades devem ser entendidas e consideradas da mesma forma que se deve levar em conta que os membros (familiar ou não) podem ocupar mais de um setor do modelo (IBGC, 2016). Por isso, esse modelo possibilita o discernimento quanto a conflitos, desafios e limites da empresa familiar (GERSICK *et al.*, 2017), que são trabalhados pela governança (LUGOBONI *et al.*, 2016).

Governança Corporativa

Para abordar a governança corporativa em empresas familiares é mister saber o que é a Governança Corporativa. Seu surgimento está vinculado ao conflito de agência, que decorre da separação entre a propriedade e o controle (IBGC, 2015; SILVA; SEIBERT, 2016). Sua essência baseia-se em figurar mecanismos de controle com o objetivo de minimizar conflitos decorrentes da assimetria informacional e de conflitos de interesses entre as partes envolvidas com a corporação (SARBAH; XIAO, 2015; SCHNEIDER; ROSA; BAGGIO, 2019; SILVA; SEIBERT, 2016).

A teoria de agência fundamenta os conflitos de interesses existentes entre o principal e o agente das corporações (JENSEN; MECKLING, 1976). Os primeiros a abordar os conflitos decorrentes da separação entre a propriedade e controle, no entanto, foram Berle e Means (1987) em 1932, ao atribuir a secessão da pessoa do proprietário e da pessoa do gestor à expansão das sociedades anônimas. Esse crescimento compeliu o proprietário (principal) a delegar a um terceiro (agente) a administração da corporação, devendo este conduzi-la em conformidade com os interesses daquele. Nesse arranjo, as restrições que barram o uso do poder fenecem quando os interesses do proprietário e do agente se opõem (BERLE; MEANS, 1987), ocasionando os chamados conflitos de agência, ou seja, quando o agente busca satisfazer seus interesses próprios em detrimento dos interesses dos proprietários (JENSEN; MECKLING, 1976).

Para harmonizar os interesses é primordial haver mecanismos de controle, de modo que os administradores possam ser monitorados, o que, por sua vez, gera os chamados custos de agência. Jensen e Meckling (1976) denominam de custos de agências a soma dos esforços para criação e estruturação do monitoramento do agente, além das perdas residuais sofridas pelo principal em virtude das decisões oportunistas do agente. Por mais que a empresa incorra nesses custos, eles são vitais para o seu pleno desenvolvimento e proteção dos interesses de seus *stakeholders* (SILVA; SEIBERT, 2016).

A governança corporativa é um meio de minimizar os conflitos de agência (LUGOBONI *et al.*, 2016); isso porque, por intermédio de seus mecanismos de controle, princípios e valores, ela preocupa-se em diminuir os conflitos existentes e assegurar que o comportamento do agente esteja alinhado com os interesses do principal e dos demais *stakeholders*

(IBGC, 2015). Por definição, a governança corporativa é “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2015). Este sistema estimula as corporações e as práticas mais transparentes, éticas e socialmente responsáveis que as capacitam e as direcionam para a sustentabilidade ante o mercado competitivo e mutável (AZEVEDO *et al.*, 2019; SCHNEIDER; ROSA; BAGGIO, 2019).

A governança corporativa é alicerçada em princípios que, por meio de boas práticas, são convertidos em recomendações a serem seguidas pelas corporações (IBGC, 2015). Os princípios e a sua descrição podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios da governança corporativa

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Transparência	A divulgação deve ter qualidade, ser precisa e oportuna em relação às questões relevantes da empresa. Deve-se incluir informações financeiras, de desempenho, de propriedade e de governança da empresa.
Equidade	Refere-se ao tratamento justo e igualitário entre todos os sócios, inclusive minoritários e acionistas estrangeiros, e demais <i>stakeholders</i> .
Prestação de Contas	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação aos proprietários, assumindo integralmente as consequências de seus atos.
Responsabilidade Corporativa	Refere-se ao dever de zelar pela sustentabilidade da empresa e considerar as questões socioambientais nas atividades por ela desenvolvida.

Fonte: IBGC (2015).

Além dos princípios, a governança é estruturada com mecanismos internos e externos de controle, fundamentais para o objetivo de diminuir os conflitos de interesse e garantir a perenidade da empresa (SHLEIFER; VISHNY, 1997). Os principais mecanismos de controle externos são: proteção legal, aquisição hostil, fiscalização dos agentes de mercado, estrutura de capital, grau de competição dos produtos e fontes privadas de controle externo (CASTRO; AGUILERA; CRESPI-CLADERA, 2017; GILLAN, 2006; SHLEIFER; VISHNY, 1997; SILVA; SEIBERT, 2016; SILVEIRA, 2010). Os mecanismos internos são aqueles instituídos no ambiente interno e são essenciais para o sistema de gestão (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Os principais mecanismos de controle internos são: assembleia/reunião de sócios, conselho de administração, conselho fiscal, auditoria independente, auditoria interna, sistema de remuneração, estrutura de propriedade, comitês e normas internas (BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; BRASIL, 1976, 2002; GILLAN, 2006; IBGC, 2014, 2015; LUGOBONI *et al.*, 2016; MADISON *et al.*, 2018; QIU; FREEL, 2020; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SARBAH; XIAO, 2015; SHLEIFER; VISHNY, 1997; SILVA; SEIBERT, 2016; SILVEIRA, 2010; TINOCO; ESCUDER; YOSHITAKE, 2011; WARDHANA, 2018).

A governança corporativa alcança todos os tipos de organizações, indiferentemente do porte, do tipo de capital e do tipo de controle, ou seja, familiar ou não (IBGC, 2016), conforme consta na sequência.

Governança Corporativa em Empresas Familiares

As empresas familiares também estão sujeitas a conflitos de agência, além de outros tipos de conflitos em razão de sua natureza. Esses conflitos são complexos e estão conectados com a história e laços familiares (ALDERSON, 2015; DYER JR., 2003; MADISON, *et al.*, 2018; QIU; FREEL, 2020; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SARBAH; XIAO, 2015; ZELLWEGER; KAMMERLANDER, 2015). Conforme Qiu e Freel (2020), eles provêm de três interfaces:

- a. Empresa – Família: o conflito pode ocorrer entre membros familiares e funcionários não pertencentes à família, bem como por não haver separação de papéis (profissional e familiar) por parte dos membros familiares.
- b. Propriedade Familiar – o conflito pode ocorrer entre acionista familiares (majoritários ou minoritários) e/ou entre acionistas familiares e não familiares.
- c. Propriedade – Empresa – Família: o conflito pode ocorrer por envolver várias partes relacionadas com interesses distintos.

Os conflitos tendem a acarretar sérios problemas, podendo levar à derrocada da empresa. Eles podem, porém, ser gerenciados, tornando-se menos nocivos (QIU; FREEL, 2020). Logo, a governança corporativa é tão importante nas empresas familiares quanto é nas empresas não familiares, posto que a adoção das boas práticas de governança, que envolve princípios e mecanismos de controle, pode resolver ou reduzir a ocorrência de tais conflitos (DYER JR., 2003; LUAN *et al.*, 2018; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SARBAH; XIAO, 2015; ZELLWEGER; KAMMERLANDER, 2015). A governança corporativa, inclusive, esclarece e separa as funções e as responsabilidades no âmbito organizacional (LUGOBONI *et al.*, 2016; QIU; FREEL, 2020; SARBAH; XIAO, 2015), ação necessária nesse tipo de empresa, em que pode haver superposição da atuação dos membros familiares nos três subsistemas (GERSICK *et al.*, 2017) e quando o controle da família tende a refletir na sua estrutura de governança (CASTRO; AGUILERA; CRESPI-CLADERA, 2017; LUAN, *et al.*, 2018; WARDHANA, 2018).

A aplicabilidade da governança corporativa em empresas familiares estimula e desenvolve a profissionalização da gestão e esta, por sua vez, enseja o crescimento, a geração de valor, a melhoria do desempenho e a perenidade da empresa (DEKKER *et al.*, 2015; IBGC, 2016; MADISON *et al.*, 2018). Pecanha e Oliveira (2015) relacionam a profissionalização da gestão com a evolução estrutural da empresa, isto é, quando ela se torna mais formal. Para Lodi (1998), a profissionalização é a substituição da tomada de decisão intuitiva pela tomada de decisão racionalizada. Ou seja, a tomada de decisão deve ser fundamentada em estratégias profissionais ao invés de ser baseada no empirismo e nos princípios, valores e costumes familiares (LUGOBONI *et al.*, 2016).

A profissionalização da gestão é multidimensional e normalmente ocorre por meio da contratação de gestores não familiares, tal qual por outros meios formais, como avaliação de desempenho, seleção e recrutamento, incentivos de remuneração e mecanismos de governança (DEKKER *et al.*, 2015; MADISON *et al.*, 2018; STEWART; HITT, 2012). Nessa perspectiva, o IBGC (2016) associa a profissionalização da gestão com a adoção da transparência e do *compliance* por parte dos seus membros no cotidiano da empresa. Logo, a adoção das boas práticas de governança faz-se necessária nas empresas familiares por possibilitar uma gestão transparente, dotada de robustos mecanismos de controle (AZEVEDO *et al.*, 2019), além de dispor de

diretrizes inequívocas para a seleção imparcial de membros, familiares ou não, para compor o quadro funcional e demais cargos que exigem especialização, com base no desempenho e qualificações profissionais (SARBAH; XIAO, 2015).

O processo de sucessão é outro motivo de preocupação nas empresas familiares e é um fator vital para a sobrevivência delas. A adoção de boas práticas de governança é uma aliada para que a transição sucessória ocorra de modo seguro e eficaz (ALDERSON, 2015; AZEVEDO *et al.*, 2019; IBGC, 2019; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017). Vários fatores influenciam na sucessão gerencial, entre eles os interesses da família, o tipo de negócio e os diversos *stakeholders* da empresa (LUAN *et al.*, 2018). Entre as razões que tornam o processo sucessório malsucedido, estão a falta de planejamento, a assimetria da informação e os conflitos de interesses (ALDERSON, 2015). Assim, o processo de sucessão deve ser planejado e administrado com estratégias elaboradas a partir da realidade da empresa (DYER JR., 2003), porém pode ser previsto na estrutura de governança da família. Bernhoeft (1989) ressalta a importância da preparação da sucessão e frisa que durante o preparativo se deve considerar três pontos: viabilização da transição com o fundador ainda vivo; elaboração de um modelo societário; e acordo societário que regule os direitos e deveres representando a vontade das partes, antecipando conflitos e compatibilizando os interesses individuais, familiares e empresariais.

A governança corporativa contribui para a facilitação do processo sucessório, uma vez que ela opera de modo que acordos, estrutura de gestão, valores e regras já estejam definidos, alinhados e institucionalizados antes de iniciar o processo de sucessão (IBGC, 2016). Desse modo, Sarbah e Xiao (2015) ressaltam a importância de a governança ser parte integrante da cultura da empresa a fim de que o processo sucessório não obstrua seu desenvolvimento e a geração seguinte continue tendo sucesso na gestão de forma a perdurar a sustentabilidade da organização. Segundo os autores, a adoção de boas práticas de governança é fundamental para o êxito da empresa familiar a longo prazo, pois fornece meios para enfrentar os desafios específicos dessas empresas. A governança corporativa, todavia, deverá atuar em conjunto com a governança familiar (IBGC, 2016).

A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado em uma empresa familiar, constituída sob a forma jurídica de sociedade limitada, atuante no ramo de máquinas e implementos agrícolas, situada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ela é formada por duas famílias distintas, gerida pela terceira geração, enquanto a quarta geração participa do quadro de funcionários. Os membros da terceira geração ocupam os cargos de diretor presidente, diretor comercial e diretor financeiro. A empresa conta com 180 funcionários distribuídos na matriz e em sete filiais. Possui faturamento anual que a enquadra como de médio porte, conforme a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2020). Destaca-se que o estudo de caso consistiu em estudo profundo e exaustivo sobre a empresa. Foi um estudo empírico que investigou um fenômeno atual dentro de um contexto real com o uso de várias técnicas de pesquisa e fontes de evidências (YIN, 2015).

As evidências foram coletadas por meio de pesquisa documental realizada no estatuto, regimento, código de ética, de conduta, normas internas, planejamento estratégico, atas de reuniões, demonstrações contábeis, relatórios anuais e de sustentabilidade, que foram disponibilizados pela empresa, visando a identificar as práticas de governança corporativa e familiar institucionalizadas, formais ou informais. As análises documentais, feitas utilizando-se da técnica de análise de conteúdo, iniciaram-se pelo estatuto e regimento, buscando identificar a estrutura de governança da empresa, suas regras gerais e responsabilidades estabelecidas. Na sequência observou-se as normas internas e o código de conduta e de ética, para averiguar os regramentos estabelecidos e posterior observação da obediência ao prescrito. As atas de reuniões foram analisadas para averiguar se as reuniões realizadas são registradas e a periodicidade em que elas ocorrem. As demonstrações contábeis e relatórios foram analisados para averiguar a existência de pareceres de auditoria externa e/ou de conselhos, como de administração ou fiscal, bem como quem são os responsáveis pela governança da empresa que assinam os documentos de apresentação de resultados.

Além disso, procederam-se observações não participantes (CRESWELL, 2010). O objetivo das observações foi analisar quais ações da empresa estão em consonância com as boas práticas de governança e com as regulamentações estabelecidas nos códigos de conduta e ética e nas normas internas. Buscou-se, também, identificar as lacunas existentes entre as práticas de governança adotadas pela empresa e as indicações da literatura revisada.

Ainda buscando identificar quais são as práticas de governança adotadas e ausentes na empresa, aplicou-se o método de entrevista semiestruturada (CRESWELL, 2010) com os diretores (diretor presidente, diretor comercial e diretor financeiro). A escolha dos diretores deve-se ao fato de que eles têm duplo papel na estrutura de governança, fazendo parte da gestão executiva, atuando como diretores, e da gestão estratégica da empresa, mesmo que informalmente. Em separado eles responderam perguntas abordando tópicos da governança familiar, como sucessão, conselho familiar, *family office* e protocolo familiar, e governança da empresa abrangendo: os mecanismos de controle e os princípios de governança adotados. As perguntas foram elaboradas com base nos estudos revisados (ALDERSON, 2015; ANGUS, 2005; CASTRO; AGUILERA; CRESPI-CLADERA, 2017; DEKKER *et al.*, 2015; GARCIA; TAVARES, 2017; GERSICK *et al.*, 2017; IBGC, 2015, 2016; LUGOBONI *et al.*, 2016; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SARBAH; XIAO, 2015; SILVA; SEIBERT, 2016; SILVEIRA, 2010; WARDHANA, 2018, para citar os principais). As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise de conteúdo em conjunto com as demais evidências coletadas.

O tratamento das evidências coletadas nas entrevistas transcritas, nos documentos analisados e durante as observações não participantes, foi realizado qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo (VERGARA, 2015), observando-se as palavras e conteúdos-chave. Destaca-se que a análise de conteúdo seguiu as etapas estabelecidas por Bardin (2015), quais sejam: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e interpretações. Essa técnica propõe analisar o que é explícito, no texto e ou nas observações, para a obtenção de indicadores que permitem fazer inferências. Posteriormente, efetuou-se uma triangulação das evidências coletadas com os estudos teórico-empíricos revisados (CRESWELL, 2010; VERGARA, 2015). As inferências foram feitas comparando e triangulando os resultados obtidos com a revisão da literatura que elencou os princípios e mecanismos de controle da governança corporativa. Analisando-os comparativamente, avaliou-se as estruturas de governança

corporativa da empresa familiar e da família proprietária, propondo melhorias, conforme relatado na sequência.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico está estruturado em duas partes. Primeiramente elenca-se as boas práticas de governança corporativa detectadas na empresa e na família proprietária. Em seguida apresenta-se a proposta de melhorias para a governança da família e da empresa familiar, elaborada de acordo com as necessidades identificadas e consideradas adequadas para alinhar os interesses de todos os principais *stakeholders*.

Práticas de governança detectadas na família

Em relação à estrutura de governança familiar, constatou-se a ausência dos mecanismos identificados na revisão de literatura, corroborando a constatação do IBGC (2019) de que ainda há empresas familiares que não possuem nenhum tipo de mecanismo de governança familiar e que a falta do protocolo familiar é predominante.

Destaca-se, porém, que a questão do processo sucessório é considerado muito importante pelos sócios, que estão preparando os sucessores para os cargos da diretoria por meio de formação continuada e conhecimento prático obtido pelo trabalho na própria empresa. A geração sucessora atua na empresa em cargos hierarquicamente inferiores para aprofundar os conhecimentos sobre a empresa. Nesse sentido, o processo sucessório ocorre informalmente e é discutido apenas entre os membros da família que atuam na empresa.

Práticas de governança corporativa detectadas na empresa

Mediante as análises das evidências coletadas, constata-se que a empresa se enquadra no perfil de empresa familiar tradicional (LETHBRIDGE, 1997), não havendo interesse dos sócios em abrir o capital, uma das condições para se enquadrar como híbrida ou de influência familiar. Também, pelas análises feitas, constatou-se a existência de uma estrutura básica de governança corporativa, apresentando alguns mecanismos de controle, conforme descrito no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Mecanismos de governança detectados na empresa

MECANISMO	DESCRIÇÃO
Reunião de sócios	Ocorre convocação anual ou quando há necessidade. Os sócios reúnem-se para deliberar sobre investimentos, negócios, aporte de capital, dentre outros assuntos. Apenas, no entanto, são feitas as atas oficiais para o contrato social.
Auditoria Independente	Realizada três vezes ao ano por uma ex-funcionária da empresa. A prestação de serviço destina-se a aferição da parte fiscal, documentos e planejamento tributário para minimizar a carga tributária. Dessa forma, trata-se de atividades de auditoria operacional e não de auditoria das demonstrações contábeis.
Diretoria	Composta pelos sócios/proprietários da empresa.
Sistema de remuneração	A empresa possui plano de carreira em construção e inclui a participação dos colaboradores nos resultados da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Constata-se, portanto, que, apesar de a empresa ser gerida pela família, ela apresenta um grau de profissionalização com mecanismos de governança e incentivos de remunerações, conforme visto nos estudos de Dekker *et al.* (2015), Madison *et al.* (2018) e Stewart e Hitt (2012). Quanto à diretoria, cabe salientar que a sua composição está em consonância com os achados do IBGC (2019), que demonstrou a elevada participação dos membros familiares na diretoria da empresa.

Também observou-se as ações da empresa buscando atender aos princípios de governança, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Ações da empresa em relação aos princípios de governança

PRINCÍPIO	AÇÕES
Transparência	A empresa possui uma página eletrônica de Internet e mídias sociais nas quais divulga a sua história, missão, visão, valores, projetos sociais e demais notícias.
Equidade	Os sócios minoritários, desde que atuantes na empresa, participam das tomadas de decisão. Os que não atuam delegam aos sócios ativos na empresa o poder para tomadas de decisão.
Prestação de Contas	A empresa realiza reuniões quadrimestrais com os colaboradores para a demonstração dos resultados de vendas e serviços, focando nas metas estipuladas. Não são apresentadas as demais informações econômico-financeiras. As demonstrações contábeis não são publicadas e somente os sócios têm acesso ao planejamento estratégico.
Responsabilidade Corporativa	A empresa busca atender às normas e legislações ambientais vigentes. Há investimento nos colaboradores por meio de benefícios (vale-alimentação, participação nos lucros e plano de saúde). Também incentiva e participa de projetos sociais e ambientais, tais como projeto pescar, ave missões e orquestra missioneira de cordas. Por outro lado, alguns colaboradores questionam a empresa com processos trabalhistas, julgando ter alguns direitos não contemplados pelas práticas da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Considerando-se as boas práticas de governança identificadas na família e na empresa familiar, *versus* aquelas preconizadas pela literatura revisada, que se julga adequadas, há o que ser melhorado. Nesse sentido, apresenta-se, proposta de estrutura de governança para a família e para a empresa familiar.

Proposta de estrutura de Governança Familiar

Considerando-se que a governança familiar possibilita harmonizar os valores da família com os objetivos da empresa (KALÉ; HARLAND; MOORES, 2020), e verificada a inexistência dela na família proprietária da empresa objeto de estudo, propõe-se a criação e a adoção de alguns mecanismos, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Proposta de estrutura de governança familiar

MECANISMO	DESCRIÇÃO
Assembleia Familiar	Caracteriza-se pela participação de todos os membros da família para discutir os assuntos pertinentes ao posicionamento, aos planos e às políticas da família. Durante as reuniões, os membros familiares tomam ciência e corroboram as decisões do conselho de família (BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; IBGC, 2016; SARBAH; XIAO, 2015).
Conselho de Família	Deve ser formado por membros familiares eleitos em Assembleia Familiar. Tem o objetivo de garantir o perene equilíbrio da família, propor e supervisionar o plano de atividades da mesma. As reuniões são realizadas para discutir questões ligadas à família, podendo ser abordados assuntos como política de contratação de membro familiar, processo de sucessão e recomendações ao conselho de administração (ALDERSON, 2015; BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; GARCIA; TAVARES, 2017; IBGC, 2014, 2016, 2019; KALÉ; HARLAND; MOORES, 2020; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SARBAH; XIAO, 2015).
Family Office	É subordinado ao Conselho de Família. Constituído pela família, ou terceirizado (podendo haver participação de membros familiares), para cuidar de interesses, como ativos financeiro, capacitação e formação dos membros familiares e outros serviços (ANGUS, 2005; BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; IBGC, 2016, 2019; ZELLWEGER; KAMMERLANDER, 2015)
Protocolo Familiar	Documento constituído para estabelecer os princípios e os valores, a visão e a missão da família, que devem ser estendidos às propriedades da família como à empresa. Determina a conduta pessoal e empresarial dos membros familiares, políticas de emprego familiar, requisitos para escolha do diretor executivo e processo de sucessão, entre outros tópicos. É um documento mutável, devendo ser atualizado periodicamente em virtude da evolução da família e dos negócios (ALDERSON, 2015; ANGUS, 2005; BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; GARCIA; TAVARES, 2017; IBGC, 2016, 2019; SARBAH; XIAO, 2015).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A falta ou pouco planejamento do processo sucessório é um dos motivos que leva a sustentabilidade das empresas ao insucesso (ALDERSON, 2015; AZEVEDO *et al.*, 2019; IBGC, 2019). Na empresa do estudo de caso constatou-se haver preocupação com a sucessão e, em razão disso, ela busca preparar seus possíveis sucessores por meio de capacitação, treinamento e colocando-os para atuar na organização. Isto ratifica os resultados de Luan *et al.* (2018), demonstrando que a gestão formada por membros familiares tende a selecionar seus sucessores dentre aqueles que já atuam na empresa. Por isso, as famílias empregam seus membros a fim de criar condições para torná-los sucessores. Quando a família formaliza o processo sucessório, pode evitar conflitos em decorrência dos interesses dos familiares em relação ao controle da empresa.

Destaque-se que a forma como a família tem conduzido o processo sucessório (dentro da empresa) corrobora o estudo de Roth, Tissot e Gonçalves (2017), que constatou a inexistência de uma preparação padrão a ser seguida, uma vez que vários fatores influenciam no processo. Há empresas que optam por inserir seus membros desde cedo na labuta, seja dentro da empresa ou fora dela. Um buscam consultoria especializada para traçar um planejamento enquanto outras fazem estudos de viabilidade e de afinidade profissional. Em alguns casos essa

preparação é de longo prazo e noutros de médio prazo. Em qualquer das situações, porém, é imprescindível que a sucessão seja de livre-arbítrio do sucessor.

Proposta de governança corporativa para a empresa familiar

Elaborou-se a proposta a partir da triangulação dos estudos revisados com as práticas exercidas pela empresa, possibilitando a comparação entre teoria e prática (CRESWELL, 2010; VERGARA, 2015). A proposição de melhorias está dividida em dois tópicos que compreendem: os mecanismos de controle e os princípios da governança corporativa.

Proposição para os mecanismos de controle

A empresa dispõe de mecanismos de controle na sua estrutura de governança que devem ser mantidos, mas alguns podem ser aperfeiçoados. No caso da reunião de sócios, apesar de seguir as exigências legais, recomenda-se que os encontros ocorram com maior frequência, assim como recomenda-se o registro dessas reuniões. Encontros mais frequentes possibilitarão maior comunicação entre os sócios e melhor acompanhamento do cotidiano das operações da empresa (IBGC, 2014), ou seja, reduziria a assimetria da informação (STIGLITZ, 2000). Cabe salientar que, no caso da empresa, não se aplica a denominação de assembleia em virtude de o seu quadro societário não ser composto por um número superior a dez sócios, conforme dispõe a Lei nº 10.406 (BRASIL, 2002).

A auditoria independente objetiva verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da empresa e assegurar sua veracidade. Ela remete-se ao Conselho de Administração ou ao Comitê de Auditoria, se ele existir (GILLAN, 2006; IBGC, 2014; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; SILVA; SEIBERT, 2016). Como a prestadora de serviço contratada para auditar a empresa desempenha atribuições de auditoria operacional, propõe-se a contratação de uma empresa de auditoria externa para realizar, de fato, as auditagens em conformidade com as atribuições da função. Para garantir a independência do serviço prestado, a empresa contratada não deve possuir vínculo com o contratante e deve haver rotatividade das empresas contratadas (IBGC, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Complementarmente, sugere-se que as atividades exercidas pela pessoa considerada auditora externa sejam desempenhadas internamente, caso a empresa opte por agregar a auditoria operacional na sua estrutura de governança.

O sistema de remuneração é um mecanismo composto pelos salários, bônus e incentivos de longo prazo para reforçar o alinhamento de interesses entre gestores e proprietários (BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; GILLAN, 2006; IBGC, 2015; MADISON *et al.*, 2018; SARBAH; XIAO, 2015). Considerando que os gestores são todos proprietários, este mecanismo não se aplica com esse viés. Como a empresa oferece aos seus colaboradores participação nos resultados, sugere-se, porém, que, no plano de carreira, seja inserida a opção de remuneração variável, com base no desempenho do trabalho exercido em prol da empresa, ou seja, remuneração por meritocracia (SABINO; CUNHA, 2016).

A fim de fortalecer o sistema existente na empresa e melhorar o processo de tomada de decisão, tornando-o menos vulnerável a potenciais conflitos (SILVEIRA, 2010), propõe-se o estabelecimento de outros mecanismos de controle, conforme detalhados no Quadro 5.

Quadro 5 – Proposta de mecanismos de controle para a governança da empresa familiar

MECANISMO	DESCRIÇÃO
Conselho de Administração (CA)	Órgão de deliberação colegiada e o principal componente da estrutura de governança. É responsável pelo processo de decisão estratégico (GILLAN, 2006; IBGC, 2015; LUGOBONI <i>et al.</i> , 2016; QIU; FREEL, 2020; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017; SARBAH; XIAO, 2015; WARDHANA, 2018).
Conselho Fiscal (CF)	Para fiscalizar os atos da administração, verificar se os deveres legais da empresa estão sendo cumpridos e examinar as demonstrações contábeis, emitindo parecer de conformidade (BRASIL, 2002; IBGC, 2015; LUGOBONI <i>et al.</i> , 2016; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; TINOCO; ESCUDER; YOSHITAKE, 2011).
Auditoria Interna	Para avaliar e monitorar os procedimentos e as normas internas, apontar as irregularidades e sugerir melhorias nos processos. Subordinado ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração (GILLAN, 2006; IBGC, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; SARBAH; XIAO, 2015).
Normas Internas	A empresa deve possuir códigos e normas que comprometam os administradores e os colaboradores, como código de conduta, de ética, de resolução de conflitos, <i>compliance</i> e sistemas de controles internos (GILLAN, 2006; IBGC, 2015; LUGOBONI <i>et al.</i> , 2016; QIU; FREEL, 2020).
Comitês	São órgãos que auxiliam o CA e tratam assuntos específicos. Sugere-se o Comitê de Auditoria para coordenar e monitorar os trabalhos de auditoria independente e interna da empresa. Sugere-se, também, o Comitê de Recursos Humanos para conduzir as questões de sucessão, desenvolvimento de pessoal e remuneração, inclusive dos conselheiros e diretores (BODOLICA; DUPUIS; SPRAGGON, 2020; IBGC, 2015; SARBAH; XIAO, 2015).
Ouvidoria	Ainda que a empresa disponha, na sua página eletrônica de internet, número de telefone, endereço, <i>e-mail</i> para contato e opção para envio de mensagem identificada, ela deve oportunizar interação com todos os <i>stakeholders</i> por um canal formal de denúncias, reclamações, sugestões e/ou pedido de informações (IBGC, 2015).
Acordo de Sócios	Como o Código Civil (BRASIL, 2002) permite a aplicação subsidiária da Lei das S.A. nas sociedades limitadas, sugere-se que a empresa adote o Acordo de Sócios. Trata-se de um documento firmado entre os sócios para regulamentar os diversos assuntos, entre eles a questão da transparência, da compra e venda das cotas, do direito ao voto e da herança (BERNHOF, 1989; BRASIL, 1976; GARCIA; TAVARES, 2017; IBGC, 2014).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

A inexistência do Conselho de Administração (CA) não se trata de uma particularidade da empresa estudada. Nos estudos de Azevedo *et al.* (2019) e Wardhana (2018), do mesmo modo foi verificada esta lacuna nas estruturas de governança de algumas empresas familiares analisadas. Além disso, a evidência observada na empresa alvo de estudo corrobora os resultados da pesquisa aplicada pelo IBGC (2019), que demonstrou que grande parte das empresas familiares não possui um CA.

Destaca-se que a Lei não exige o CA para empresas sob essa forma de constituição jurídica, ao contrário do Conselho Fiscal (CF) (BRASIL, 2002). Ele, porém, é um órgão de suma importância na estrutura da governança corporativa por conectar a propriedade e a gestão, encaminhando a direção estratégica da empresa (GILLAN, 2006; IBGC, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; ROTH; TISSOT; GONÇALVES, 2017). Entre as suas responsabilidades, destacam-se a contratação, a demissão, a definição da remuneração e o monitoramento dos membros da diretoria (BRASIL,

1976; GILLAN, 2006; IBGC, 2014), o que será importante para a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Devido ao papel e às atribuições do CA, salienta-se a necessidade de haver a separação das funções de presidente do Conselho e de diretor presidente (CASTRO; AGUILERA; CRESPI-CLADERA, 2017; GILLAN, 2006; IBGC, 2014; LUAN *et al.*, 2018). Para compor o Conselho sugere-se a presença de conselheiros independentes, a fim de assegurar a imparcialidade desse órgão, e conselheiros externos com experiência profissional (IBGC, 2014; ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Ressalta-se que, para as boas práticas de governança, não se admite cônjuge ou familiar dos diretores, de até segundo grau, como conselheiro independente (IBGC, 2014).

O CF deve ser composto por três ou cinco membros e suplentes eleitos na reunião de sócios, não sendo admitido cônjuge ou familiar, de até terceiro grau, dos diretores (BRASIL, 2002). Devido à sua função de examinar as demonstrações contábeis, sugere-se que dentre os membros esteja um (ou mais) profissional com experiência na área contábil. O CF, apesar de ser um órgão de atuação independente, deve interagir com o CA reunindo-se para tratar de questões de mútuo interesse e participar das reuniões do CA quando tratados assuntos de interesse mútuo (IBGC, 2015; TINOCO; ESCUDER; YOSHITAKE, 2011). Destaca-se que o CF não substitui o Comitê de Auditoria (IBGC, 2015), igualmente sugerido para a empresa. Por fim, para ambos os Conselhos se recomenda a renovação dos conselheiros a cada três ou quatro anos, podendo haver reeleição, mas que seja estipulado no contrato social a quantidade máxima de mandatos consecutivos para evitar conflitos advindos de mandatos perpétuos.

Proposição para os princípios de governança

Conforme observado no Quadro 3, a empresa atende parcialmente aos princípios de governança. Procede-se, portanto, sugestões de melhorias no intuito de fortalecer as boas práticas de governança adotadas.

Em relação à transparência e à prestação de contas, considerando que a empresa possui página eletrônica de Internet, recomenda-se que a mesma utilize esse canal de comunicação para divulgar mais informações do interesse dos seus *stakeholders*. Sugere-se a evidenciação das demonstrações financeiras com parecer dos auditores, balanço social, relatórios de atividades e/ou de sustentabilidade com relatos sobre seus feitos socioambientais. Pela evidenciação, aumenta-se o nível de transparência e prestação de contas, demonstrando que a empresa possui uma conduta socialmente responsável (IBGC, 2015; WARDHANA, 2018), assim como reduz-se a assimetria de informação entre a empresa e os diversos *stakeholders* (STIGLITZ, 2000).

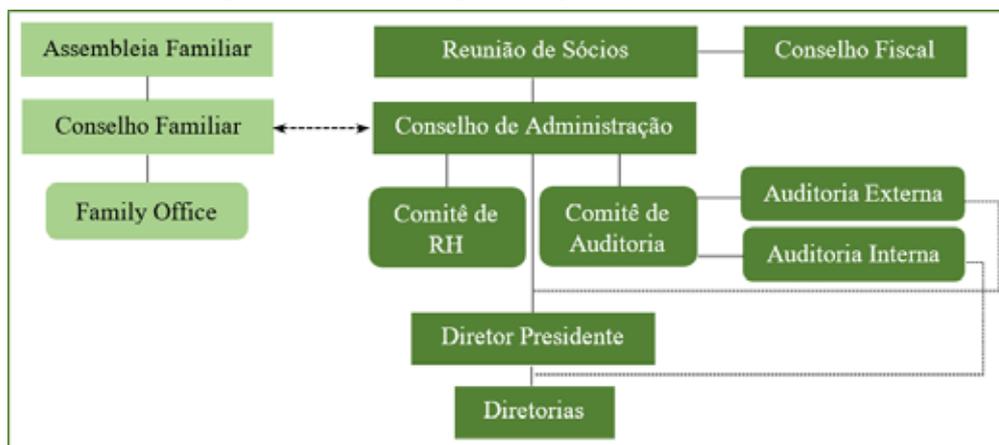
No que se refere à equidade, sugere-se que as deliberações sobre assuntos relativos aos negócios da sociedade sejam feitas por todos os sócios (BRASIL, 2002), ou seja, majoritários e minoritários, atuantes ou não na empresa. Desse modo, ratifica-se a necessidade da reunião de sócios para que todos possam participar das tomadas de decisão, respeitando o que preconiza o princípio da equidade. Ainda que hajam instrumentos jurídicos legais que possam ser usados para delegação de poder, recomenda-se que os sócios evitem usufruí-los para não infringir o princípio em questão (IBGC, 2015).

Referente à responsabilidade social corporativa, considerando a existência de ações trabalhistas, recomenda-se mais rigor no cumprimento das exigências legais a fim de inibir processos judiciais, independente das áreas do Judiciário. Assim, a empresa reforça sua responsabilidade social com seus colaboradores, demais *stakeholders* e adota o *compliance* nas rotinas da empresa.

Entrelaçamento das estruturas de governança familiar e da empresa familiar

A Figura 3 ilustra o entrelaçamento das estruturas de governança propostas para a família e para a empresa familiar.

Figura 3 – Estrutura de governança corporativa e familiar



Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Destaca-se que o entrelaçamento entre as duas estruturas de governança é fundamental para o sucesso tanto da família quanto da empresa familiar e, portanto, as duas estruturas não podem estar separadas. Conforme observa-se na Figura 3, é por meio do Conselho de Família que a família se comunica com a empresa. A empresa, por sua vez, recebe a comunicação da família e emite a sua própria comunicação para a família, por meio do Conselho de Administração. Destaca-se, também, os dois Comitês propostos, ligados diretamente ao Conselho de Administração. A Auditoria Externa e a Auditoria Interna estão ligadas ao Comitê de Auditoria, mas, caso a empresa opte por não criar esse Comitê, a Auditoria Externa pode ficar diretamente ligada ao Conselho de Administração e a Auditoria Interna ligada ao diretor presidente por desempenhar atividades operacionais.

Entende-se que a falta de estrutura de governança adequada para a família e para a empresa prejudica estrategicamente tanto a família quanto a empresa, por não traçar os melhores caminhos visando à sustentabilidade de longo prazo. Nesse sentido, apesar de a elaboração das estruturas de governança gerar custos, deve-se considerar os benefícios que tais sistemas retornarão e a contribuição para a mitigação de conflitos de interesse, para o crescimento, a criação de valor, a boa reputação e a competitividade da empresa, vitais para sua longevidade, proteção dos interesses da família e dos demais *stakeholders* (CASTRO; AGUILERA; CRESPI-CLADERA, 2017; SARBAH; XIAO, 2015, SHLEIFER; VISHNY, 1997; SILVA; SEIBERT, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou avaliar as estruturas de governança corporativa de uma empresa familiar do ramo de máquinas e implementos agrícolas e da família proprietária. Para tanto, procedeu-se uma investigação documental e pesquisa de campo na empresa por meio de entrevistas semiestruturadas com os diretores e observação não participante. As análises das

evidências foram feitas por análise de conteúdo, quando se triangulou as evidências teóricas e empíricas coletadas para, a partir da comparação de ambas, avaliar as estruturas de governança da empresa e da família proprietária e propor melhorias para adequá-las aos interesses tanto da família quanto da empresa.

No que se refere à governança de família, constatou-se que existe a preocupação com o processo sucessório, pois os atuais diretores, membros da terceira geração da família, buscam formar o sucessor por meio de formação continuada com conhecimento prático e teórico. O modelo, porém, pode ser aperfeiçoado por meio da execução de uma estrutura de governança familiar que incorpore o processo sucessório. Nesse sentido, propõe-se que a estrutura de governança familiar seja composta por Assembleia Familiar, Conselho Familiar e *Family Office*, uma vez que foi verificada a ausência desses mecanismos. Também propõe-se o protocolo de família que contribuirá para o alinhamento estratégico da família e, conseqüentemente, também da empresa familiar.

Em relação à estrutura de governança corporativa, propôs-se melhorias naquela existente na empresa; em especial melhorias nos mecanismos de reunião de sócios, auditoria externa e sistema de renumeração. Na sequência sugeriu-se a adoção de outros mecanismos, como o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Auditoria Interna, os Comitês de Recursos Humanos e de Auditoria, acordo de sócios, normas internas e ouvidoria. Também propôs-se melhorias nos princípios de governança para minimizar a assimetria de informação, elevar o nível de transparência e prestação de contas organizacional e reduzir os conflitos de interesse entre os proprietários e os demais *stakeholders* da empresa.

Os dois sistemas de governança propostos contribuem para a melhoria nos processos estratégicos tanto da empresa quanto da família proprietária. A estrutura criada tende a facilitar as tomadas de decisão estratégicas e os controles internos na empresa, assegurando sustentabilidade de longo prazo. Complementarmente, na família proprietária a estrutura de governança gerará maior confiança para todos os membros da família, uma vez que os mecanismos visam a assegurar que os interesses de todos sejam atendidos.

Além disso, o estudo também contribui com outras empresas familiares do mesmo do ramo e de mesmo porte, que buscam alternativas estratégicas para otimizar os processos de gestão e diminuir a ocorrência de eventuais conflitos. Outras empresas podem utilizar-se deste estudo como modelo comparativo para suas estruturas de governança. O estudo contribuiu, ainda, com o avanço do conhecimento da governança familiar e de empresas familiares, especificamente no ramo de máquinas e implementos agrícolas.

A pesquisa apresenta limitações relativas ao estudo da governança corporativa para uma empresa familiar do ramo de máquinas e implementos agrícolas de médio porte e para a governança da família proprietária, não podendo, assim, ser estendida para outras empresas em diferentes contextos. Essas limitações, porém, impulsionam sugestões de futuros estudos abrangendo empresas de qualquer ramo de atividade e tamanho e com outras estruturas de capital que pretendam melhorar a sua estrutura de governança e harmonizar o negócio familiar com os valores da família. Sugere-se pesquisas comparando as estruturas de governança existentes em empresas familiares brasileiras e em empresas familiares internacionais para avaliar as diferenças encontradas. Por fim, sugere-se, também, estudos de governança familiar em famílias que objetivem garantir a continuidade, a sustentabilidade e o crescimento do seu patrimônio.

REFERÊNCIAS

- ALDERSON, K. Conflict management and resolution in family-owned businesses. *Journal of Family Business Management*, v. 5, n. 2, p. 140-156, 2015.
- AZEVEDO, H.; ZITTEI, M.; LUGOBONI, L.; SILVA, C. The Importance of Corporate Governance in Family Business. In: Annals Annual Conference IFERA 2019, Bergamo, 2019.
- ANGUS, P. M. The Family Governance Pyramid: From Principles to Practice. *The Journal of Wealth Management*, v. 8, n. 1, p. 7-13, 2005.
- BARDIN, F. *Análise de conteúdo*. ed. rev. e atual. Coimbra, Portugal: Edições 70, 2015.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *Quem pode ser cliente*. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em: 30 ago. 2020.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- BERNHOFER, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BODOLICA, V.; DUPUIS, D.; SPRAGGON, M. At the intersection of corporate governance and performance in family business settings: Extant knowledge and future research. *Business Ethics: A European Review*, v. 29, n. 1, p. 143-166, 2020.
- BRASIL. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Brasília: DOU, 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em: 27 set. 2020.
- BRASIL. *Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976*. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 27 set. 2020.
- BRESSAN, A. A.; SCHIEHL, E.; PROCIANOY, J. L.; CASTRO, L. R. K. Perspectivas da pesquisa em governança de empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 6, p. 696-702, 2019.
- CASTRO, L. R. K.; AGUILERA, R. V.; CRESPI-CLADERA, R. Family Firms and Compliance: Reconciling the Conflicting Predictions Within the Socioemotional Wealth Perspective. *Family Business Review*, v. 30, n. 2, p. 137-159, 2017.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DEKKER, J.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B. The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 2, p. 516-538, 2015.
- DYER JR., W. G. The Family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, p. 401-416, 2003.
- ESCARDÓ, F. *Anatomia de la familia*. Buenos Aires: Ateneo, 1955.
- FERRARI, M.; KALOUSTIAN, S. *Família brasileira a base de tudo*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- GARCIA, R. L.; TAVARES, C. K. Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. *Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor*, v. 4, n. 1, p. 481-516, 2017.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Atlas Book Editora, 2017.
- GIARDINI, F. *The Concept of "Legal Family" in Modern Legal Systems: A Comparative Approach*. 2005. Disponível em: <http://www.law2.byu.edu/isfl/saltlakeconference/papers/isflpdfs/Giardini.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2019.
- GILLAN, S. L. Recent developments in corporate governance: an overview. *Journal of Corporate Finance*, v. 12, n. 3, p. 381-402, 2006.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Governança em empresas familiares: evidências brasileiras*. São Paulo: IBGC, 2019.
- IBGC. *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*. São Paulo: IBGC, 2016.
- IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- IBGC. *Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado*. São Paulo: IBGC, 2014.

- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- KALÉ, S. H.; HARLAND, D.; MOORES, K. Impact of National Culture on Governance and Management of Family Businesses: Australia Versus India. *NHRD Network Journal*, v. 13, n. 1, p. 73-83, 2020.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista BNDES*, p. 1-18, 1997.
- LÔBO, P. *Direito civil: famílias*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LODI, J. B. *Uma empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LUAN, C.; CHEN, Y.; HUANG, H.; WANG, K. CEO succession decision in family businesses – a corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review*, v. 23, n. 2, p. 130-136, 2018.
- LUGOBONI, L.; ZITTEI, M.; ARAÚJO, J.; D'ÁURIA, F. Governança corporativa nas empresas familiares: as possibilidades de erros estratégicos devido à concentração de poder. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 219, p. 22-35, 2016.
- MADISON, K.; DASPIT, J.; TURNER, K.; KELLERMANN, F. Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, v. 84, p. 327-336, 2018.
- MALUF, A. C. R. F. D. *Novas modalidades de família na pós modernidade*. 2010. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito da USP, São Paulo, 2010.
- OLIVEIRA, N. H. D. *Recomeçar: família, filhos e desafios [on-line]*. São Paulo: Editora Unesp; Cultura Acadêmica, 2009. 236 p. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/965tk/pdf/oliveira-9788579830365-03.pdf>. Acesso em: 23 out. 2020.
- OSORIO, L. C. *Família hoje*. Porto Alegre, RS: Editora Artes Médicas, 1996.
- PECANHA, 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, p. 126-135, 2015.
- PRADO, D. *O que é família*. 11. ed. Brasília: Editora Brasiliense, 1989.
- QIU, H.; FREEL, M. Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, v. 33, n. 1, p. 90-113, 2020.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ROTH, L.; TISSOT, M. C. H.; GONÇALVES, R. B. Family owned business succession and governance: a multiple case study in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017.
- RUBIO, J. D. P. Evolución y actualidad de la concepción de familia. Una apreciación de la incidencia positiva de las tendencias dominantes a partir de la reforma del derecho matrimonial chileno. *Revista Ius Et Praxis*, v. 17, n. 1, p. 31-56, 2011.
- SABINO, L. A. M.; CUNHA, N. C. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. *Getec*, v. 5, n. 10, p. 1-11, 2016.
- SANTOS, R. D. *Família, proteção e trabalho social com a minha, a sua e a nossa família*. 2016. 176 p. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica, PUC-SP, São Paulo, 2016.
- SARBAH, A.; XIAO, W. Good corporate governance structures: A must for family businesses. *Open Journal of Business and Management*, v. 3, n. 1, p. 40, 2015.
- SCHNEIDER, L.; ROSA, C.; BAGGIO, D. K. Estrutura de governança corporativa em empresas familiares. *Revista de Governança Corporativa*, v. 6, n. 1, p. 72-95, 2019.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, v. LII, n. 2, p. 737-783, 1997.
- SILVA, R. C. F.; SEIBERT, R. M. Governança: Os diferentes mecanismos de controle para organizações com e sem fins lucrativos. *Vivências*. v. 12, n. 22, p. 168-186, 2016.
- SILVEIRA, A. D. M. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- STEWART, A.; HITT, M. A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, v. 25, n. 1, p. 58-86, 2012.
- STIGLITZ, J. E. The contributions of the economics of information to twentieth century economics. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 115, n. 4, p. 1.441-1.478, 2000.
- TINOCO, J. E. P.; ESCUDER, S. A. L.; YOSHITAKE, M. O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 8, n. 16, p. 175-202, 2011.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WARDHANA, D. Y. Good Corporate Governance Practices in Family Business: A Case Study in Indonesia. *Petra International Journal of Business Studies*, v. 1, n. 1, p. 35-44, 2018.

WAZLAWICK, A. *As diferentes configurações familiares: desafios para a convivência e a educação*. 2017. 82 p. Dissertação (Mestrado em Educação nas Ciências) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí, 2017.

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZELLWEGER, T.; KAMMERLANDER, N. Article Commentary: Family, Wealth, and Governance: An Agency Account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 39, n. 6, p. 1.281-1.303, 2015.