



RGC, São Paulo, v. 6, n.1, dez. 2019
ISSN 2359-313X

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

CORPORATE GOVERNANCE STRUCTURE IN FAMILY BUSINESS

Leandro Schneider

E-mail: leandro.mkt895@gmail.com

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- URNERGS/RS
Ijuí/RS, 98700-000

Caroline da Rosa

E-mail: carolinedarosa91@gmail.com

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- URNERGS/RS
Ijuí/RS, 98700-000

Daniel Knebel Baggio

E-mail: baggiod@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- URNERGS/RS
Ijuí/RS, 98700-000

RESUMO

Nas últimas décadas, o conceito de governança corporativa vem se tornando uma preocupação tanto de mercados desenvolvidos como emergentes. A governança corporativa consiste no sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Qualquer tipo de organização pode se beneficiar dos princípios e das práticas de governança corporativa, inclusive as empresas familiares, que enfrentam desafios peculiares, tais como os conflitos de poder, as sucessões e a falta de controle e de liderança. Nesse sentido, o presente estudo busca compreender de que forma está estruturado o modelo de governança em uma empresa agroindustrial familiar do Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi realizada a partir de uma entrevista semiestruturada com um diretor da organização, seguida de análise documental. Os dados foram tratados pela técnica de análise de conteúdo. Constatou-se que na organização estudada a estrutura de governança é reconhecida como um subsídio à gestão, possibilitando um maior controle sobre a gestão, o patrimônio e a família, bem como uma melhor organização da fiscalização, planejamento e execução das ações necessárias ao crescimento da organização.

Palavras-chave: Empresa familiar, Governança Corporativa, Agroindústria.

ABSTRACT

In the last decades, the concept of corporate governance has become a concern of both developed and emerging markets. Governance consists of the system by which organizations are directed, monitored and encouraged, involving relationships between members, board of directors, board of executive officers, supervisory and control bodies and other stakeholders. Any type of organization can benefit from corporate governance principles and practices, including family businesses, which

face particular challenges, such as power conflicts, successions, and lack of control and leadership. In this sense, the present study seeks to understand how governance takes place in a family agroindustrial company in Rio Grande do Sul. Data collection was done through a semistructured interview with a director of the organization, followed by documentary analysis. The data were treated by the content analysis technique. It was verified that in the organization studied the governance structure is recognized as a subsidy to the management, allowing a greater control over the management, the patrimony and the family, as well as a better organization of the inspection, planning and execution of the actions necessary for the growth of organization.

Keywords: Family business, Corporate Governance, Agribusiness.

INTRODUÇÃO

O conceito de governança corporativa, embora não seja um tema recente, somente nos últimos anos vem se transformando em uma preocupação importante em diversos países, sejam mercados desenvolvidos ou emergentes. Nesse sentido, foram realizadas várias pesquisas a partir dos anos 1980 nos Estados Unidos, na Europa, no Japão e em mercados emergentes a fim de examinar os modelos de governança corporativa e as suas consequências sobre o desempenho, a estrutura de capital e a política de dividendos das empresas. No Brasil, o debate em torno da governança corporativa intensificou-se bastante na última década, à medida que as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários se encontram em constante mutação (Silva, 2004).

De acordo com Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), há uma estimativa de que em torno de 65% a 80% de todas as empresas em funcionamento no mundo são familiares, sendo também um objeto de estudo explorado na atualidade por conta desta representatividade.

As empresas familiares têm mostrado resultados superiores a outras empresas quando são geridas pelos seus fundadores (Villalonga & Amit, 2006). Um estudo aplicado nas 500 maiores empresas norte-americanas, listadas pela Fortune, no período de 1994 a 2000, indicou que empresas familiares são capazes de uma maior criação de valor, mas não perduram ao longo das gerações por conta da dificuldade de manter uma gestão em torno dos interesses de todos, fazendo-se necessária uma estrutura de governança (Gersick *et al.*, 1997).

De forma sintética, Bernhoeft e Gallo (2003) indicam que, para o sucesso do tema governança, a família precisa estabelecer a estrutura do que realmente pensa e sonha sobre a autoridade no futuro de sua empresa, seja sob o aspecto jurídico, seja sob o aspecto da vontade política.

Dessa forma, o presente estudo busca compreender de que forma está estruturado o modelo de governança corporativa em uma empresa familiar, por meio de um estudo de caso em uma organização do estado do Rio Grande do Sul. Assim,

o estudo encontra-se organizado por meio desta introdução, seguida do referencial teórico da pesquisa, metodologia utilizada, bem como os resultados e conclusões.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empresa familiar

A importância das empresas familiares segundo Paiva, Oliveira e Melo (2008) é inegável em diversas esferas, tais como a econômica, a social e a cultural. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (Gersick et al. 1997). No Brasil, Bethlem (2002) afirma que essas empresas representam cerca de 90% dos grandes grupos empresariais e Leite (2002) informa que elas são responsáveis por 90% dos negócios e empregam mais de 60% da força de trabalho.

Porém, de acordo com Déry, Dupuis, Hugron e Émond-Pelóquin (1993), não existe um consenso em torno do conceito de empresa familiar, uma vez que são diversas as visões em torno desse tipo de organização. Na concepção de Donneley (1964), uma “empresa familiar” em que não se verifica a presença de herdeiros nem de investimentos de uma família não pode ser caracterizada como tal. Já para Bernhoeft (1989) uma organização pode ser considerada familiar quando existem relacionamentos e ações valorizadas em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa, entre outros.

De maneira mais ampla, segundo Souza-Silva, Fischer e Davel (1999), para caracterizar uma empresa como familiar, ela deve abraçar simultaneamente as seguintes características: propriedade, parcial ou integral, do capital; influência diretivo-estratégica; influência ou identificação dos valores organizacionais com a família; e decisão sobre o processo sucessório.

Já Lethbridge (1997) descreve os seguintes tipos de empresa familiar: a tradicional, que mais se relaciona ao termo instituição, onde o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda

detêm o controle, havendo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações se dá por conta de poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Grzybovski (2002 como citado em Andrade & Grzybovski, 2004), em concomitância e este pensamento, compreende que a empresa familiar:

corresponde a um estereótipo da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem as regras que seguem os integrantes da família na empresa (p. 3).

O que de fato caracteriza a empresa familiar, segundo Gonçalves (2000), é a coexistência de três situações, que são: a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; e c) a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Para Lansberg, Gersick e Hampton (2017) é fácil perceber o poder das organizações que combinam família e trabalho (as duas coisas mais importantes para a maioria das pessoas). A diferença das empresas familiares não é apenas um sentimento, está enraizada na realidade da empresa. Essa característica possui consequências positivas e negativas. As empresas familiares extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias (tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum). A intimidade, no entanto, pode atrapalhar no profissionalismo no comportamento organizacional. Pode ser mais difícil exercer autoridade com parentes bem como os papéis da família e na empresa podem se tornar confusos. As pressões da empresa podem, ainda, influenciar negativamente nos relacionamentos familiares.

Segundo Gilding (2000), as empresas familiares enfrentam diversos desafios em sua história, como os conflitos de poder, sucessões, falta de controle e liderança, entre outros. Conforme Oliveira *et al.*(2018) além dos desafios comuns à gestão de

qualquer organização, a empresa familiar enfrenta questões específicas que emergem da relação empresa, família e propriedade. O processo sucessório insere-se neste contexto e carece de atenção, uma vez que sua execução de forma malsucedida pode trazer graves problemas para a organização e, em casos extremos, a própria dissolução da organização.

Dentro deste contexto, Bernhoeft e Gallo (2003) indicam é necessário realizar a estruturação e gestão de processos decisórios dentro de uma organização familiar, contemplando as relações da família com a estrutura organizacional. Destaca-se a importância da capacidade decisória em conjunto e também do planejamento, de forma à preservação dos valores e transferência de liderança e poder, possibilitando a continuidade da empresa em um sistema de governança.

Governança Corporativa

O termo “Governança Corporativa” vem sendo visto como sinônimo de transparência, ética, relacionamento com investidores e capacidade de reagir à competitividade do mercado promovendo a perenidade das organizações. Têm-se falado, cada vez mais, acerca da necessidade de as organizações possuírem uma boa governança corporativa (Bosquetti, 2014). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2015), a governança corporativa consiste no sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (*stakeholders*). De acordo com Diniz (1995), ela surge, a partir da teoria econômica tradicional, para superar o chamado conflito de agência, presente com a separação entre a propriedade e a gestão empresarial.

Rocha, Britto e Uderman (2016) afirmam que o problema de agência decorre de situações onde a assimetria de informações e o conflito de interesses entre investidores e gestores (agentes) abre espaço para riscos maiores. A separação entre a propriedade e a gestão cria a necessidade de mecanismos de governança para assegurar que os gestores irão atuar conforme os interesses dos investidores. Da mesma forma, Saltorato, Neto, Oyadomaret e Pereira (2018) afirmam que, dentro

da ótica econômico-financeira, o objetivo principal da criação dos órgãos do sistema de governança corporativa foi o estabelecimento de mecanismos e estruturas que pudessem garantir o alinhamento dos interesses entre acionistas e gestores bem como o retorno do capital investido.

Para Bosquetti (2014) a governança corporativa demonstra a preocupação de garantir a sustentabilidade dos negócios que não estão sendo administrados por seus proprietários, evitando problemas éticos, financeiros ou de mercado e, principalmente os causados por conflitos de interesse.

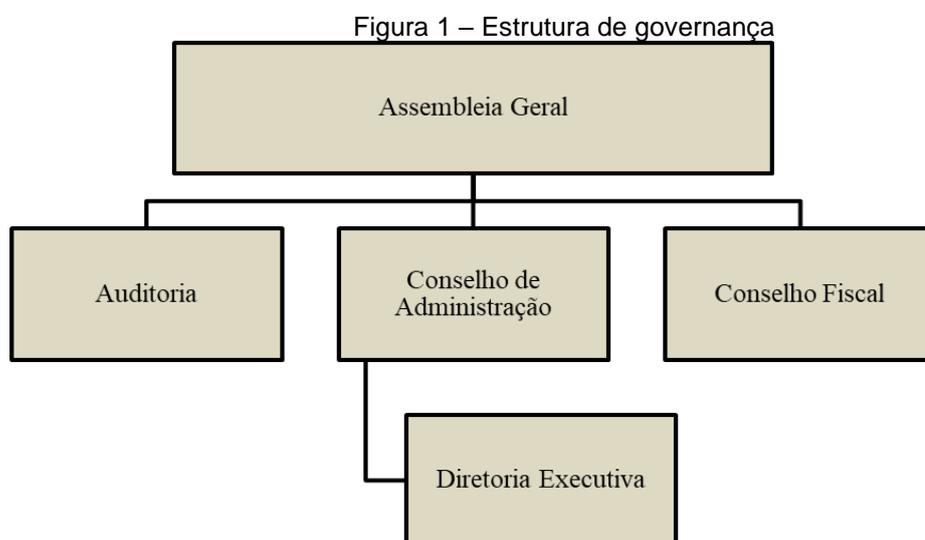
O Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, define governança como “a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento” (World Bank, 1992, p.1, tradução nossa). Segundo Chagas (2007), o Relatório *Cadbury*, publicado em 1992 em Londres, foi o primeiro documento importante a abordar inteiramente o tema da governança corporativa. Chagas (2007) enfatiza que a governança corporativa consiste em um sistema que estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretorias e outros gestores, utilizando-se, principalmente, de conselhos de administração, auditorias externas e conselhos fiscais para possibilitar uma gestão eficiente e eficaz.

Carvalho (2002) apresenta governança corporativa como sendo um conjunto de mecanismos pelos quais os acionistas possuem a garantia de que receberão retorno adequado sobre os seus investimentos, do ponto de vista de proteção a todos os credores e acionistas, e não apenas aos minoritários. Segundo o IBGC (2015), existem quatro princípios básicos a serem seguidos em governança corporativa:

- **Transparência:** consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições legais. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, devendo contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.
- **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

- Prestação de Contas (*accountability*): os agentes de governança devem prestar contas da sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências dos seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas dos seus negócios e operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

A estrutura de governança em uma empresa de acordo com Laimer e Tonial (2015) é composta por uma assembleia geral, órgão máximo da empresa composto pelos sócios e/ou proprietários da organização, onde são analisados os resultados e planejadas as ações; um conselho de administração, composto por sócios e membros independentes ou não à organização, encarregados do monitoramento da gestão da empresa; um conselho fiscal, responsável pela fiscalização da organização; uma diretoria executiva, encarregada de executar os planejamentos realizados e prestar contas ao conselho de administração; e uma auditoria responsável pela verificação de conformidades em busca de evitar consequências de possíveis erros. Este esquema pode ser visualizado na Figura 1.



Fonte: Adaptado de Laimer e Tonial (2015).

De acordo com o IBGC (2015), as boas práticas de governança aplicam-se a qualquer organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle, bem como os pilares de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são os mesmos para qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, familiar ou não.

Pesquisas de Melin e Nordqvist (2000) apontam que existem poucos estudos sobre governança corporativa em empresas familiares. Uma vez que estas são grande parte do mercado mundial, faz-se necessário um aprofundamento das questões voltadas a esse tipo de organização.

Governança corporativa em empresas familiares

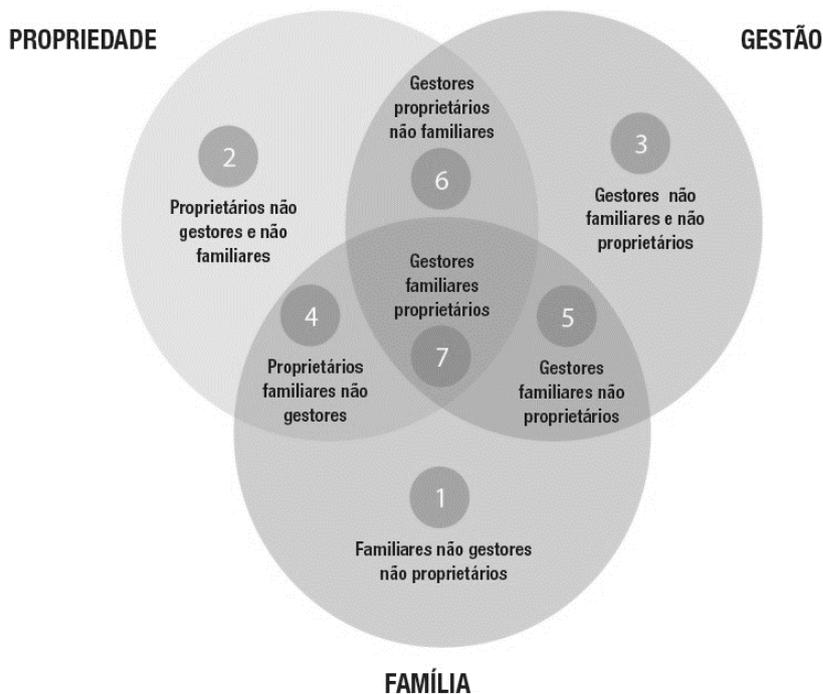
Segundo o IBGC (2016) a governança familiar consiste no sistema pelo qual a família desenvolve as suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. Não é necessário ser uma grande empresa para praticar a governança familiar. Empresas de qualquer porte, maturidade ou área de atuação só tem a beneficiar-se com a sua implantação, uma vez que possibilita a obtenção de informações mais seguras e maior qualidade na tomada de decisões, auxílio nos conflitos de interesse e na superação de desafios e a longevidade dos negócios.

Rocha, Britto e Uderman (2016) afirmam que mesmo nas empresas familiares, de capital normalmente fechado, é possível observar o problema de agência. Além disso, é comum haver nesse tipo de organização problemas sucessórios, casos de nepotismo, mecanismos informais nas avaliações de desempenho, presença de intrigas familiares no ambiente de trabalho e, muitas vezes, a negligência dos interesses dos acionistas não pertencentes à família. De acordo com Ruffatto, Pauli e Ferrão (2016), a gestão das empresas familiares possuem uma maior complexidade do que de outras organizações, uma vez que existe a necessidade de separar as questões familiares da estratégia do negócio. Para Monticelli (2019) são fatores que podem dificultar a profissionalização de empresas familiares a falta de *feedback*, o excesso de confiança, falhas de comunicação e o favoritismo, independentemente do tempo de vida de cada empresa. Segundo o autor, a governança nos negócios da família é importante para

a prosperidade, boa gestão e resolução de problemas. No entanto, a maioria das empresas familiares tem como principal gestor o proprietário da empresa, o que pode causar problemas na administração. Características do gestor, tais como idade e estabilidade, e o grau de influência da família nos negócios da família podem interferir no desempenho do negócio. Assim, a separação dos interesses proporciona um equilíbrio entre a administração da empresa e os interesses da família.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), em empresas familiares a governança estabelece uma relação entre a família, o patrimônio e a empresa. De forma semelhante, considerando a dinâmica básica das empresas de controle familiar, John Davis, juntamente com pesquisadores da Universidade de Harvard, apresenta o “modelo de três círculos”, que descreve o sistema dessas organizações com três subsistemas independentes e superpostos, empresa, família e propriedade, (IBGC, 2016), conforme a Figura 2.

Figura 2 – Estrutura de governança no sistema da empresa familiar



Fonte: IBGC (2016).

Analisando-se o modelo de três círculos, pode-se perceber que em um sistema de empresas familiares qualquer membro da família pode fazer parte de algum dos setores formados pelos círculos e suas superposições, assim como pode

haver a participação de executivos que não são membros da família. Esse modelo propicia a compreensão dos desafios, dilemas, prioridades e limites das empresas familiares (IBGC, 2016).

A gestão de cada círculo (propriedade, gestão, família) deve ser realizada conforme a sua natureza, diretrizes e documentos-base. Assim, o círculo de propriedade deve ser gerido conforme o acordo de sócios; o da família deve considerar a constituição de família ou o sistema de governança; e o do negócio o planejamento estratégico e o sistema de governança.

O entrelaçamento dos círculos propicia o surgimento da meta comum de atingir o sucesso dos negócios e da família, bem como torna o sistema mais complexo, na medida em que mudanças em algum dos setores pode afetar o sistema como um todo. Assim, é fundamental compreender o conteúdo de cada círculo e os impactos de sua intersecção e que pessoas da família ou executivos podem fazer parte de mais de um círculo concomitantemente. Neste caso, as decisões devem ser tomadas conforme a posição que está sendo ocupada em determinado momento (IBGC, 2016).

As empresas familiares, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), em muitos aspectos possuem os mesmos desafios enfrentados por qualquer tipo de empresa. Estratégia, planejamento, gestão e governança corporativa são inerentes a qualquer organização, mas uma das diferenças é que em uma organização não familiar, se mal geridos tais desafios por qualquer integrante da organização, o mesmo pode ser substituído imediatamente mediante outra contratação.

Nas organizações familiares, as substituições tendem a ser mais complexas quando os cargos de gestão são ocupados por membros da família ou por pessoas próximas a ela. Daí a necessidade de analisar os desafios das empresas familiares em suas diferentes dimensões (família, empresa e patrimônio ou propriedade), buscando sempre a sintonia, o alinhamento e a preparação conjunta da liderança em busca dos melhores resultados possíveis.

Em concomitância a este pensamento, Melin e Nordqvist (2000) verificaram que empresas familiares tendem a utilizar mecanismos da governança corporativa como, por exemplo, o estabelecimento de conselhos. Entretanto, a efetividade do conselho limita-se à sua estruturação, sendo que o processo de tomada de decisões acaba sendo conduzido em ambiente informal. Nos casos em que existem agentes

externos no conselho, suas contribuições são limitadas pela maior influência dos membros da família ou mesmo não conseguem voz ativa perante as decisões pré-elaboradas nos encontros informais.

Garcia e Tavares (2017) afirmam que a adoção de práticas de governança corporativa despertou fortemente o interesse de empresas familiares, com o intuito de garantir a sua perenidade e regular a sua gestão. Dentre as práticas recomendadas para esse tipo de organização, destaca-se a adoção de um Conselho de Administração e de um Conselho de Família, bem como a utilização de acordos de sócios e protocolos familiares, a fim de assegurar uma melhor gestão. O Conselho de Família visa definir limites entre interesses familiares e empresariais, preservar valores da família, tratar a organização como fator de união e continuidade da família, definir critérios de proteção patrimonial, entre outras atribuições (IBGC, 2015).

A governança familiar, segundo a visão de Rutherford, Muse e Oswald (2006), é necessária no sentido de solucionar possíveis conflitos existentes dentro da organização, como os de interesse e de poder, e na busca por garantir que o comportamento de todos os executivos esteja alinhado aos interesses da empresa, de forma a assegurar a sua perpetuidade e facilitar os processos de sucessão, momento em que o fundador deixa a direção da organização.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo tem caráter descritivo e abordagem qualitativa. Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre conceitos de governança corporativa e empresas familiares com base em livros que tratam do tema, artigos científicos e publicações do IBGC.

Após realizou-se estudo de caso em uma empresa familiar do setor agroindustrial, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Trata-se, mais especificamente, de um frigorífico, sociedade anônima, de capital fechado.

Para Yin (2001) o estudo de caso consiste em uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Este método permite uma investigação para se preservar as características holísticas e

significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos. Neste estudo, a escolha por esse método está relacionada à questão investigada, que teve por objetivo compreender *como* está estruturado o modelo de governança corporativa em uma empresa familiar do Rio Grande do Sul. Para Yin (2001, p. 26) “a forma de uma questão fornece uma chave importante para se traçar a estratégia de pesquisa que será adotada”. Outras variáveis que justificam a escolha por este método são a não exigência de controle sobre eventos comportamentais e o foco em acontecimentos contemporâneos (Yin, 2001).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o diretor da empresa, no escritório central da organização, localizado em Porto Alegre, gravada mediante autorização para posterior transcrição e análise. A entrevista foi realizada em duas etapas, tendo 3 horas de duração no total e resultando em 4 laudas de transcrição. Em seguida realizou-se análise de documentos disponibilizados pela organização, tais como relatórios administrativos, jornais informativos voltados aos colaboradores bem como reportagens sobre a organização disponíveis em jornais e revistas.

O tratamento dos dados coletados mediante entrevista e análise documental foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo, a qual possibilitou a identificação dos processos de governança corporativa presentes na empresa em estudo. A análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos das condições de produção ou de recepção destas mensagens. Assim, além de compreender o sentido da comunicação, deve-se voltar o olhar para o sentido que se encontra em segundo plano (Bardin, 1977).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A organização analisada, denominada nesse estudo de “Empresa 1”, é uma empresa familiar, sociedade anônima de capital fechado e pertence ao ramo agroindustrial. Trata-se de um frigorífico que integra criação, abate, processamento, comercialização e distribuição nacional e internacional.

Segundo a Associação Brasileira de Proteína Animal [ABPA] a Empresa 1 iniciou as suas atividades no ano 2000, conta com aproximadamente 4,5 mil funcionários diretos e é a 5ª maior produtora de carne suína no Brasil.

De acordo com o diretor entrevistado, a empresa é controlada por uma *holding* que também controla os demais empreendimentos do grupo empresarial, não inerentes a este estudo. Esta organização é uma sociedade limitada composta por cinco sócios e possui 100% do controle da Empresa 1.

Segundo Hungaro (2009) as empresas do tipo *holding* se caracterizam pelo controle de outras sociedades por meio de uma figura previamente definida, isto é, são companhias que detém o controle acionário de outras; não são moldadas para produzir riqueza física, mas para controlar as companhias que produzem essas riquezas. Lodi e Lodi afirmam que (2011, p.1) “a *holding* é o elo que liga o empresário e sua família ao seu grupo patrimonial” e os seus benefícios podem não ser somente financeiros. No caso da organização estudada, a *holding* funciona como uma assembleia geral, sendo o órgão máximo da empresa, responsável pelo planejamento e análise por parte dos fundadores da organização. As participações societárias podem ser identificadas na Tabela 1. Conforme o IBGC (2015) a função de uma assembleia de sócios diz respeito a eleger os membros do conselho de administração (ou os gestores da empresa, caso esta não possua conselho) e tomar as decisões empresariais mais significativas. Este papel é representado na organização estudada pela *holding* que detém 100% do controle da empresa 1, como já mencionado anteriormente.

Tabela 1 – Participações societárias da *holding*

Empresários	Porcentagem de participação
Empresário 1	70%
Empresário 2	15%
Empresário 3	5%
Empresário 4	5%
Empresário 5	5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Pode-se perceber que o controle societário se encontra concentrado no Empresário 1, com 70% de porcentagem de participação. É desse empresário também o voto decisivo na assembleia, bem como decisões relacionadas à expansão da organização, tendo o auxílio dos demais sócios. Estes, com exceção do Empresário 2, são membros da família. A organização possui, portanto, em sua

estrutura societária, apenas um membro não integrante da família, isto é, um gestor familiar não proprietário.

A organização possui uma estrutura de governança formalizada que segue parcialmente o modelo proposto por Laimer e Tonial (2015). Como já mencionado, a assembleia geral é realizada por meio de uma *holding*. Já o conselho de administração tem como presidente um membro da organização (Empresário 1), possui dois membros que fazem parte da família (Empresário 3 e Empresário 5) e um membro independente. Conforme IFC (2008) a maior parte das empresas familiares têm como membros do conselho de administração os membros da família. Apenas em poucos casos diretores executivos de confiança compõem o Conselho. Essa prática é frequentemente utilizada como um meio de manter o controle da família sobre a direção do seu negócio. Esta prática, no entanto, vai de encontro ao estabelecido pelo IBGC (2016), que recomenda privilegiar a escolha de conselheiros externos e independentes para a composição do conselho de administração.

De acordo com o IBGC (2016) é fundamental entender o conteúdo de cada círculo das Estruturas de Governança no Sistema da Empresa Familiar e que pessoas da família ou executivos podem ser incluídos em mais de um círculo concomitantemente. A superposição ajuda a entender porque várias pessoas acabam exercendo os mesmos papéis no sistema. Ainda que um membro da família possa atuar como sócio, líder da família e presidente da empresa ou do conselho de administração, deve reconhecer que cada papel tem suas próprias atribuições. Para as empresas de capital fechado, os conselhos de administração podem preencher o papel do monitoramento. O conselho de administração tem como função o monitoramento dos gestores, em nome dos acionistas, na tomada de decisões quanto à venda de ativos, investimentos, desinvestimentos ou aquisições, ofertas de compra por outras empresas, remuneração dos executivos, gestão de riscos e auditoria (TIROLE, 2006). Em linhas gerais, a função principal do conselho de administração é responder pelo direcionamento estratégico e pela eleição e supervisão da gestão empresarial (IBGC, 2015).

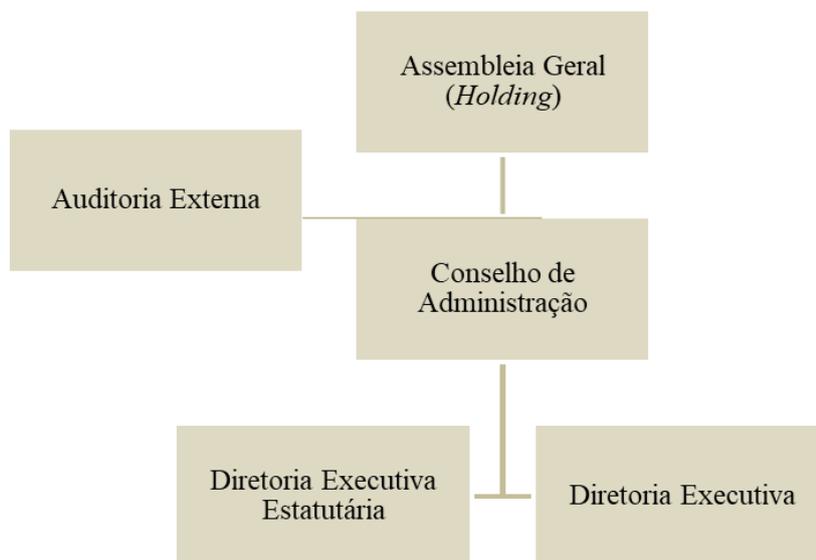
Na empresa estudada, o conselho fiscal é substituído por uma diretoria executiva estatutária composta por um diretor presidente (Empresário 3), e dois diretores superintendentes (Empresário 2 e Empresário 4) que realizam as fiscalizações da diretoria executiva. O principal objetivo de um conselho fiscal é

fiscalizar os atos da administração; representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios (IBGC, 2015). Com exceção do Empresário 2, os demais membros da diretoria executiva estatutária, que substitui o conselho fiscal neste caso específico, são membros da família. A diretoria executiva é composta por um diretor superintendente e por representantes dos setores financeiro, agropecuário, administrativo e industrial. A diretoria é responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e função social (IBGC, 2015).

Também compõe a estrutura de governança da Empresa 1 uma auditoria independente, responsável pela verificação de conformidades, buscando evitar consequências de possíveis erros não percebidos internamente. Segundo o IBGC (2015), a principal função do auditor independente consiste em emitir opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam, adequadamente, a posição patrimonial e financeira da organização.

Destaca-se ainda que o conselho de administração e a diretoria executiva estatutária possuem em seu quadro os sócios proprietários da *holding* controladora, estando apenas o Empresário 3 presente tanto no conselho de administração quanto na diretoria executiva estatutária. O modelo de estrutura de governança corporativa da empresa estudada pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura de governança corporativa da Empresa 1



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A organização também se enquadra na estrutura de governança para empresas familiares demonstrada pelo IBGC (2015) uma vez que em sua estrutura conta com o auxílio e trabalho dos integrantes da família, proprietários ou não, gestores ou não e também de gestores e proprietários que não fazem parte da família. Na busca por uma melhor relação entre gestão, propriedade e família os mecanismos de governança se demonstram eficazes, mesmo que por muitas vezes as decisões sejam tomadas em família e os diretores de fora desta, mesmo proprietários, tenham suas contribuições limitadas (Melin & Nordqvist, 2000). O modelo do IBGC (2016) e as práticas recomendadas de governança corporativa (IBGC, 2015) permitem identificar os papéis ocupados dentro da organização bem como suas atribuições considerando a estrutura de propriedade, de gestão e da família e suas inter-relações. Nesse sentido, pode ser utilizado na Empresa 1 para análise e aperfeiçoamento do sistema de governança.

Por conta do seu histórico empresarial de apenas 18 anos, a Empresa 1 conta em seu quadro colaborativo com o trabalho de todos os fundadores, incluindo o sócio majoritário (Empresário 1). Este, já em uma idade avançada, iniciou a discussão acerca do processo de sucessão na organização. Conforme o diretor entrevistado *“ele está se afastando do cargo aos poucos e as decisões de sucessão já são pauta das reuniões, obviamente que seu desejo é de ser substituído por um dos familiares que também fazem parte da organização”*. As reuniões mencionadas pelo diretor são realizadas anualmente. Considerando que os familiares já atuam na organização e possuem experiência e formação necessária, a sucessão se dará de forma natural.

De acordo com a pesquisa, a apresentação de relatórios e demonstrativos da organização ocorre por meio da publicação em um jornal interno bem como por apresentações abertas à sociedade. Acrescenta-se também que a empresa realiza projetos culturais e programas sociais. É possível perceber os valores familiares intrinsicamente envolvidos na gestão e nas práticas de governança corporativa da organização, com destaque para a integridade e o respeito pelo próximo e pela comunidade, que são aspectos norteadores para os colaboradores, gestores e diretores. *“Por conta da sua origem asiática, o Empresário 1 é bastante rígido, mas muito respeitoso com todos. Estes valores se refletem na empresa”* afirma o diretor.

Por se tratar de uma empresa agroalimentar que realiza exportações, as práticas de produção da Empresa 1 são extremamente rigorosas. Existem normas, regras e padrões a serem seguidos por todos os colaboradores. Destaca-se também a influência dos valores da ética e da conduta, oriundos da cultura familiar existente na organização.

A auditoria externa realiza um papel importante tanto em relação à fiscalização das questões legais, quanto do cumprimento de normas exigidas pelos mercados de atuação da organização, com vistas à sua manutenção e aperfeiçoamento contínuo. Como afirma o diretor entrevistado: *“a auditoria externa está aqui para ter um olhar de fora, perceber coisas que não conseguimos notar e auxiliar no funcionamento da empresa”* e o seu trabalho também será avaliado em reuniões anuais.

Os processos são bem estruturados na organização. Segundo o diretor: *“esta formalização nos auxilia na busca por planejamento, execução e acompanhamento das necessidades da organização, estamos atentos ao mercado e as reuniões são sempre produtivas”*.

Na busca do seu desenvolvimento, a Empresa 1 aposta nos sistemas de governança como uma forma de controle e de planejamento para a organização, na busca por seu objetivo de ser reconhecida mundialmente por altos níveis de qualidade. Como afirma o diretor: *“uma empresa que começa a crescer e quer ser grande necessita de um sistema de governança”*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou apresentar os conceitos de governança corporativa e de empresa familiar com o intuito de conceber de que forma se estruturam os mecanismos de governança corporativa em empresas familiares. Utilizou-se um estudo de caso em uma organização agroindustrial, sendo possível a partir dos dados levantados realizar a análise necessária à luz das teorias estudadas.

No caso analisado, foi possível perceber que a estrutura de governança é reconhecida como um auxílio por parte dos proprietários, de forma que possibilita um

maior controle entre a gestão, o patrimônio e a família, bem como uma melhor organização da fiscalização, planejamento e execução das ações necessárias ao crescimento da organização.

Com uma formalização da estrutura e dos processos de governança, a gestão se torna mais transparente. Mesmo que, por muitas vezes, a vontade dos familiares e, principalmente, do sócio majoritário, fale mais alto, os processos, normas e regras estabelecidos nas assembleias são fielmente seguidos e orientam o funcionamento da organização, bem como a fiscalização por auditoria externa, executando um papel importante em termos de novas perspectivas acerca dos processos organizacionais e das suas necessidades.

O estudo demonstrou-se pertinente à medida que investiga de forma mais aprofundada uma organização familiar de grande porte do ramo agroalimentar, contribuindo para as pesquisas acadêmicas acerca dos temas de governança, empresas familiares e gestão agroindustrial.

Por fim, evidenciam-se possibilidades de estudos posteriores aprofundarem questões como sucessão, influência dos processos de governança em relação à imagem da organização, a governança e a responsabilidade social, bem como estruturas de governança em outros setores empresariais a fim de ampliar o escopo relacionado ao tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Brasileira de Proteína Animal (2016). *Relatório anual 2016*. São Paulo. [documento não publicado].
- Andrade, D. M., Grzybovski, D. (2004). Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. *Anais do Encontro da Anpad*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bethlem, A. S. (2002). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Bernhoeft, Renato (1989). *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida* (2a ed.). São Paulo: Nobel.
- Bernhoeft, Renato, GALLO, Miguel (2003). *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bosquetti, M. (2014). Conselhos de administração de empresas multinacionais e sua participação nas estratégias de internacionalização: o caso EDF X Light. *RGC – Revista de Governança Corporativa*, 1 (1). Recuperado em 30, maio, 2018 de <http://rgc.org.br/ojs/index.php/rgc/article/view/7>
- Carvalho, A. G. de. (2002). Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração*, 37 (3), 19-32. Recuperado em 29, maio, 2018, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16656/governanca-corporativa-no-brasil-em-perspectiva>
- Chagas, J. F. *Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações*. Recuperado em 04, fev., 2017 de http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/Area_01.htm
- Déry, R., Dupuis, J. P., Hugron, P., Émond-Péloquin, L. (1993). *La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique* (Cahier de Recherche du Groupe de Recherche sur les entreprises familiales, GREF 93-08). Montréal: École des hautes études commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales. 1-25.
- Diniz, Eli (1995). Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, 38 (3), Rio de Janeiro, 385-415.
- Donneley, R.G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42 (4), 93-

- Garcia, R. L., Tavares, C. K. (2017). Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. *REPATS*, 4 (1), Brasília, 481-516.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio.
- Gilding, M. (2000) Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, 12 (3), 239-249. Recuperado em 30, maio, 2018 de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2000.00239.x>
- Gonçalves, S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *RAE – Revista de administração de empresas*, 7 (1), 7-12. Recuperado em 30, maio, 2018 de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf>
- Hungaro, F. M. (2009). A figura das empresas holding como forma de proteção patrimonial, planejamento sucessório e controle de grupos empresariais. *Etic - encontro de iniciação científica*, 5 (5), 1-16. Recuperado em 30, maio, 2018 de <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/view/2231>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016). *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*. São Paulo: IBGC. Recuperado em 16, maio, 2018, de http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiae mpresaria_web.pdf
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5a ed.). São Paulo, IBGC. Recuperado em 16, maio, 2018, de http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf
- IFC. (2008). *Manual IFC de Governança para empresas familiares*. EUA: IFC. Recuperado em 31, mar., 2019, de <http://documents.worldbank.org/curated/pt/597941468157765948/pdf/450770WP0PORTU1siness0200801PUBLIC1.pdf>
- Laimer, C. G., Tonial, R. B. (2015). A estrutura e mecanismos de governança em empresas familiares. In Baggio, D. K. (Org.) *Finanças e governança corporativa: sucessão e longevidade*. Novas edições acadêmicas.
- Lansberg, I.; Gersick, K. E.; Hampton, M. M. (2017). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. 4ª tiragem. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Leite, R. C. (2002). As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In Grzybovski, D.; Tedesco, J. C. (Org.). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos* (3a ed., pp. 167-198). Passo Fundo: UPF.

- Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, 4 (7), 185-200. Recuperado em 30, maio, 2018 de https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html
- Lodi, E. P., Lodi, J. B (2011). *Holding* (4a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Melin, L., Nordqvist, M. (2000) *Corporate Governance Processes in Family Firms: The Role of Influential Actors and the Strategic Arena*. (ICSB World Conference). 2000. Brisbane: ICSB.
- Monticelli, J. M. (2019). Análise de empresas familiares e suas dificuldades no processo de profissionalização. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation*, 6, (2), Janeiro/Abril.
- Oliveira, M. F. de et al (2018). Possíveis combinações de gênero no processo sucessório em empresas familiares: um estudo comparativo no contexto brasileiro. *Regepe*, 7(3), 167-189, Set/Dez.
- Paiva, K. C. M. de, OLIVEIRA, M. C. de S. M. de, MELO, M. C. de O. L. (2008). Produção científica brasileira sobre empresa familiar – um meta-estudo de artigos publicados em anais de eventos da Anpad no período de 1997-2007. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 9 (6), 148-173. Recuperado em 30, maio, 2018 de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000600008&script=sci_abstract&lng=pt
- Rocha, C. H., Brito, P. A. P., Uderman, S. (2016). Abertura de capital e Governança Corporativa no setor portuário brasileiro. *RGC – Revista de Governança Corporativa*, 3 (1). 1-23. Recuperado em 30, maio, 2018 de <http://rgc.org.br/ojs/index.php/rgc/article/view/23>
- Ruffatto, J., Pauli, J., Ferrão, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. (2017). *R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte*, 16 (1), 29-44, jan./mar.
- Rutherford, M. W., Muse L. A., Oswald, S. L. (2006). A new perspective on the developmental model for Family business. *Family business review*, 19 (4), 317-333. Recuperado em 30, maio, 2018 de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2006.00079.x>
- Saltorato, J. L., Neto, O. R. M., Oyadomari, J. C. T., Pereira, R. D. S. (2018). Governança Corporativa Em Empresas Com Cultura Familiar Do Setor Cerâmico. *RGC – Revista de Governança Corporativa*, 4 (2), 1-33. Recuperado em 30, maio, 2018 de <http://rgc.org.br/ojs/index.php/rgc/article/view/32>
- Silva, A. L. C. da. (2004). Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. *Revista de administração*, 39 (4). 348-

361. Recuperado em 30, maio, 2018 de
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16821/governanca-corporativa--valor--alavancagem-e-politica-de-dividendos-das-empresas-brasileiras>

Souza-silva, J. C.; Fischer, T., Davel, E. (1999) Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Odebrecht. *Anais do Encontro da Anpad*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.

Tirole, J. (2006). *The theory of corporate*. Princeton University Press.

Villalonga, B., Amit, R. (2006) How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value? *Journal of Financial Economics*, 80 (2), 385-417.

World bank (1992). *Governance and Development*. Washington, The World Bank.

Yin, R. K (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bookman.