

## **CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA CONTIGO**

### **CONTRIBUTIONS OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN THE PROFESSIONALIZATION PROCESS OF FAMILY BUSINESSES IN AGRIBUSINESS: A CASE STUDY IN COOPERATIVA CONTIGO**

**BRUNA FERNANDES DOS SANTOS; GABRYEL NEVES BAILÃO; GETULIO BENEDITO LEITE FILHO; THAÍS ANDRYELLE PROENÇA DE ANDRADE RHYNALDO RIBEIRO DA COSTA<sup>1</sup>**

#### **RESUMO**

Este artigo teve como finalidade analisar como as práticas de governança corporativa podem contribuir para o processo de profissionalização das empresas familiares, identificando fatores correspondentes à tal, bem como, os principais passos a serem seguidos para que haja a implantação da governança corporativa nas organizações familiares do agronegócio de forma satisfatória, com base na sucessão familiar e no estudo de caso realizado na Cooperativa Contigo. Para tal foi realizado um estudo bibliográfico sobre o tema a fim de levantar questões importantes a respeito da governança corporativa em empresas familiares do agronegócio, complementado por uma entrevista realizada com cooperados que atuam na agricultura familiar, trazendo resultado positivo para a utilização das ferramentas de Governança para melhorias de gestão e condução das atividades durante o processo de produção e distribuição dos itens. Os pilares da Governança Corporativa alinhados com uma boa gestão trarão grandes benefícios a longo prazo às organizações do agronegócio.

**Palavras-chave: Governança Corporativa. Empresas Familiares. Profissionalização. Agronegócios.**

#### **ABSTRACT**

This article aimed to analyze how corporate governance practices can contribute to the process of professionalization of family businesses, identifying corresponding factors, as well as the main steps to be followed so that there is the implementation of corporate governance in family organizations of the agribusiness in a satisfactory way, based on family succession and on the case, study carried out at Cooperative Contigo. To this end, a bibliographical study was carried out on the subject in order to raise important questions regarding corporate governance in family agribusiness companies, complemented by an interview with cooperative members who work in family farming, bringing positive results for the use of Governance tools for improvements in management and conduction of activities during the process of production and distribution of items. The pillars of Corporate Governance aligned with good management will bring great long-term benefits to agribusiness organizations.

**Keywords: Corporate Governance. Family Businesses. Professionalization. Agribusiness.**

---

<sup>1</sup> Rhynaldo Ribeiro da Costa. Mestrado em Agronegócios pela UFG  
Email: [rhynaldoc@gmail.com](mailto:rhynaldoc@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo teve como finalidade entender mais sobre as contribuições das práticas de governança corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio para que assim novos mecanismos voltados à governança corporativa em empresas familiares do agronegócio possam surgir, trazendo à tona a realidade dessas empresas visando o aumento no número de produtores rurais inseridos nesse ambiente. Tal pesquisa foi caracterizada de forma qualitativa, com ênfase em referência bibliográfica de autores renomados no assunto, sendo utilizada também uma entrevista feita com produtores de uma cooperativa voltada à agricultura familiar para complemento de dados desta pesquisa.

Desta especial forma, o presente trabalho, também tem como seus objetivos específicos, assimilar o conceito e os princípios da governança corporativa de modo a identificar os mecanismos principais para sua implantação; identificar as principais características das empresas familiares com relação à propriedade, gestão e governança, a fim de levantar informações pertinentes à sua inserção no ambiente organizacional; identificar os principais fatores, facilitadores e restritivos, da governança corporativa em empresas familiares.

Diante do exposto, este trabalho tem como questão de pesquisa a seguinte pergunta: Quais as contribuições que as práticas de governança corporativa podem agregar no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio, tendo como base o estudo de caso da Cooperativa Mista Contigo?!

Penetrar nas investigações das organizações familiares promovem as compreensões das dinâmicas, que estão presentes dentro destas configurações das empresas familiares, usando uma variedade de óticas (IBGC 2016).

As governanças corporativas profissionalizadas em empresas familiares dos agronegócios por serem organismos intensos que, por conseguinte, refletem as modificações sociais e econômicas, as culturais e, mais ultimamente, as sanitárias da época presente.

Desta forma especial, se abrange que o presente trabalho apresenta conclusões acentuadas, mas não são as definitivas sobre a governança corporativa profissionalizada em empresas familiares.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017), o IBGC, pode-se definir a Governança Corporativa como sendo um “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

A Governança é responsável por tratar das responsabilidades e as competências dos entes envolvidos. Entender a importância da Governança corporativa nas organizações é fundamental, mas, além disso, para adotar a necessidade desse processo na instituição, é imprescindível saber como implementá-lo. Neste sentido, o tema governança corporativa encontra-se em discussão pelos gestores internos e externos das organizações em busca da adoção das melhores práticas.

### **2.2 GOVERNANÇA NO AGRONEGÓCIO**

Os princípios da governança encontraram uma condição ideal e bastante propícia ao seu aperfeiçoamento dentro do mundo corporativo. A existência de práticas e regras que equilibrem e preservem os interesses de todos os envolvidos nas atividades dessas organizações e uma condição essencial para realização de negócios. Neste sentido, a temática das relações Inter organizacionais pode ser de grande utilidade no estudo da vantagem competitiva das organizações agropecuárias, especialmente no agronegócio.

Os preceitos da Governança se tornaram necessários, particularmente quando se verificou com o passar dos anos, que as normas de governanças precisavam ser aperfeiçoadas em função dos mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à competitividade e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Cada vez mais o agronegócio tem demandado dos gestores as seguintes atribuições: racionalização dos custos de produção; equilíbrio fiscal; estabilidade monetária; investimentos em infraestrutura; preservação ambiental.

Portanto, é importante lembrar que a governança não é um conjunto de documentos e políticas, mas, sim, uma estrutura de ações práticas, conforme leciona Silva (2010 apud GIACOMELLI et al., 2017). Além disso, esse sistema conhecido como “Governança Corporativa” visa essencialmente preservar o equilíbrio entre as relações dos chamados “stakeholders” no mundo corporativo.

## **2.3 PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Mesmo não havendo um modelo único de governança corporativa para todas as entidades, é possível identificar elementos comuns que dão suporte à implantação das chamadas “melhores prática”. Estes elementos são chamados de “pilares da governança corporativa”, que são princípios norteadores que preservam os interesses de todos os envolvidos.

Os pilares da governança corporativa são: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

Transparência: significa o ato de “comunicar de forma clara e objetiva, todas as informações que sejam importantes e relevantes” para os envolvidos nas atividades da organização. Com isso, todas as partes podem decidir de forma consciente sobre qualquer assunto de interesse geral que afete os seus direitos e deveres (ANDRADE e ROSSETI, 2014).

Prestação de Contas trata-se da “responsabilidade da organização em prestar contas” aos órgãos de controle, supervisão e fiscalização, em especial, os seus sócios através de Assembleias Gerais. As publicações dos demonstrativos contábeis e outros instrumentos estão incluídos nesta atividade (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

Equidade significa um “tratamento justo e igualitário entre todos os envolvidos”, independentemente da sua condição econômica ou societária. Ela impõe que atitudes ou políticas discriminatórias existentes nos processos de gestão, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis (IBGC, 2015).

Responsabilidade Corporativa: neste princípio, os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, com a incorporação das “melhores práticas de ordem social e ambiental na condução dos negócios e operações” (CANTIDIANO e CORRÊA apud DIÓGENES, 2010).

Convencionou-se adotar estes princípios, transformando-os em padrões de “boa governança” para todos os agentes operadores dos mercados, principalmente aqueles que são normatizados por agências reguladoras e entidades de supervisão e controle.

## **2.4 CARACTERÍSTICAS DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA**

O princípio da governança parte de práticas democráticas de adaptações de mudanças nos setores das organizações até se ajustarem às novas regras, como instâncias governamentais, empresas privadas, organizações de fiscalizações e outros atores sociais no processo de decisão.

A governança divide-se em uma estrutura de três tipos: de mercado, hierárquica e híbrida. Sendo que, a governança de mercado destaca-se: as transações e os preços são determinados pelo mercado; a Governança hierárquica: há uma integração vertical dos processos produtivos, e as trocas econômicas são gerenciadas dentro da firma; e a Governança híbrida: existe uma combinação de trocas hierárquicas e de trocas reguladas pelo mercado; utiliza contratos como o principal mecanismo de governança.

Desse modo, a pesquisa das formas híbridas de governança tem focado em contratos de longo prazo, joint ventures, franquias e, mais recentemente, redes de empresas. A forma híbrida apresenta capacidade de adaptação mais forte do que as hierarquias, oferecendo mais controle administrativo do que os mercados, o que é ideal para uma transação que requer uma combinação de incentivos, adaptação e controle.

## **2.5 EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL**

No nosso país, a genealogia da empresa familiar, certamente, está conexas com os momentos da colonização de Portugal por aqui, sendo que as conhecidas capitânicas hereditárias foram as iniciais modalidades de empreendimentos das famílias (MARTINS et. al., 1999).

Muitos empreendimentos, dos tipos familiares, sobrevivem por muitas décadas, mas um número grande se desintegrou no tempo, basicamente, por desordens internas, estratégias comerciais mal esboçadas ou pelas ausências de planejamentos de sucessões. (GRZYBOVSKI, 2002).

As empresas familiares são predominantes entre empresas de porte econômico médio e pequeno porte. Todavia, em diversos tipos de negócios, a grande parte dos empreendimentos de maior porte tem as famílias como seus acionistas controladores, como é a situação das companhias dos mercados no Brasil (GRZYBOVSKI, 2002).

Existem empresas familiares que há mais de uma centena de anos são conduzidas pelos descendentes das famílias que as deram seus passos iniciais no mercado no passado.

As companhias familiares apresentam grande número de problemas quanto às suas naturezas, refletindo em ciclos de vida inferiores ao de outras empresas que não sejam de origem familiar (GRZYBOVSKI, 2002).

Fazendo comparações entre as empresas familiares com demais aparelhamentos, acastelam que o que distingue essas determinadas organizações são as autoridades

significativas das famílias nas tomadas de decisões e nas suas inerentes operações. Sendo que, em outras organizações, os valores são básicos para os acontecimentos, os empenhos e a longevidade destas companhias. As complexidades das empresas de familiares são maiores porque, lidam com as muitas conveniências e outras condições comerciais que também são bastante comuns a outras companhias não familiares, portanto essas empresas dos tipos familiares, consideram sempre os imperativos e as aspirações da família proprietária (ROSETTI, 2020).

No nosso país, as governanças corporativas tiveram sempre, maiores destaques nos últimos tempos, com o surgimento, a vinte anos, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O IBGC passou a exercer um papel proeminente nas disseminações dos melhores conceitos e das excelentes práticas de governanças corporativas, atualmente no Brasil.

Ainda conforme os documentos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC (2016), as governanças corporativas no Brasil, são empresas familiares que adquirem complexidades ainda maiores quando comparadas a outras companhias, em vista das influências das múltiplas questões familiares sobre as conduções empresariais especiais.

Afora os relacionamentos e os diversos conflitos entre seus executivos, seus conselheiros e os seus proprietários\acionistas, que são inerentes aos modelos de governanças corporativas, essas companhias das famílias, proporcionam inúmeras particularidades como os relacionamentos distintos entre os seus parentes, os seus sentimentos complicados entre os seus diversos membros familiares e ainda mais complexo os sistema de sucessões das lideranças e das transições entre as gerações etárias (IBGC, 2016).

Um dos amplos desafios para os incrementos dos temas das governanças corporativas nas empresas que são familiares são as diversidades das diversas características e dos modelos que são adotados por essas companhias em todo o globo (ASTRACHAN et. al., 2002).

De acordo com os trabalhos de Miller e Breton-Miller (2006), os códigos de governanças são importantes condutores dos desempenhos e performance das empresas que são familiares. Muitas desses empreendimentos estabeleceram estruturas de governanças para as famílias e para os seus muitos interesses, e entre esses objetivos estão a melhoria dos engenhos de autoridades nos negócios e o de organização das comunicações e os relacionamentos entre os familiares que são os verdadeiros proprietários e os executivos que conduzem os negócios. Definindo as normas para as relações entre as família, a propriedade e o gerenciamento, as práticas de governanças corporativas devem, certamente, minimizar os problemas existentes e

as suas formas contemporâneas de externalidades (ASTRACHAN et. al., 2002).

## **2.6 EMPRESAS FAMILIARES E SUA PROFISSIONALIZAÇÃO NO AGRONEGÓCIO**

As muitas empresas de propriedades das famílias, certamente, tiveram suas origens na história da nossa civilização moderna e com as inerentes evoluções das sociedades, e no nosso país, essas empresas suportaram grandes influências dos povos imigrantes (ADACHI, 2006). Desta maneira especial, Garcia et al (2008) asseguram que, os conceitos de empresas familiares têm sido abordados de diferentes maneiras, nas óticas de diferentes pesquisadores modernos.

Conforme Bornholdt (2005), as companhias são consideradas familiares quando seus fundamentos são identificados na sua organização com empresa: os seus controles acionários pertencem a uma determinada família ou aos que foram seus herdeiros legais, quando os seus laços produzem as sucessões nos seu poderes de mando, seus diversos tipos de parentes estão nas posições consideradas como estratégicas, como as diretorias ou nos conselhos de administração, existindo as faltas de liberdades totais ou parciais de negociar legalmente suas cotas acionárias e os muitos atos familiares ecoam no interior o das empresas.

Conforme os escritos inseridos de Adachi, (2006) que conceitua as empresas familiares usando 4 fatores: I. Sendo fundada por um determinado membro da família; II. Os membros da família participam fortemente da propriedade e da direção; III. Os valores institucionais se identificam sempre, com um sobrenome de família ou com a figura do seu original fundador; IV. As sucessões estão ligadas aos fatores hereditários.

Assim sendo, Werner (2004) assegura, que as exatas empresas familiares são aquelas que ultrapassaram a 1ª geração e estão convivendo com os seus herdeiros e seus sucessores. Ou seja, uma companhia que está vivendo com subsídios que transcendem os espaços dos empreendedores. Baseado nas significações que foram reveladas, Adachi (2006) avalia as empresas familiares como quaisquer organizações onde as famílias concentram os seus poderes de disposições, os mandos das sociedades e, as eventuais participações nos gerenciamentos empresariais (WERNER, 2004)

Conforme as pesquisas de Borges (2008) as empresas familiares em seus começos, têm como objetivo as lucratividades, pelos crescimentos dos membros e o aumento coletivo, entre os dirigentes das organizações estudadas e os desenvolvimentos dos interesses. Mas, as empresas familiares têm diversas qualidades que as diferenciam das outras formas

organizacionais.

Entre elas, Oliveira (1999), p. 256 separa:

- Forte valorização da fideducia mútua, independente das conexões familiares;
- Os laços afetivos fortes, que entusiasman os comportamentos, os relacionamentos e as muitas decisões das companhias;
- A valorização da antiguidade como sendo um melhor atributo, superando ad exigências de pujaças ou competências;
- A exigência d grande dedicação a família e aos negócios;
- A postura das austeridades seja nas maneiras das vestimentas e nas administrações das despesas;
- A grande expectativa de grande fidelidade;
- As dificuldades nas separações dos modelos racionais dos emocionais;
- Os muitos jogos dos poderes, onde sempre habilidade política vale mais do que as capacidades administrativas.

Os atributos das empresas familiares podem harmonizar tanto vantagens como também proporcionar algumas desvantagens em relação as outras formas de constituições das companhias no mercado, dependendo das formas como estas propriedades serão trabalhadas e conduzidas dentro de cada um tipo de arranjo familiar.

Então, salienta-se que as companhias familiares são tipos de organizações predominantes no mundo todo, tendo amplas participações econômicas. Em determinados países como a Espanha e Portugal, 70% das empresas competem a famílias, assim como também ocorre na Itália 95%. (BORNHOLDT, 2005).

De forma geral, as empresas familiares satisfazem a mais de 4/5 das empresas brasileiras e objetam mais de 3/5 das receitas e a pelo menos 2/3 dos empregos gerados, quando se considera a totalidade das empresas nacionais (OLIVEIRA, 1999).

Portanto, nota-se que as empresas familiares são de grande seriedade em todo cenário global, entretanto, para que permaneçam nos mercados, participações significativas nas economias, precisam investir bastante em modernas tecnologias. O processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende, no mínimo, de elevada tecnologia, para que a empresa familiar possa continuar no mercado (OLIVEIRA, 1999).

O panorama brasileiro não é muito diferente da realidade global, pois entre as maiores empresas nacionais, 95% são das famílias e já estão nas suas segundas gerações. Com participação no Produto Interno Bruto (PIB) de mais de 19% no segmento de agronegócios,



34% nas empresas industriais, e 54% nas prestações de serviços (RICCA, 2001).

Conforme os trabalhos de Haddad (2020) os agronegócios representam mais de 30% dos produtos internos nacional, empregando mais de 35% da população em atividade, respondendo por 40% dos valores das nossas exportações.

Quando se trata das agropecuárias familiares, Lisita (2020) assevera que estas possuem seriedades fundamentais nas gerações dos empregos, das rendas e especialmente na produção dos alimentos no nosso país. Conforme informações oficiais, atualmente em nosso país temos 4,5 milhões de negócios agropecuários que são estritamente de maneiras familiares, sendo, em torno de 80% da totalidade, com uso de 70% da mão-de-obra nas áreas rurais dos municípios nacionais. Estas coesões produtivas objetam, por 58% da produção de suínos e 52% da produção do leite e derivados. Neste contexto nota-se que os setores dos agronegócios são a principal força da economia do Brasil.

## **2.7 O PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Os processos de gerenciamentos familiares, segundo os escritos de Lodi (2017) envolvem muitos dos mitos das companhias familiares, onde, fica estabelecido que os ambientes de trabalhos devem imitar as harmonias dos lares familiares, sem existência de muitos conflitos ou até de disputas. Para que se evite boa parte destes determinados conflitos nas ditas empresas familiares, estas necessitam fazer a adoção adequadas de ações em buscar a profissionalização das suas direções gerenciais.

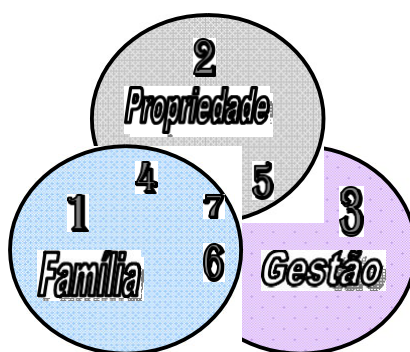
De acordo com Werner (2006) as profissionalizações dos gerenciamentos significam as incorporações de princípios muitos rígidos e de métodos abertos de administração, com base nos conceitos das responsabilidades sociais e coerência nos contextos mercadológicos com os seus proprietários, que são membros das famílias.

Em diversas empresas das famílias proprietárias, nota-se que os gestores são os próprios donos delas. Assim se faz necessário e extraordinário que se diferencie os interesses das famílias com os interesses das companhias, e colocando critérios que deverão dar nortes as competentes formas de suas decisões, bancando assim, para que os conflitos sejam menores e por conseguinte sejam próprias as longevidades das companhias. Assim sendo, Neto (2002) assegura que as bases dos empreendimentos familiares são bastante partilhadas, mobilizando sentimentos de unidades. Os seus gestores estão unidos por empenhos profissionais, mas também por seus grandes laços afetuosos.

Assim, a direção dos negócios são bases para quaisquer aparelhamentos empresariais, especialmente as dos tipos familiares, para que alcancem os sucessos das suas iniciativas mercantis. Temos na literatura da administração, dois modelos que ajudam os para um certo entendimento destas organizações. O modelo dos 3 círculos e o tridimensional de incrementos, sendo que esse derradeiro surgiu da soma do conceito de tempo aos três círculos (NETO, 2002).

Um modelo que foi a princípio elaborado e que apresentava a distinção entre as famílias e as gestões, depois de algum tempo, verificou-se ser necessário as realizações de distinções entre os seus determinados subsistemas das propriedades e das gestões dentro do círculo da companhia, pois existem sócios proprietários que não estão emaranhados nas operações dos empreendimentos e outros que atuam nas empresas, contudo não fazem parte do gerenciamento (GERSIK et al., 2006).

Como consequência, surge o Modelo de 3 Círculos:



Fonte: Gersik et al (2006)

O modelo dos 3 Círculos proporciona os sistemas das empresas familiares com 3 subsistemas que são independentes e também são superpostos: as gestões, as propriedades e as família. Nestes padrões, quaisquer pessoas das empresas familiares podem ser combinar-se em uma das 7 esferas.

Onde, Rezende (2010), p. 16 distingue cada um dos setores:

- Ocupado por um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário;
- é ocupado por um acionista que não é membro da família nem funcionário;
- é ocupado por um indivíduo que atua na organização, mas não é acionista e, portanto, não possui propriedade do empreendimento;
- é ocupado por um proprietário, que também é membro da família, mas não é funcionário;

é representado pelo proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família;

representa o indivíduo que participa da gestão da organização e é membro da família, mas não é proprietário;

é representado por aquele indivíduo que é ao mesmo tempo proprietário, membro da família e participa da gestão da organização.

Os modelos de 3 Círculos tiveram uma forte aceitação por serem jeitosos e com facilidades de aplicações nas práticas. Afora isso, é um instrumento muito de muita utilidade nos entendimentos das diversas origens dos conflitos, das prioridades e dos limites estabelecidos nas ditas empresas que são familiares (REZENDE, 2010).

Ainda segundo, Gersik et al (2006) explicitar os muitos papéis e os subsistemas auxilia a derrubada das interações mais complexas em empresas familiares, e ainda facilitam as verificações das causas do que acontece realmente, por exemplos cita-se, as brigas em relações aos planejamentos sucessórios se tornam mais entendíveis, pois é considerada as posições dos elementos nos modelos 3 Círculos. Então, especialmente, os modelos de 3 Círculos são assares admiráveis para amenizarem os conflitos inevitáveis.

De acordo com os escritos de Casillas (2007) os conflitos são partes das vidas das empresas, cooperando para seus incrementos e seus procedimentos de evoluções, assim sendo uma empresa que procura evitar os conflitos procura sempre os esconder.

Para Rica (2010), ocultação dos inevitáveis conflitos geram travamentos nas diversas formas de decisões, já que os problemas nunca são claramente nomeados. Este citado autor, então, recomenda que ao invés de serem negados, os conflitos carecem ser encarados de maneira mais profissional, indicando os inerentes mecanismos para sua regulação e determinando formas autênticas das mediações destes problemas que podem auxiliar nas superações das muitas formas de enigmas.

Nessas estudadas empresas familiares, designadamente, os conflitos são muito comuns, e as sucessões são os melhores períodos e também os mais propícios para as aparições deles. De acordo com o pensamento de Lodi (1993), os capitais tipos de conflitos que contagiam as empresas familiares são os problemas nas estruturas culturais dos seus processos de sucessões gerenciais, que são geralmente resultantes dos comportamentos dos diversos familiares que atuam nas companhias, que ainda possuem raízes há muitos anos, verificados pelas formas educacionais dos pais com os seus filhos, preparando-os para as cessões dos poderes de mando. Deste modo, as melhores formas para diminuir esses conflitos é a implantação de estruturas

que robustecem as estabilidades, as convivências e a harmonia nos aparelhamentos empresariais familiares.

Os eixos de incrementos das Propriedades compreendem diversas etapas sendo elas: Proprietário controlador; sociedade entre irmãos; o consórcio de primos.

No primeiro estágio os controladores das empresas encontram-se geralmente com os controles firmados em uma única pessoa, ou em um casal; demais proprietários, caso haja, possuem apenas participações atípicas e não exercendo autoridades significativas nas companhias. Nestas ocasiões, os elementares desafios são as capitalizações financeiras das companhias, nos subsídios dos acionistas extraordinários e no desígnio de estruturas das propriedades para as próximas gerações (LODI, 1993).

No estágio de sociedade entre irmãos, a empresa geralmente se encontra com os dois ou mais irmãos com o controle acionário. Assim, o controle efetivo se encontra nas mãos de uma geração de irmãos, onde os desafios são: o desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os sócios, a definição do papel dos sócios não-funcionários, a retenção do capital e o controle da orientação das facções dos ramos da família (LODI, 1993).

No estágio de primos, que se caracteriza pela presença de muitos acionistas primos e a mistura de sócios funcionários e não funcionário, os principais desafios são a administração da complexidade da família e do grupo de acionistas, assim como a criação de um mercado de capital para a empresa familiar (LODI, 1993).

As linhas de Desenvolvimentos das Famílias compreendem diferentes etapas: Jovem Família e Empresária; Entrada na Empresa; Trabalho conjunto e Passagem do Bastão.

Neste primeiro estágio, o da jovem família e empresária, o aparelhamento é constituído na geração adulta e os filhos, quando houver. Os capitais desafios são:

- a criação de casamentos viáveis,
- as tomadas das primeiras decisões com relação aos relacionamentos entre o trabalho e as famílias,
- os estabelecimentos dos relacionamentos ampliados e especialmente,
- a educação formal e social dos filhos (LODI, 1993).

Na etapa da entrada nas empresas, as características são de faixas etárias mais velhas e as gerações mais novas. As provocações destas fases são: a administração das transições das meias-idades, as individualizações das gerações novas e as tentativas de para os processos

ideais nas decisões sobre as diversas carreiras. Nas fases de trabalhos conjuntos, as gerações mais velhas estão na faixa dos 50 a 65 anos e as gerações mais jovens entre os 20 até com seus 45 anos (LODI, 1993).

Os eixos de incrementos das companhias são certamente, compostos pelas etapas dos seus inícios, das suas expansões e formalizações e da maturidade empresarial. Na primeira etapa as empresas têm suas estruturas de formas informais, com seus proprietários. Com os adiantamentos das organizações, numa próxima etapa, as companhias nas suas expansões e formalizações, alargam suas formas organizacionais. Neste tempo, os maiores reptos estão nas evoluções dos proprietários, com a profissionalização das companhias. As obrigações dos planejamentos estratégicos, de uso de sistemas organizacionais e especialmente da administração do fluxo de caixa são essenciais nestas etapas organizacionais (LODI, 1993).

Nas empresas mais antigas as estruturas organizacionais beneficiam as necessárias formas de estabilidade empresariais. As suas bases dos seus determinados clientes se tornam mais estáveis. As empresas possuem crescimentos com equipes da alta gerência, o que ocasionam as muitas rotinas estabelecidas. Seus básicos desafios são para encontrarem maiores incrementos, buscando novos focos estratégicos por meio de maiores empenhos dos seus gestores (LODI, 1993).

Com as aplicações dos padrões de gestão, verifica-se que as empresas ditas como familiares, em sua grande parte, ao começarem suas prestezas, proporcionam estruturas de administrações mais simples, onde os fundadores concentram os poderes de decisões empresariais (LODI, 1993).

Contudo, com o passar dos anos e com o acrescentamento das suas complexidades, as empresas familiares buscam administrações mais bem estruturadas, buscando a profissionalização gerencial. Assim, extraordinários aspectos devem considerados nos processos de direções delas. O inicial é certamente, as necessárias profissionalizações e depois os processos de sucessões futuras (LODI, 1993).

De acordo com os trabalhos de Altheman et al (2004) abrange que as profissionalizações são maneiras de administrar as empresas, de forma que, as propriedades, das famílias e os gerenciamentos gestão administrativos permaneçam claramente separados”. Ricca (2005), completa os pensamentos de Altheman et al ao dizer que as profissionalizações também são organismos que conseguem a diferenciações nos interesses das famílias com os das empresas, de forma a tornarem mínimos os inevitáveis conflitos.

O autor Lodi (1993) pondera que as profissionalizações têm diversos aspectos: I. Processos pelos quais empresas, familiares assumem as melhores práticas administrativas, mais modernas e com menores personalizações; II. processos das inerentes integrações dos gestores que foram contratados no meio de administradores familiares; III. adoções de códigos de formações ou de condutas nos diversos grupos dos trabalhadores; IV. substituição dos inúmeros métodos impessoais e das táticas racionais; V. troca de maneiras de contratações a moda antigas por formas modernas e assalariadas.

Neste especial sentido, as profissionalizações nas empresas familiares, exigem dos administradores posições e disposições como: a contratações, as remunerações, as devidas promoções dos empregados membros familiares ou que não sejam (LODI, 1993).

Os inevitáveis processos de sucessões, são momentos de transformação que refletem nas companhias totalmente. Conforme Carlzon (2010) a sucessão, deve ser substituição com técnicas e astúcias, o que já vem acontecendo, beneficiando-se da história e dos trajetos cursados. Assim, as sucessões não são ações simples e imediatas, mas processos que envolvem planejamentos e preparações.

De acordo como os escritos de Bernhoeft (2006), p. 83:

Os pontos de partidas para se enquadrarem os processos sucessórios nas empresas familiares são considerá-los assuntos delicados. Não podendo ser tratados apenas sob as lógicas puras e simples das administrações, envolvem os muitos aspectos afetivos e emocionais pertinentes com as próprias estruturas familiares.

Ainda conforme os seus estudos Werner (2004) concluem colocando que o planejamento das sucessões exige dos empresários as compreensões de que seus trabalhos devem ser contínuos e que os seus patrimônios comprados ao longo dos anos podem desaparecer ligeiramente, caso os seus destinos não estiverem devidamente planejados. Desta maneira, são de grande gravidade que sejam colocadas as devidas atuações para preparações dos seus sucessores, e que entre essas atuações, estejam os treinamentos e as habilitações.

Assim também, Grzybovski e Tedesco (2000) delineiam que é de importância grande os investimentos nas habilitações educativas dos novos líderes sucessores, com os treinamentos para enfrentamentos dos desafios futuros.

Mas, a grande maioria das companhias familiares carece das necessárias práticas de planejamentos dos processos sucessórios, fazendo com que a sucessões ocorram de maneira

que seja inesperada, não atentando para os problemas e para os riscos.

Mais ainda segundo, Lemos (2003) que assevera que as melhores soluções para problemas de sucessões são as adoções de administrações profissionais, permitindo tempos maiores para as políticas dos negócios, volvendo as companhias mais independentes dos planejamentos das sucessões familiares.

De uma forma evidente em conteúdo foi possível observar, nos seus resultados que a Governança Corporativa nas Empresas, e especialmente naquelas dos agronegócios, não seguem padrões teóricos, apresentando composições de características dos modelos de Governança, expostas no referencial teórico do presente TCC, assim assevera Rossetti (2014) no sentido das evoluções práticas das formas de Governança e das necessidades de modernizar as transformações sociais e econômicas destas estruturas.

A metodologia de avaliações das Governanças Corporativas resulta neste TCC, numa explicação, sintetizada, na tabela adiante exposta, com as identificações dos seus os oito pontos mais fortes, as suas fragilidades e as disposições observadas nas pesquisas efetuadas.

Tabela 1: Os pontos fortes e pontos de fraquezas

<b>Os 8 Pontos observados</b>	<b>Os Pontos Fortes</b>	<b>Os Pontos de Fraquezas</b>
	- Couraça da empresa	- Acordo dos sócios ainda Informal desalinhados
A propriedade	- Estrutura da sociedade estável - União e alinhamento entre os sócios - Agendas relevantes nas reuniões	- Pouca preparação entre os sucessores
Os princípios	- Legados efetivos - Práticas eficazes - Desobediências intoleradas	- Normas de condutas não formais - Muita ênfase na propagação dos valores
Os Propósitos	- Qualidade dos gestores - Rumos ligados com a evolução empresarial - Compartilhamento de decisões que tenham impactos	- Plano estratégico não definido formalmente - Horizontes curtos dos planejamentos efetuados.
Os Papéis	- Presença de acionistas na Administração - Persistência nas decisões - Alçadas bem elucidadas	- Mistura das questões familiares e gestão - Poucos canais para as comunicações diversas - Características dominantes

O Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de quadros típicos</li> <li>- Estruturas visíveis e aceitas</li> <li>- Lideranças fortes</li> </ul>	- Falhas nos critérios meritocráticos nos preenchimentos das estruturas organizacional.
As Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão sob conformidade legal</li> <li>- Premiação pelos resultados</li> <li>- regularidade</li> <li>- Consenso em decisões relevantes</li> <li>- Transparências diversas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regras para processos sucessórios</li> <li>- Critérios dos programas de premiação Conselho da Administração e da Diretoria Executiva</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases consistentes</li> <li>- Ciclo de vida</li> <li>- Investimentos nas expansões</li> <li>- Acesso ao fluxo de caixa</li> <li>Resultados de curto prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não propensão a Inovação</li> <li>- Pouca preparação, alinhamento e motivação dos diversos sucessores</li> </ul>

Fonte: sintetizado a partir de Rossetti (2020).



### 3. METODOLOGIA

Para o presente trabalho, foi escolhido o método qualitativo por meio da revisão de literatura para análise das questões referente à temática da pesquisa.

Segundo Bortoni (2008), por meio do método qualitativo a pesquisa procura entender e interpretar os fenômenos que acontecem dentro de um contexto, cabendo ao pesquisador percebê-lo e interpretá-lo sob a perspectiva dos atores sociais envolvidos na situação estudada.

(...) Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1989, p. 39 apud MOREIRA JUNIOR, 2006, p.47)

Este artigo baseou-se em uma pesquisa descritiva, pois a pesquisa descritiva tem por finalidade caracterizar e descrever o fenômeno estudado em profundidade, contextualizando-o é relacionando-o às variáveis identificadas ao longo da pesquisa bibliográfica, obtendo-se assim um maior conhecimento sobre o assunto pesquisado (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2002).

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 1999, p. 44).

Para a busca de trabalhos como fontes de pesquisa, foram empregados os descritores: Governança corporativa; Empresas familiares; Profissionalização; e agronegócios; na base de dados do Scientific Electronic Library (scielo), Google acadêmico e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) no período de outubro a dezembro de 2022.

Foram incluídos na seleção para elaboração os artigos em língua portuguesa que estivessem completos e na íntegra, na qual subsidiaram o referido trabalho. Não foi realizada qualquer filtração por ano, foram excluídos artigos que não condiziam com o tema, sendo aproveitados todos os que atenderam ao tema proposto do trabalho e que foram considerados pertinentes.

A análise das informações foi realizada por meio de leitura exploratória do material encontrado, em uma abordagem qualitativa. A análise qualitativa é usada para compreender as palavras, as ideias e as experiências. Dessa forma, para melhor compreensão aplicou-se uma entrevista com o formato de perguntas não estruturada em uma cooperativa de Trindade-Go, a fim de melhor entender, analisar e identificar como as contribuições das práticas de governança corporativa podem agregar no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio.

#### **4. DESCRIÇÃO DA COOPERATIVA ENTREVISTADA**

A Cooperativa Mista da Agricultura Familiar de Trindade CONTIGO, fundada em 28/06/2017 por um grupo de Agricultores Familiares que comercializavam individualmente seus produtos nas escolas municipais e estaduais do município de Trindade-GO, os quais foram orientados pela Emater, unidade local, a se organizarem em uma Cooperativa para ampliarem sua área de atuação. Em 2016 receberam treinamento do SENAR e fundaram a Cooperativa Mista da Agricultura Familiar de Trindade – CONTIGO, firmando os primeiros contratos como Cooperativa em janeiro de 2017 atuando somente no município de Trindade. Em 2018 inicia a captação de novos cooperados e expande seu raio de atuação firmando um contrato com o município de Senador Canedo para o exercício de 2018/2019. A mesma atua no Comércio Varejista de hortifrutigranjeiros (hortaliças, frutas e granja).

Os anos de 2020 e 2021 a Cooperativa sofreu um duro golpe por causa da pandemia, pois vários dos contratos não foram executados, retomando a normalidade somente no segundo semestre do ano de 2021.

Em 2022 conseguiu firmar contratos de fornecimento com as Secretarias Municipais de Educação de Trindade, Goianira, Inhumas e Santa Barbara de Goiás.

A Cooperativa CONTIGO possui 21 (vinte e um) sócios fundadores e 40 (quarenta) cooperados (atualmente). A mesma atua exclusivamente para fornecimento de produtos para a merenda escolar, com recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, firmando contratos de fornecimento com Escolas Estaduais e Municipais, comprando a produção de seus associados/cooperados e entregando nas escolas conforme os contratos. Os dois colaboradores contratados fazem o serviço de recebimento de pedidos das Escolas, emissão de NFs de compra e venda dos produtos, elaboração dos Projetos de Vendas para participação

das Chamadas Públicas e Gestão dos Contratos.

A cooperativa CONTIGO é formada pelo Presidente, Secretário, Tesoureiro, 3 (três) Conselheiros Administrativos, que contam com o auxílio da Diretoria Administrativa vigente e 3 (três) Conselheiros Fiscais, sendo que todo o processo de auditoria é realizado pelo Conselho Fiscal com reuniões periódicas para realizar auditoria. A mesma não conta ainda com Programa de Transparência de dados. A cooperativa ainda não possui organograma elaborado de forma sistêmica, em papel, e não desenvolve atividades sustentáveis próprias deixando que cada cooperado se adeque a tais atividades.

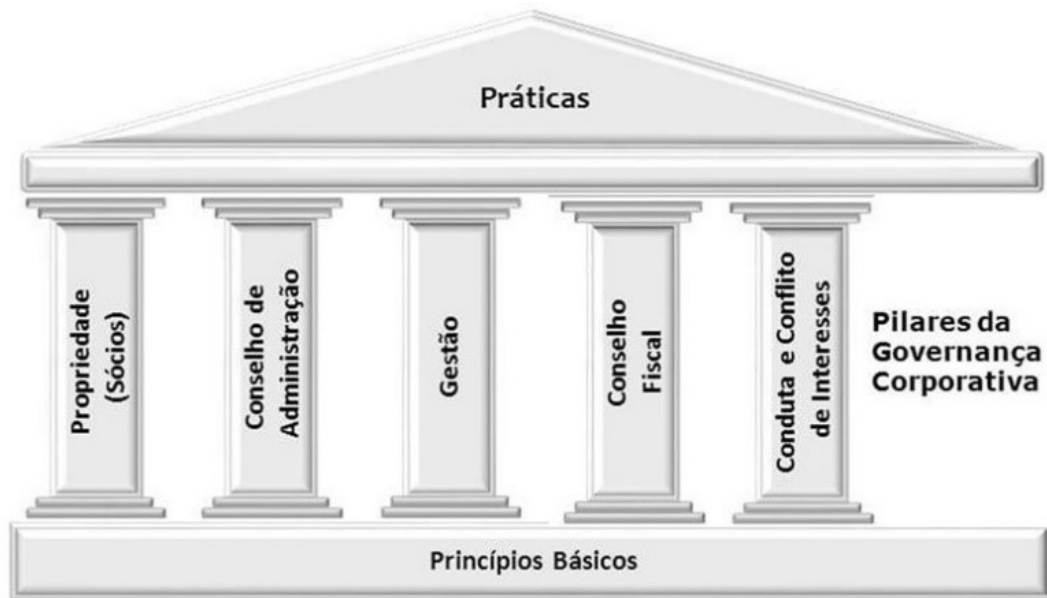
De acordo com a entrevista realizada e acesso as Prestações de Contas do ano de 2019, 2020 e 2021, foi possível verificar a existência de um sistema de governança corporativa simples e com finalidade de melhorar a gestão da cooperativa, favorecendo a profissionalização e a visão a longo prazo nas decisões futuras junto com os acionistas e cooperados.

A cooperativa mesmo possuindo um sistema limitado, está se adequando ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, buscando fortalecer o sistema de governança entre seus cooperados, visando melhorias substanciais na execução de seus serviços, porém, este é um processo demorado, pois, demanda muitas adequações que serão realizadas a longo prazo. Os pilares da governança corporativa da cooperativa estão identificados na figura ao lado.

Os pilares demonstram a estrutura de gestão da empresa, tendo em seu primeiro nível os sócios, no total 21, são eles que controlam o capital social da empresa, tendo foco principal a Assembleia Geral, que é o órgão máximo na tomada de decisão. O segundo pilar é o Conselho Administrativo, composto por 3 (três) membros designados pelos sócios para acompanhar a parte administrativa da cooperativa, e que ainda conta com o auxílio da Diretoria Administrativa para dar andamento aos trâmites. O terceiro pilar é a gestão realizada pelos sócios e seus companheiros. O quarto pilar é o Conselho Fiscal que como o nome já diz, tem o intuito de fiscalizar os atos legais da cooperativa, bem como realizar o processo de auditoria interna e a preparação e apresentação das Prestações de contas aos sócios e cooperados. Uma coisa é analisar uma cooperativa.

Todos estes pilares são guiados pelos princípios do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa: Transparência; Igualdade; Prestação Responsável de Contas; Sustentabilidade.

O sistema de governança da CONTIGO é composto por Assembleia Geral, Conselho Administrativo, Conselho de Fiscal e Diretoria e é apoiado por critérios de condutas e responsabilidade regidos pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC 4 edição

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As governanças visam as manutenções, as avaliações e a facilitação das inúmeras formas de atividades, transversalmente com a criação de políticas orçamentárias, definição dos indicadores, as avaliações dos resultados obtidos e a criação de setor dos esforços das inovações nas organizações familiares.

A comunicação de determinados valores estratégicos das organizações familiares, objetivam as formações de espíritos de equipes com o compartilhamento das crenças e dos inerentes objetivos da governança, criando ambientes favoráveis ao desenvolvimento da Governança Corporativa nas Organizações Familiares dos Agronegócios e sua profissionalização.

Relacionando os diversos aspectos culturais, a governança corporativa deve proceder, antes, na formação nos determinados conceitos da profissionalização da gestão, como um instrumento para alavancar os resultados e eternização destas organizações familiares. Dessa forma, a governança contribui para a formação das lideranças com visões holísticas sobre as inovações tecnológicas, as estratégias empresariais e as culturas corporativas, para serem competentes na orientação e nas motivações dos participantes. As incertezas nas profissionalizações, precisam ser discutidas de maneira diferenciada do risco operacional com a devida criação de conceitos de erros e incentivos aos riscos calculados, colaborando no progresso de ambientes favoráveis a projetos de inovações.

Assim sendo, para contribuir para a eficiência, é necessário a criação de políticas que valorizem o desenvolvimento do conhecimento, fomentando o aprendizado contínuo de todos os colaboradores.

Igualmente, também se faz necessário incitar o espírito empreendedor por meio da criação de programas que favoreçam a voluntariedade, a percepção aguçada, a criatividade e a pluralidade na exploração das sugestões.

Assim, os comportamentos em duas direções, são habilidades que precisam ser ampliadas, dado a necessidade dos objetivos estratégicos, e para equilíbrio das ações de execução.

Ainda mais, a governança corporativa profissional, deve reconhecer os valores das pessoas envolvidas nos procedimentos empresariais e nas relações com os múltiplos parceiros

dos mercados, além da sociedade em geral, como elementares para o progresso das empresas familiares, em especial as do agronegócio nacional.

A governança corporativa profissionalizada tem uma tendência nas empresas pelo uso das alternativas, para acesso aos modernos conhecimentos, quanto para exploração melhores oportunidades nos seus negócios.

O relacionamento com as startups e formação de parcerias para exploração dos novos planos de negócios tem sido muito utilizado. Cabe a governança criar instrumentos que facilitem as tomadas de decisões dos gerentes, bem como agilidades nas práticas da Governança Corporativa, notadamente aquelas relacionadas a condução de negócios do campo.

Desta maneira, confirmamos por meio de estudo de caso realizado na Cooperativa Contigo, a hipótese levantada nesta pesquisa ressaltando a importância da Governança Corporativa para todas as empresas do agronegócio, e que as ideias e as colaborações que os pilares da Governança trazem são de suma relevância para as empresas familiares atualmente, pois, é através desses estímulos que teremos maior adesão às práticas de gestão coerente e significativa, com ênfase na Gestão solidificada.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na entrevista realizada na Cooperativa Mista de Agricultores Familiares – Contigo, podemos concluir que o processo de adesão das empresas familiares à governança corporativa do agronegócio vem crescendo nos últimos tempos em vista das melhorias trazidas por essa metodologia, bem como, a falta de informação que muitos agricultores ainda têm a esse respeito, diferente do que vemos em grandes empresas do agronegócio. A pesquisa foi realizada em apenas uma cooperativa, diante da dificuldade em obter resposta das demais empresas procuradas para tal finalidade.

Com isso a hipótese deste trabalho sobre as contribuições das práticas de governança corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio, com base no estudo de caso realizado na Cooperativa Mista Contigo se confirmou, tendo em vista que tais contribuições vêm trazendo melhorias significativas no processo de profissionalização de empresas familiares principalmente em relação à agricultura familiar de modo geral. As ideias, as ferramentas e a tecnologia trazidas por meio da governança corporativa, bem como, os conhecimentos técnicos e práticos colocados em prática trazem resultados satisfatórios aos produtores e melhores produtos e serviços são apresentados aos consumidores.

Em estudos futuros, pode-se aplicar pesquisas específicas em empresas que atuam em meio a governança corporativa, a fim de levantar novas informações sobre os processos adotados desde a implantação à execução da governança corporativa em empresas familiares do agronegócio, sendo que tais resultados trarão mais dinamismo e interação para aqueles que desejam fazer parte do mundo da governança. Tais iniciativas promovem estudos de qualidade que visam melhorar sempre as práticas já existentes.

## ANEXO I

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

**Tema: CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO EM GOIÁS: ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA CONTIGO.**

Razão Social: \_\_\_\_\_

Data de início das atividades: \_\_\_\_\_

Fundador (es): \_\_\_\_\_

Quantidade de cooperados atuantes: \_\_\_\_\_

Quantidade de funcionários da cooperativa: \_\_\_\_\_

Ramo de atuação: \_\_\_\_\_

A cooperativa possui Conselho Administrativo? \_\_\_\_\_

Se não, pretender criar? \_\_\_\_\_

A cooperativa conta com sistema de auditoria interna? \_\_\_\_\_

A cooperativa possui sistema de transparência de dados? \_\_\_\_\_

Os dados são divulgados? Onde? \_\_\_\_\_

Como é o funcionamento interno da cooperativa? \_\_\_\_\_

É realizada Prestação de Contas? \_\_\_\_\_

Como é feita a divulgação dos dados aos sócios e cooperados? \_\_\_\_\_

Quais as atividades sustentáveis realizadas pela cooperativa? \_\_\_\_\_

Os cooperados tem ciência do que é Governança Corporativa? \_\_\_\_\_

Sabem da importância da Governança Corporativa para as instituições? \_\_\_\_\_

Teriam interesse em saber mais sobre Governança Corporativa e como aplica-la na gestão da Cooperativa? \_\_\_\_\_

Como é o relacionamento entre sócios e cooperados? \_\_\_\_\_

Quantas e quais diretorias compõem a cooperativa hoje? \_\_\_\_\_

A cooperativa possui organograma? \_\_\_\_\_

A cooperativa possui sistema gerencial próprio? \_\_\_\_\_

Conte um pouco da história da cooperativa. \_\_\_\_\_



## 7. REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podbot. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo:Atlas,2006

ÁLVARES, E.; DUPAS, Gilberto et al.. Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qalitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

ASTRACHAN, J. H; KLEIN, S. B; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: a proposal for solving the family business definition problem. Family Business Review, Monash University, Australia, v. 15, n. 1, mar., 2002.

AZEVEDO, Antônio Fernando. A família investidora e o Family Office. Porto Alegre: 2º Editora Buqui, 2019.

BERNHOEFT, R. Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BORGES, A. F; LESCURA, C. Aspectos metodológicos da pesquisa sobre empresas familiares no Brasil. In: EGEPE (Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), n.6., 2010, Recife-PE. Anais [...], Recife: EGEPE, 2010.

BORTONI, S. M. (2008). O professor pesquisador: Introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Parábola Editorial.

BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. São Paulo: Bookman, 2005

CARLZON, J. Refletindo Sobre Sucessão. Sala virtual de empresa familiar. Disponível em fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2020.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANDSBERG, I. S. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

[IBGC | conhecimento-governanca-corporativa](#)

Horário 15:25 Data 14/10/2022

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Governança corporativa. 2017. Disponível em: . Acesso em: 7 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário. Brasília, DF: MDA, 2017. Disponível em: . Acesso em: 30 nov. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Censo Agropecuário 2006: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro: IBGE, 2006

GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. BASE - Revista de

Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014. Disponível em . Acesso em: 09 set. 2016.

HOFFMANN, R. A agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos no Brasil? Segurança Alimentar e nutricional, Campinas, v. 21, n. 1, 2014. Disponível em: . Acesso em: 19 dez. 2017.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa.3.ed.São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GRZYBOVSKI, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo: IBGC, 2016.

LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica.2.ed.São Paulo: Atlas, 1991.

LISITA, Frederico Olivieri. A Importância da Agropecuária Familiar na Economia Nacional. In: Agronline, 2005. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=250>.

LODI, J.B. Sucessão e conflito na empresa familiar. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARTINS, I. G; MENEZES, P. L; BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileiras. 2016.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I. Le. Deconstructing socioemotional wealth. Entrepreneurship Theory and Practice, Montreal, University of Alberta, v. 38, n. 4, p. 713-720. 2014.

MIRANDA, José Renato. Família tem que trabalhar para a empresa, e não, a empresa para a família. In: [www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresa-e-nao-a-empresa-para-a-familia/](http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresa-e-nao-a-empresa-para-a-familia/).

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; FILHO, Claudio Pinheiro Machado. Práticas de governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: um estudo de caso. Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. Estratégias de governança na Empresa Familiar – Modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. São Paulo: USP, 2006.

NETO, R. S. Familiar & Sucessão. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório. São Paulo: Atlas, 1999.

REZENDE, R.; OLIVEIRA, J. B.; ELIAS, A. Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão,

Família e Propriedade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife.

RICA, Domingos. Empresa Familiar- Sucessão Em Conflito. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.empresa familiar.com.br/artigo 13-1.asp>.

RICCA, Domingos. Empresas familiares. São Paulo, 2001. Disponível em <http://www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: 21 de Out. de 2010.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança corporativa:  
RUBIN, H.J.; RUBIN I.S. Qualitative Interviewing; Sage

SAITO, Richard; DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.  
São Paulo: Negócio, 1999.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership (3rd ed.) San Francisco:

SENGE, Peter. The Fifth discipline. New York: Doubleday/Currency, 1990.

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. Family Business Review, v. 17, n.1, p. 1-36, mar. 2004.

SILVA, Edson Cordeiro da. Governança Corporativa nas empresas. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, A. Di M. Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2002. 165p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 2002.

SILVEIRA, A. Di Micelli 2010. Governança Corporativa no Brasil e no mundo. Teoria e Prática 1º ed Rio de Janeiro. Campus Elsevier

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. A família empresária. São Paulo: Editora Gente, 2011.

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

WERNER, René. Família e negócios: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Bruna Fernandes dos Santos RA 39964

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO (X)

NÃO AUTORIZAÇÃO ( )

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: Contribuições das práticas de governança corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares de agromercado.

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Rhynaldo Ribeiro da Costa

O presente artigo apresenta dados validos e exclui-se de plágio.

Curso: Administração. Modalidade afim Presencial

Bruna Fernandes dos Santos

Assinatura do representante do grupo

Rhynaldo Ribeiro da Costa

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email institucional do mesmo.

Goiânia, 18 de outubro de 2022