

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-Não-Derivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Administração: gestão, liderança e inovação 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, liderança e inovação 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0636-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.365221110>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar a gestão, o planejamento e o desenvolvimento humano e organizacional.

Partindo desta contextualização evolutiva, o presente livro tem o objetivo de apresentar a riqueza do campo científico da Administração a partir de uma abrangente agenda de estudos que valoriza a pluralidade temática, metodológica e teórica para analisar a realidade da gestão estratégica e do desenvolvimento organizacional no curto e no longo prazo em diferentes escalas espaciais e periodizações temporais.

Não é por acaso que esta obra foi intitulada como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 2”, mas antes manifesta uma preocupação em apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento e gestão, bem como nos processos de desenvolvimento institucional e organizacional.

O livro reúne uma coletânea de pesquisas que foi construída a várias mãos no Brasil e no México por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores com distintas *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior e comprometidos com a discussão da fronteira do pensamento administrativo por meio de empíricos estudos de caso.

As pesquisas apresentadas neste livro foram estruturadas a partir de uma abordagem qualitativa quanto aos meios e exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins, por meio de uma combinação metodológica dos procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados com a análise de dados por meio de estudos de caso com aplicação de hermenêutica administrativa.

Construído para estimular o espírito de reflexão e criticidade sobre o pensamento e a realidade material da Administração, o presente livro de coletânea é indicado para um extenso número de leitores, justamente por apresentar uma didática leitura empírica que despertará o interesse, tanto, de um público leigo afeito a novos conhecimentos, quanto, de um público especializado de acadêmicos que busca dialogar com base em tradicionais e novas abordagens científicas.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

DESAFIOS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Tarcísio Roberto Cavalcante da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211101>

CAPÍTULO 2..... 16

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM

Andrêssa Pereira Sousa

Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211102>

CAPÍTULO 3..... 30

METAPROCESSOS EM GESTÃO

Sérgio Luís Haas

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211103>

CAPÍTULO 4..... 36

A GESTÃO COMO FONTE DE ATUAÇÃO EFETIVA DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO

Suzane Silva de Sousa Barbosa

Fabiana Carla Bezerra Vitaliano

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211104>

CAPÍTULO 5..... 56

ANÁLISE DE MERCADO POTENCIAL PARA A EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE ADQUIRÊNCIA EMPREGANDO *GEOMARKETING* E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS

Evelyn Santos da Conceição

Alan José Salomão Graça

Leandro Luiz Silva de França

Sonia Maria Lima Silva

Ingrid dos Santos Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211105>

CAPÍTULO 6..... 73

IMPACTO EMOCIONAL DEL ESTRÉS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA EN LA FRONTERA DE JUÁREZ-EL PASO TEXAS

Felipe Dávila Soltero

Claudia Cervantes Montoya

Beatriz Eugenia Ochoa Rivera

Sebastián Gloria Zúñiga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211106>

CAPÍTULO 7.....	80
IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CERÂMICA DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC	
Vinícius Ortolan Salvador	
Abel Correa de Souza	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211107	
CAPÍTULO 8.....	95
INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE CLIENTES NA SATISFAÇÃO DAS SUAS NECESSIDADES	
Augusto Castigo Choquice	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211108	
CAPÍTULO 9.....	102
MAPEAMENTO DOS MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO AMBIENTAL PARA O SETOR LÁCTEO	
Ana Isabelle Gomes Lopes	
Maria de Fátima Nóbrega Barbosa	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211109	
CAPÍTULO 10.....	117
MAPA EMPRESARIAL DE SUCESSO DE PEQUENAS EMPRESAS	
Alexandre Farias Albuquerque	
Edmundo Escrivão Filho	
Paulo Sérgio Miranda Mendonça	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111010	
CAPÍTULO 11.....	135
LA EDUCACIÓN FINANCIERA, ESTRATEGIA DE PYMES	
Marina Elizabeth Salazar Herrera	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111011	
CAPÍTULO 12.....	148
GOVERNANÇA: O CASO DE UMA FAMÍLIA E SEU EMPREEDIMENTO	
Eduarda Frizzo Moraes	
Jaíne Machado de Abreu	
Rosane Maria Seibert	
Neusa Gonçalves Salla	
Grace Kelly Holtz Scremin	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111012	
CAPÍTULO 13.....	166
ESTUDIO DE LOS FACTORES INTANGIBLES EN LOS EMPRENDEDORES TEXTILES DE LA ZONA MAZAHUA DE SAN FELIPE DEL PROGRESO	
Dulce María Castolo Servín	
Alba Cruz López	

Araceli López Camacho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111013>

CAPÍTULO 14..... 174

ENTREPRENEURIAL AND SUSTAINABLE PUBLIC MANAGEMENT

Ilmar Polary Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111014>

CAPÍTULO 15..... 197

GERENCIAMENTO DE CUSTOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO MODELO UTILIZADO
NUM CAMPUS DE UNIVERSIDADE PÚBLICA DO INTERIOR DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Meneses Brasil

Helder Caran Ferreira dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111015>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 209

ÍNDICE REMISSIVO..... 210

CAPÍTULO 12

GOVERNANÇA: O CASO DE UMA FAMÍLIA E SEU EMPREEDIMENTO

Data de aceite: 03/10/2022

Eduarda Frizzo Moraes

URI Santo Ângelo

Jaíne Machado de Abreu

URI Santo Ângelo

Rosane Maria Seibert

URI Santo Ângelo

Neusa Gonçalves Salla

URI Santo Ângelo

Grace Kelly Holtz Scremin

URI Santo Ângelo

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo identificar as melhores práticas de governança para a gestão de uma família e sua empresa do ramo do agronegócio, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo de caso foi aplicado, exploratório e descritivo. Para a coleta das evidências foram analisados documentos e aplicados questionários para os membros da família, proprietários e dirigentes da corporação. As evidências coletadas foram interpretadas por meio de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a empresa se preocupa com a adoção de alguns princípios e mecanismos considerados práticas de governança corporativa e entende sua importância, porém, constatou-se que os mesmos não são adotados de maneira abrangente. Sobre as práticas de governança de família, se evidenciou a estruturação de

alguns mecanismos, porém, a maioria deles se confundindo com a estrutura de governança da corporação. A partir dos resultados obtidos, foram feitas proposições de melhorias nas governanças de família e da corporação familiar. Nesse sentido, é importante destacar que esta pesquisa tem contribuição de cunho prático para o aperfeiçoamento das governanças da família e da corporação familiar objetos do estudo, o que poderá assegurar a sustentabilidade de ambas no longo prazo. Também contribui para o avanço do conhecimento associando a governança familiar com a governança de corporações familiares.

PALAVRAS-CHAVE: Corporação familiar; governança de família e governança de corporações familiares.

1 | INTRODUÇÃO

Ainda que o processo de governança corporativa tenha avançado fortemente, para muitas famílias e empresas brasileiras está em estágio inicial. Grande parte dos negócios preserva o modelo de propriedade familiar, de conselhos e de direção não profissional, de maneira que a figura do acionista controlador se mantenha sólida (SILVA, 2014). Devido a isso, Giacomelli, et al. (2017) sugerem que a governança corporativa deve ser visada por empresas de procedência familiar, pois essas têm maior probabilidade de presenciarem dilemas de família. Sendo assim, a adoção das boas práticas de governança em empresas familiares, conserva as relações de parentesco

e transparece a estrutura profissional entre as partes. Da mesma forma, a governança de família preserva o patrimônio e estabelece regras para a conduta da família nos negócios (SALMERON, 2018).

A governança corporativa moveu-se, basicamente, como solução aos problemas advindos do fortalecimento do sistema capitalista integral. Dentre as modificações, a principal foi a separação entre propriedade e gestão. Como consequência, veio à tona o “conflito de agência”, ou seja, polarização de opiniões e interesses que são capazes de acontecer entre os proprietários e os gerentes das empresas (GIACOMELLI, et al., 2017; JENSEN; MECKLING, 1976). Para minimizar os conflitos de agência surgiu a governança. A partir do surgimento da governança corporativa, houve também a necessidade de boas práticas de governança para a gestão de empresas, inclusive familiares – as quais os donos são membros de uma família – determinada como governança corporativa para empresas familiares.

Na governança familiar se relacionam a família com seu legado, se estabelecendo o propósito da família, seus princípios, valores, regras e papéis norteadores para todos os membros. Os estágios mais importantes da governança familiar são o da sucessão de algum dos negócios da família ou da implantação da governança nesses negócios. Isso ocorre porque a governança familiar tem como papel fundamental a separação entre o patrimônio, a(s) empresa (s) e a família (SALMERON, 2018).

Portanto, considerando a relevância da governança tanto para a família como para o seu legado, este estudo objetivou identificar as melhores práticas de governança para a gestão de uma família e seu empreendimento do ramo do agronegócio, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

No momento atual a empresa está sendo administrada pela primeira geração da família, com dois sócios em cargos de gestão e mais cinco funcionários em cargos diretos, formando a equipe de tomada de decisão estratégica da empresa. Diante da necessidade de profissionalização da gestão de empresas familiares, de controles sobre o patrimônio das famílias, da expansão notória da empresa e do patrimônio da família em questão, que precisam ter bases sólidas para garantir a sua sustentabilidade de longo prazo, justifica-se a realização desta pesquisa.

A precedência pelo assunto no presente estudo deu-se pela existência elevada de empresas familiares no Brasil, as quais segundo o (IBGE, s. d.) e (SEBRAE, s. d.) representam 90% dos empreendimentos, 65% do PIB do país e ainda empregam 75% do quadro de pessoal (FOLHA de Pernambuco, 2019). Dessa forma, essas empresas se tornam tão necessárias para o desenvolvimento econômico e social das regiões onde se encontram inseridas, do país como um todo, assim como também para as famílias proprietárias.

No entanto, problemas de família atingem as empresas familiares. Esses problemas se configuram nas dificuldades de conciliar os propósitos de todos os proprietários com os

demais membros da família e deles com os dos agentes, por haver conflitos relacionados aos interesses subjetivos dos familiares – os quais deixam de equilibrar questões pessoais com as profissionais – que prejudicam as relações e o desenvolvimento da empresa. Diante disso, pode-se identificar a carência de governança, estrutura essa que atua para minimizar conflitos de agência e agregar valor à família e ao empreendimento.

Nesse contexto, diversos são os motivos que levam uma família empreendedora a introduzir mecanismos de governança corporativa no negócio, por exemplo: transformar o negócio menos subalterno a pessoas físicas; instruir herdeiros e sucessores para que se inter-relacionem e simplifiquem a administração conjunta que resultará da sucessão dos sócios principiantes; proporcionar ou, no mínimo, contribuir para o crescimento da empresa, alongando a gama de opções de financiamento de crédito, acionistas estratégicos ou abertura de capital em Bolsa de Valores; aprimorar a aparência da empresa e assim por diante (PRADO, et al., 2011).

Diante da importância da governança familiar e de empresas familiares, este trabalho se justifica pela contribuição para a família e para a empresa estudadas, para as quais, após coleta e análise das evidências, foram sugeridas melhorias nas governanças, que podem auxiliar no processo de sucessão; agregar valor à família, a empresa e a região em que as mesmas estão inseridas, proporcionando crescimento e desenvolvimento econômico.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico são abordados conteúdos referentes à família, empresa familiar; governança de família e governança de empresas familiares.

2.1 Família

Primordialmente, para obter-se conhecimento satisfatório sobre governança no âmbito familiar e de empresas familiares, é essencial entender sobre família.

Conforme Gonçalves (2000, p. 3) “A família nuclear une os seus membros a partir de um pacto entre um homem e uma mulher e, em seguida, pelos vínculos de sangue que se estabelecem com uma descendência”. Na visão de Lôbo (2016) a família atual é formada em um modelo que descreve a sua aplicabilidade no presente: a afetividade. “Assim, enquanto houver *affectio* haverá família, unida por laços de liberdade e responsabilidade, e desde que consolidada na simetria, na colaboração, na comunhão de vida” (LÔBO, 2016, p. 15).

Perante a legislação, a família é formada através de duas sustentações ligadas, os vínculos, vínculos sanguíneos, vínculos de direito e vínculos de afetividade; e os grupos, grupo conjugal, grupo parental (pais e filhos) e grupo secundário (outros parentes e afins). Além disso, a família também pode ser constituída, através da adoção, tutela e curatela - apesar de que essas duas últimas definições não sejam derivadas de vínculos familiares,

dispõe por meio do seu propósito, explícita ligação (GONÇALVES, 2020; LÔBO, 2016).

Gonçalves (2020, p. 340) comenta que:

Acrescente-se, por fim, que há, na doutrina, uma tendência de ampliar o conceito de família, para abranger situações não mencionadas pela Constituição Federal” fala-se em a) Família matrimonial: decorrente do casamento; b) Família informal: decorrente da união estável; c) Família monoparental: constituída por um dos genitores com seus filhos; d) Família anaparental: constituída somente pelos filhos; e) Família homoafetiva: formada por pessoas do mesmo sexo; f) Família eudemonista: caracterizada pelo vínculo afetivo.

Pelo exposto, constata-se que a família atual é mais ampla em definições do que a tradicional - advinda de um pai, uma mãe e filhos - pois envolve diversos tipos de indivíduos, independentemente da ligação sanguínea, gênero sexual, e ainda, sem haver a necessidade de reprodução (GONÇALVES, 2020; LÔBO, 2016).

2.2 Empresa Familiar

As empresas familiares se constituem na mais antiga e uma das mais importantes formas de organização de negócios do mundo e são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento econômico (DELLA PIANA; VECCHI; CACIA, 2012; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Nas palavras de Lodi (1986, p. 6) “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. Para se caracterizar como empresa familiar ela deve estar nas mãos de uma família controladora, ou seja, a maior parcela do capital com direito a voto pertence a uma mesma família (FAHED-SREIH, 2009). Assim a família detém o controle da organização.

Lethbridge (1997) destaca três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, onde o capital é fechado, existe pouca transparência e a família tem domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família detém o controle, porém, há maior transparência e participação na administração por especialistas não-familiares; e a de influência familiar, onde a maioria das ações está no mercado, mas a família mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Entretanto, empresas familiares apresentam complexidades maiores por envolver a família e suas distintas expectativas (PRADO, et al., 2011). Segundo Silva (2019), a governança de uma empresa familiar transpassa três fatores essenciais: “o controle da empresa; o poder que a família possui na empresa; e a colocação de membros da família no papel de gestores” (SILVA, 2019, p. 59). Essas proporções são assimiladas como: família, gestão e propriedade (GONÇALVES, 2000; SILVA, 2019), e visam resguardar a estabilidade da empresa familiar (PRADO, et al., 2011).

Também é importante destacar que as empresas familiares passam por estágios

de evolução durante sua existência. O modelo básico é composto por três estágios ou gerações que representam a evolução de uma empresa familiar (GERSICK, et al., 1997; IFC, 2008).

1. Estágio do (s) fundador (es) ou 1ª geração: a empresa é propriedade de seu fundador que também é seu dirigente. Nesse estágio a estrutura de governança normalmente é simples e a empresa é dirigida de forma centralizada.
2. Estágio da parceria entre irmãos ou 2ª geração: a propriedade da empresa é transferida para os filhos dos fundadores, envolvendo mais membros da família. A gestão tende a ser compartilhada e colaborativa.
3. Estágio da confederação de primos ou 3ª geração: Ainda mais membros da família se envolvem nos negócios, incluindo os filhos dos irmãos da segunda geração, primos, cunhados, noras, genros, sogros, dentre outros. A governança se torna mais complexa, por causa de membros de diferentes gerações e ramos da família. A gestão se torna conflituosa.

Para Gersick, et al. (1997), além de observar os estágios de evolução das empresas de forma estática, é preciso incluir a dimensão temporal, pois o tempo acarreta mudanças nas empresas familiares, aumentando os problemas e desafios a serem enfrentados.

2.3 Governança de Família

A governança familiar, originalmente vinculada ao domínio da família, pode ser designada como um conglomerado de normas e sistemas privados que possuem o propósito de administrar assuntos pessoais e sociais entre os familiares, conectados ao patrimônio da família que pode ter uma ou mais empresas. Esse modelo de governança pode ter diversas características, comuns ou mais elaboradas, relativas à dimensão, dificuldades, carências e objetivos da família (PRADO, et al., 2011).

Para que haja uma gestão mais organizada e eficiente dentro das empresas especificamente familiares, Prado, et al. (2011) afirmam que elas podem implementar alguns mecanismos de governança familiar como: Protocolo de família, Assembleia de Família, Conselho de Família e Family Office.

Protocolo de Família, ou Código de Ética é um registro físico que documenta os valores, princípios, regras, culturas, atitude pessoal, atitude social, atitude patrimonial, atitude empresarial, dos familiares na empresa e na sociedade. Além disso, tem o dever de cuidar para que haja prosperidade no patrimônio, na relação da família, protegendo as convicções familiares que se objetiva manter (PRADO, et al., 2011; SALMERON, 2018).

A Assembleia Familiar é onde a família realiza reuniões para debater a respeito de dilemas, que não correspondem expressamente às questões da empresa, como conturbações nas relações familiares, casamentos e divórcios, profissão dos filhos e de outros integrantes da família, complicações de saúde, que causem distanciamento provisório ou definitivo da gestão (OLIVEIRA, 2010; SALMERON, 2018).

O Conselho de Família é um mecanismo que necessita ser incluído nas empresas familiares, pois tem o propósito de deliberar sobre questões familiares, medir os interesses da família e da empresa, conservar os valores dela e projetar a sucessão (SILVA, 2014). De acordo com (OLIVEIRA, 2010, p. 176) “O conselho de família é constituído pelos membros da família ou das famílias proprietárias da empresa e, preferencialmente, deve ter uma interação com o conselho de administração e a diretoria executiva.

O mecanismo *family office* é utilizado pelas famílias que acumularam patrimônio considerável, ao longo de anos, e perceberam a necessidade de administrar os bens separadamente da gestão das empresas do grupo, geradoras de caixa e origem da riqueza familiar. Esse mecanismo é um órgão executivo da governança familiar que proporciona uma gestão independente dos bens, poupanças e demais patrimônios da família, com a finalidade de guardá-los dos riscos atinentes aos negócios organizacionais (WOODSON; MARSHALL, 2021).

Através da abordagem referente aos mecanismos de governança familiar, pode-se entender que os mesmos servem para aprimorar constantemente o controle da gestão da empresa, de maneira a separar questões familiares das questões empresariais, mas sem deixar que os valores e objetivos visados pela família fujam da essência da organização. O processo sucessório em uma empresa é um assunto que requer muita atenção e planejamento devido à importância do mesmo. Ele é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve situações afetivas e emocionais, relacionadas com a própria estrutura familiar. Além disso, é uma questão essencial para o crescimento econômico a longo prazo do país (BERNHOFET, 1991; OLIVEIRA, 2010; SALMERON, 2018).

Gersick, et al. (1997, p. 203), ressalta que um dos segredos para uma boa sucessão familiar é possuir um objetivo comum entre o sucessor e o sucedido, “uma visão estimulante daquilo que a empresa irá se tornar, que capacite a família a compreender todos os valores e aspirações individuais”. Leone (2005) afirma que existem dois tipos de sucessão que são possíveis observar em uma empresa familiar: a sucessão profissional e a sucessão familiar. “A sucessão profissional é aquela na qual executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração” (LEONE, 2005, p. 43). Estes executivos contratados devem ser devidamente preparados profissionalmente, a fim de atender as exigências e alcançar os objetivos da empresa. “Para a família que entrega a direção da empresa a um executivo contratado é recomendável a constituição de um conselho de família forte, com membros independentes” (LEONE, 2005, p. 44), por meio deste conselho a família pode discutir sobre assuntos relacionados aos seus interesses e transmiti-los aos executivos, para os mesmos sempre os considerarem diante as decisões.

Essa profissionalização pode ocorrer para membros da família também, através de cursos e treinamentos – de maneira que a empresa contrate pessoas da família não apenas

pelo vínculo existente, mas por sua capacidade profissional (LEONE, 2005; SILVA, 2019). Desta forma, a organização se mantém focada na eficiência e crescimento constante e conservam familiares empregados, o que pode gerar mais conhecimento a eles sobre a mesma e facilitar o processo sucessório (SILVA, 2019). Aliado a isto, a partir da primeira geração da empresa, deve ser estabelecida uma cultura organizacional para ser seguida, a fim de serem alcançados os resultados desejados desde o princípio (LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2010).

2.4 Governança de empresa familiar

Antes de abordar a governança de empresa familiar, se faz necessário entender a governança corporativa de maneira geral. Ela tem como principal papel minimizar os conflitos de interesses oriundos da relação entre os proprietários, donos do capital e os agentes, gestores do capital, que se estabelece a partir da teoria de agência (JENSEN; MECKLING, 1976). Esses conflitos também podem ocorrer entre sócios majoritários e minoritários e entre membros de família (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; FONTES FILHO; LEAL, 2011; SILVA, 2014; SILVEIRA, 2014).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) define governança corporativa como um “sistema no qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Desta forma, pode-se entender que a governança corporativa trata das relações entre as partes empenhadas nas organizações, com o objetivo de regulamentar suas condutas para que haja sempre conformidade em seus propósitos, e em razão disso, facilitar a tomada de decisão, agregar valor ao negócio e ainda torná-lo um ambiente saudável para trabalhar (CVM, 2002; IBGC, 2015, OLIVEIRA, 2015).

A constituição da governança corporativa, no decorrer dos anos, foi fundamentada através de alguns princípios que norteiam a conduta e as atividades das organizações. Embora existam outros princípios no âmbito internacional, o IBGC instituiu quatro principais: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (GIACOMELLI, et al. 2017).

É apropriado ressaltar o valor dos princípios básicos da boa governança corporativa, dado que “estão por trás dos fundamentos e das práticas [...] e aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle” (IBGC, 2015, p. 18).

Segundo o IBGC (2015, p. 20), o princípio de transparência: “Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”. O princípio da equidade trata da uniformidade de direitos que deve existir entre todas as partes interessadas, sem haver vantagens pessoais por meio de informações favorecidas (ANDRADE; ROSSETTI,

2014; IBGC, 2015; SILVA, 2014; SILVEIRA, 2014). O princípio da prestação de contas expõe que os agentes de governança são obrigados a prestar contas de seu desempenho (IBGC, 2015) “de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo” (IBGC, 2015, p. 21). Além de admitir consequências de condutas e falhas que aconteçam em suas representações (SILVEIRA, 2014). O princípio de responsabilidade corporativa destaca que os agentes de governança precisam proteger a capacidade econômico-financeira das empresas, deter inconveniências externas prejudiciais e alavancar as favoráveis, tendo em vista os vários capitais da organização (IBGC, 2015).

Em face, é notório que os princípios formam o suporte ético nas relações internas das organizações, pois, através deles podem ser evitados ou contidos – com mais eficiência do que por meio da lei – conflitos de agência, corrupção, suborno e outras ações fraudulentas (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

As boas práticas de governança corporativa também preconizam mecanismos a serem adotados. “Os mecanismos de governança têm por objetivo controlar e monitorar a empresa de forma que os administradores tomem suas decisões com vistas aos interesses dos proprietários” (SILVA, 2014, p. 8). Os mecanismos podem ser internos ou externos às organizações. Os internos são basicamente a assembleia geral, o conselho de administração, o conselho fiscal, a auditoria interna, os comitês, a política de remuneração e a direção executiva. Já os mecanismos externos são representados pela auditoria externa, as mídias sociais, as legislações e o mercado de atuação da organização em tela.

Por outro lado, as empresas familiares apresentam peculiaridades por ter a família em seu meio. Conforme Bernhoeft (1991), os aspectos positivos das mesmas são: a empresa ser próxima da base do poder, ter capacidade de decisões rápidas, ser consciente acerca do perfil do país e possuir agilidade para instituir transformações basilares. Já os aspectos negativos são: conflitos entre propriedade de gestão, concorrência pelo poder, carência de planejamentos precisos, desejos pessoais, ausência de investimento em recursos humanos, tecnologia e mecanismos de melhoria de procedimentos. Esses pontos desfavoráveis culminam em problemas de gestão e podem interferir na continuidade deste tipo de empresa, pois, de acordo com Oliveira (2010) “aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida, 60% das empresas familiares fracassam até o final do segundo ano da fundação e quase 90% das empresas fecham até o décimo ano de vida”.

Uma forma de enfrentar essas complicações, principalmente a intervenção da família na operação da tomada de decisão, de maneira a mediar essa interposição e supervisionar seus efeitos, baseia-se na introdução de sistemas de governança, os quais têm como objetivo incluir diretrizes e disposições em meio aos propósitos desiguais relativos ao costume organizacional. O exercício da governança tem como propósito regrar as condutas pessoais em benefício do todo, em vista de assegurar que as decisões elegidas na gestão da empresa familiar não se conduzam de acordo com os anseios individuais dos

participantes, mas com as metas da organização (BORNHOLDT, 2005; FONTES FILHO; LEAL, 2011).

O sistema da governança corporativa para a alta administração pode garantir o crescimento a longo prazo das empresas. Incluso nele estão técnicas progressistas, que auxiliam na gestão e sucessão das empresas familiares. A governança faz parte da gestão estratégica do negócio, pois através dela a empresa constrói perspectivas de futuro, indispensáveis para a sua continuidade (FONTES FILHO; LEAL, 2011). A governança corporativa para uma empresa familiar só tende a somar, pois muito além de separar a propriedade da gestão, ela traz meios de estruturar a empresa da forma mais adequada ao seu porte e perfil, por meio de mecanismos simples até os mais complexos (OLIVEIRA, 2010; PRADO, et al., 2011; SILVA, 2019).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é compreendida como um esquema composto por mecanismos e estratégias aplicadas para atingir um determinado objetivo. O seu propósito é auxiliar o pesquisador a entender o desempenho da investigação científica (PEREIRA, 2016).

Para a classificação da pesquisa seguiu-se o que preconiza Vergara (2016). A pesquisa foi aplicada a uma família e a uma empresa familiar com o estudo de governança para ambas. Se configurou como um estudo exploratório na medida em que explorou os conceitos sobre governança revisados nas estruturas da família e da empresa familiar. Também se configurou como pesquisa descritiva pois apresentou conceitos e relatou descritivamente as boas práticas de governança tanto para a família quanto para a empresa familiar objetos do estudo.

Para a coleta das evidências utilizou-se de pesquisa em documentos disponibilizados pela família referentes à empresa e relativos à governança como código de conduta e atas de algumas reuniões. Também foram feitas observações não participantes nas rotinas da família e da empresa e entrevistas com roteiro semiestruturado com os membros da família, sócios e gestores da empresa familiar, visando identificar as práticas de governança adotadas por ambas: família e empresa.

Essas evidências foram analisadas qualitativamente, por meio de análise de conteúdo, seguindo Bardin (2016). Inicialmente se procedeu análise na literatura identificando palavras e conteúdos chave referentes as práticas de governança e elaboração do roteiro de entrevistas. As respostas obtidas nas entrevistas foram categorizadas de acordo com a revisão da literatura, com recorte em unidades de registro, de acordo com o tema e consideradas as unidades de contexto, em relação à pertinência ao conteúdo e ao objetivo da pesquisa. Também foi realizada a análise de conteúdo para comparar as práticas de governança adotadas pela família e pela empresa com aquelas preconizadas pela literatura revisada. Por fim, foram realizadas proposições de adequações e ou melhorias nas práticas

de governança da família e da empresa familiar, considerando o que elas praticam e o que recomenda a literatura revisada.

4 | RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa conforme os objetivos propostos.

4.1 Práticas relacionadas aos princípios de governança na empresa

Existem alguns princípios que norteiam as condutas dentro das organizações. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa instituiu quatro principais: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (GIACOMELLI, et al. 2017; IBGC, 2015).

O quadro 01 demonstra as análises realizadas na empresa quanto as práticas relacionadas aos princípios de governança e as melhorias propostas.

	Observações	Melhorias propostas
Transparência	A empresa divulga em seu site informações sobre a história da empresa, filiais, cotações, notícias do agronegócio, treinamentos, entre outros. Porém, as informações financeiras e as demonstrações contábeis, a empresa compartilha apenas com seus sócios e membros da família.	Como a evidenciação de informações é uma prerrogativa da gestão, ela pode estar agindo estrategicamente, demonstrando apenas as informações que julga conveniente. Portanto, a empresa pode optar por não evidenciar, mesmo que se tenha percebido a limitação na divulgação de informações sobre a organização que seriam de interesse dos seus stakeholders (IBGC, 2015).
Equidade	A empresa enfatiza que busca ter um tratamento imparcial com todos, desde seus sócios, membros familiares e também com clientes e funcionários. Pelas observações realizadas constatou-se o tratamento respeitoso e harmonioso tanto com clientes e fornecedores, quanto com os funcionários, confirmando as respostas obtidas no questionário.	Apesar de haver um sócio majoritário com poder decisório legítimo, sugeriu-se que o gestor descentralize a gestão executiva, para que a mesma se torne mais independente e com mais espaço para as decisões estratégicas (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; IBGC, 2015; SILVA, 2014; SILVEIRA, 2014).
Prestação de Contas	As demonstrações contábeis da empresa não são apresentadas aos stakeholders e nem divulgadas no site da empresa. Porém, os parceiros comerciais têm acesso a elas sempre que solicitarem. As mesmas também não são publicadas em jornais e ou disponibilizadas pela CVM e B3, pois a empresa é limitada e, portanto, não tem essa obrigatoriedade.	Recomenda-se que a empresa divulgasse suas demonstrações financeiras, pois, por meio desse procedimento transmitiria maior segurança para seus stakeholders (IBGC, 2015; SILVEIRA, 2014).

Responsabilidade	A empresa auxilia no crescimento econômico de todas as comunidades onde está inserida, gerando empregos diretos e indiretos. Além disso, a empresa presta assistência técnica e agrônômica aos seus clientes, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e melhoria da qualidade de vida dos stakeholders primários. Além disso, a empresa fornece treinamento e desenvolvimento para o seu time de gestores	Sugere-se que a empresa analise a possibilidade de contribuir com os estudos formais de seus colaboradores, em cursos que sejam do interesse da empresa. Também é recomendado que ela crie e ou adote práticas e projetos fora do local de trabalho, como ações beneficentes, projetos sociais e campanhas com causas importantes para a vida em sociedade. Assim, estariam criando laços fortes com seus stakeholders e com a comunidade em geral (IBGC, 2015).
------------------	--	--

Quadro 01: Princípios de governança da empresa familiar

Diante das análises das respostas apresentadas e das observações feitas, constata-se que a empresa tem consciência dos princípios de governança, buscando agir de acordo com eles, porém algumas melhorias ainda podem ser praticadas.

4.2 Práticas relacionadas aos mecanismos de governança da empresa

Os mecanismos de governança corporativa são parte integrante das boas práticas de governança preconizadas pela literatura. “Os mecanismos de governança têm por objetivo controlar e monitorar a empresa de forma que os administradores tomem suas decisões com vistas aos interesses dos proprietários” (SILVA, 2014, p. 8). A empresa pode adotar tanto mecanismos internos quanto externos. O quadro 2 apresenta aqueles adotados pela empresa e as proposições de melhorias.

	Observações	Melhorias propostas
Assembleia geral	Segundo a empresa, frequentemente são realizadas reuniões entre os sócios e membros da família para analisar os aspectos a melhorar, fazer ajustes e focar mais esforços, também são revisados as metas e objetivos da empresa. Considerando que essa reunião não é feita apenas com os dois sócios, não se pode considerá-la como uma reunião de sócios, prerrogativa das empresas limitadas.	Sugere-se que a empresa, além das reuniões que já realiza, adote a prática da reunião de sócios especificamente, seguindo o que preconiza a literatura revisada (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; SILVEIRA, 2010).
Conselho de administração	A empresa não o tem constituído formalmente. Porém, ela realiza reuniões com os sócios conjuntamente com outras pessoas para analisar os rumos estratégicos da organização, dentre outras tomadas de decisões.	Sugere-se que a empresa formalize o conselho de administração e inclua nele pessoas com conhecimentos específicos e do interesse da empresa. Dentre eles sugere um membro externo, o que valorizaria a estrutura de governança (ANDRADE, 2009; ANDRADE; ROSSETTI, 2014).
Conselho Fiscal	A empresa informou que o Contador trabalha para garantir o cumprimento dos deveres legais e do estatuto da empresa, e que reuniões com a administração acontecem regularmente e no fechamento das Demonstrações Contábeis, substituindo o Conselho Fiscal.	O monitoramento constante da empresa é primordial. A vista disso propõe-se a eleição de membros para compor o Conselho Fiscal da organização, pois proporcionará a ela mais controle nas suas atividades e ainda lhe ajudará no atendimento à legislação e ao estatuto da empresa, tornando o negócio mais eficiente e competente.

Auditoria interna	A empresa afirma realizar trabalhos mensais de auditoria operacional, cujos resultados são apresentados aos sócios, ao final do ano agrícola. No entanto, isso não se configura como auditoria interna. As auditorias apresentam resultados tempestivos, e não somente ao final do período. Também pelas observações feitas, não se constatou que a empresa tenha auditoria interna.	Aconselha-se que a empresa contrate um auditor interno ou mais, para vistoriar as suas operações, e que este sempre apresente os resultados do seu trabalho tempestivamente. Dessa maneira, tornará os controles, os processos e as informações internas do negócio mais fidedignas e alinhadas com os objetivos do negócio.
Comitês	De acordo com os sócios, integram a empresa os seguintes comitês: financeiro, comercial, logístico, recursos humanos, jurídico e administrativo. No entanto, verificou-se que os mecanismos citados não se caracterizam como comitês. O que se constatou é a existência dos setores na estrutura organizacional.	Sugere a implantação de comitês, principalmente de recursos humanos, estratégico e jurídico na estrutura de governança, para que todos os seus âmbitos trabalhem em consenso e focados em seus objetivos principais (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).
Política de remuneração	A empresa incentiva os funcionários do time comercial por meio de comissões sobre vendas, para mantê-los motivados e alinhados aos objetivos da empresa. Os colaboradores de outros departamentos não participam dos resultados da empresa.	É recomendável que a empresa adote políticas de remuneração incentivada a todos os colaboradores, para mantê-los motivados e assegurar que seus comportamentos estejam conforme os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2009).
Direção executiva	O sócio majoritário desempenha o papel de principal executivo. Ele realiza reuniões periódicas com os chefes de cada setor, para encaminhamentos das decisões tomadas e para a tomada de decisões pontuais, referentes ao setor em si.	Não há nenhuma recomendação de melhoria, pois a atuação da diretoria executiva está de acordo com o que preconiza a literatura revisada (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; OLIVEIRA, 2015; SILVEIRA, 2014).
Auditoria externa	Destaca-se que a empresa não possui, mas afirmou ter o suporte permanente de duas instituições voltadas às questões legais e tributárias da empresa.	Recomenda-se que a empresa contrate periodicamente um profissional de auditoria independente, que não possua ligação com o quadro da empresa, para aferir as Demonstrações Contábeis.

Quadro 02: Mecanismo de governança da empresa familiar

Em relação a outros mecanismos externos, como as mídias sociais, legislação e mercado de atuação, não houve recomendações de melhorias. Quanto as mídias sociais, cabe salientar que a empresa compartilha suas atividades, informações, conquistas e visa também a obtenção de feedback. Dessa forma, mantém um bom relacionamento com todos os seus stakeholders, visando a sua aceitação no mercado onde atua. No que tange à legislação, foi identificado que a empresa busca manter-se atuando de acordo com as normas e legislações vigentes e para isso conta com o auxílio de um setor jurídico. Ou seja, busca cumprir toda e qualquer demanda, seja fiscal, trabalhista ou ambiental. Em relação ao mercado de atuação, pode-se afirmar que ele é bastante competitivo, garantindo que a empresa siga as regras formais ou informais por ele estabelecidas, para que possa continuar atuando nesse mercado.

4.3 Práticas relacionadas aos mecanismos de governança da família

Para que haja uma gestão mais organizada e eficiente dentro das empresas

especificamente familiares, Prado, et al. (2011) afirmam que as famílias proprietárias podem implementar alguns mecanismos de governança familiar como por exemplo: Protocolo de família, Assembleia de Família, Conselho de Família e *Family Office*. O quadro 3 demonstra as práticas da família e as sugestões de melhorias identificadas na pesquisa.

	Observações	Melhorias propostas
Protocolo de família	Não foi possível realizar a análise documental para se ter a convicção de que a família possui. Além disso, através das observações não participantes, esse fator também não ficou evidente, apesar de ter sido confirmado nas entrevistas.	Se sugere a família faça uso do protocolo. A sua utilização ajudará a preservar a prosperidade no patrimônio, na relação da família, protegendo as convicções familiares que se objetiva manter.
Assembleia de Família	A família em análise se utiliza da assembleia. Porém, participam apenas os sócios e os membros da família que trabalham na empresa. Nas reuniões são apresentados os resultados obtidos no ano e discutidas as estratégias da empresa.	Se sugere que a assembleia não tenha interação direta com a diretoria executiva da empresa, pois, o modelo de gestão ficaria tal como se a família estivesse no dia a dia da empresa (OLIVEIRA, 2010).
Conselho de Família	O Conselho de Família da empresa se reúne regularmente para discutir os assuntos pertinentes à família, sempre com decisões em comum acordo.	O conselho de família deve cuidar da amplificação das negociações da empresa e dos seus bens, sem interferir nas operações da empresa, para conservar as relações familiares (OLIVEIRA, 2010). Pois é através do conselho de família que ocorre a separação entre propriedade e gestão (OLIVEIRA, 2010; SILVA, 2019).
<i>Family Office</i> .	Segundo os respondentes, funciona dentro do setor de contabilidade da empresa, onde é controlado o patrimônio dos membros da família que pertencem ao grupo econômico da empresa e da produção rural da família.	O <i>family office</i> é um mecanismo que é utilizado pelas famílias que acumularam patrimônio considerável e percebem a necessidade de administrar os bens separadamente da gestão das empresas do grupo, origem da riqueza familiar (SALMERON, 2018). Portanto, recomenda-se que a família separe o <i>family office</i> da estrutura da própria empresa.

Quadro 3: Mecanismos de governança da família

O quadro 3 apresentou os mecanismos de governança da família. Se observou que a empresa confunde os mecanismos de assembleia familiar, conselho de família e *family office*, com os da governança da empresa, ou seja, mistura assuntos comuns do cotidiano do negócio com os específicos da família, o que deve ser evitado.

4.4 Preparação dos gestores para a sucessão familiar

O processo sucessório em uma empresa familiar é um assunto que requer muita atenção e planejamento devido à sua importância. Ele é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve situações afetivas e emocionais, relacionadas com a própria estrutura familiar (BERNHOF, 1991). Além disso, é uma questão essencial para o crescimento econômico a longo prazo do país (OLIVEIRA, 2010).

Conforme Leone (2005) existe dois tipos de sucessão: a sucessão profissional e a sucessão familiar. A sucessão profissional ocorre quando um profissional que não faz parte da família empreendedora é contratado para exercer cargos diretivos na empresa, entretanto é necessário que o mesmo tenha preparação e interesses alinhados com os da empresa para que atinja os objetivos de maneira eficiente. Já a sucessão familiar decorre da transferência da gestão da empresa de uma geração da família para outra, mas essa escolha deve ser planejada para que seja escolhido o sucessor mais adequado ao perfil e interesses da empresa.

A gestão da empresa objeto de estudo está na primeira geração da família, mas a mesma já planeja a futura sucessão familiar. As possíveis sucessoras são as duas filhas que trabalham diretamente na empresa, sendo uma há 12 anos e a outra há 7 anos. Elas possuem formação acadêmica em Administração e Economia, respectivamente, o que demonstra alinhamento com a gestão de organizações. Na ausência dos sócios, diretor geral e gerente financeira, elas os substituem. Todavia, a empresa não evidenciou exatamente quando planeja efetuar a sucessão, apenas se observou que ambas desejam seguir a carreira na empresa, independentemente de qual exercerá a função principal.

À vista disso, recomenda-se que a empresa aplique alguns métodos para definir sua sucessora. Um exemplo seria a qualificação profissional, a qual ocorre por meio de cursos e treinamentos em áreas relacionadas ao negócio - de maneira que a empresa empregue pessoas da família não apenas pelo vínculo existente, mas por sua capacidade profissional (LEONE, 2005; SILVA, 2019). Desta forma, a organização se manterá focada na eficiência e crescimento constante e conservará familiares empregados, o que poderá gerar maior conhecimento a eles sobre a mesma e facilitará na seleção do (a) candidato (a) mais apto (a) à sucessão familiar (SILVA, 2019). Destaca-se que este procedimento pode ser utilizado, tanto para a sucessão familiar, bem como para a sucessão profissional - aquela que contrata um executivo que não faz parte da família da empresa, para dirigir a empresa (LEONE, 2005).

Além disso, nos primeiros meses da sucessão, o antigo sócio diretor da empresa pode continuar trabalhando para auxiliar o (a) sucessor (a) na transição do comando da empresa. Ainda, o (a) sucessor (a) pode contratar uma assessoria especializada em áreas relacionadas ao negócio, para ajuda-lo (a) a deliberar acerca de assuntos complexos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as melhores práticas de governança para a gestão de uma família e sua empresa do ramo do agronegócio, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para que o objetivo fosse atingido, foi realizada a revisão teórica referente à família, empresa familiar; governança de família e governança de empresas familiares. Também foram utilizados os métodos de pesquisa documental e

observações não participantes, pelos quais foram obtidas informações acerca das práticas de governança adotadas pela família e pela empresa familiar. Complementarmente, foi realizada entrevista semiestruturada aos membros da família, dirigentes e gestores da empresa, onde se adquiriu conhecimento a respeito de ambas, em relação aos princípios e mecanismos de governança adotados.

Diante disso, por meio de análises de conteúdos e comparativas, se identificou que a empresa se preocupa com a prática dos princípios de governança corporativa e entende sua importância, porém, constatou-se que os mesmos não são aplicados de maneira abrangente. Sendo assim, cabem alguns aprimoramentos em todos os princípios.

No que diz respeito aos mecanismos de controle da governança da empresa e aos mecanismos de governança de família, se evidenciou a estruturação da maioria. Entretanto, através do questionário aplicado e das observações não participantes, verificou-se que alguns mecanismos, a empresa não possui ou não os exerce de maneira formalizada, tais como reunião de sócios, conselho de administração, conselho fiscal, auditoria interna e externa, conforme o que prevê a literatura, e ainda, alguns se confundem entre si, como a contabilidade e o *family office*. Dessa forma, recomendou-se a implementação, ajustes e ou melhorias nesses mecanismos, de acordo com o que a literatura revisada.

Destaca-se que este artigo é resultado de um estudo que limitou-se à governança de uma família e de uma empresa familiar e, considerando que as práticas de governança são importantes tanto para se obter melhores controles, como para preservar a continuidade das mesmas, se sugere a elaboração de futuras pesquisas acerca deste assunto, tendo em vista que agregam valor a fatores econômicos e sociais das famílias, dos negócios e das comunidades onde estes estão inseridos.

Por fim, é importante destacar que esta pesquisa contribuiu com a família e com a empresa objetos de estudo, com sugestões de melhorias que oportunizam tornar a sua gestão mais organizada e controlada, e assegurar a permanência da família, na direção executiva da empresa, em suas próximas sucessões, bem como o patrimônio familiar. Além disso, essa pesquisa contribui para o avanço do conhecimento ao associar governança familiar com a governança de empresas familiares, um tema que está em ascensão no contexto acadêmico e em pauta no meio empresarial.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7º ed. São Paulo, 2014.

BARDIN, Lawrence. *Análise de Conteúdo*. 3ª. reimp. da 1. edição de 1970. São Paulo: Edições, 70, 2016.

BERNHOFET, Renato. **Empresa Familiar - Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 2º ed. São Paulo: Nobel, 1991.

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

CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Jun, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>> Acesso em: 4 set. 2020.

DELLA PIANA, Bice; VECCHI, Alessandra; CACIA, Claudia. Towards a better understanding of Family Business Groups and their key dimensions. *Journal of Family Business Strategy*. n. 3, p. 174-192, 2012.

FAHED-SREIH, Josiane. An exploratory study on a new corporate governance mechanism: Evidence from small family firms. *Management Research News*. v. 32, n. 1. p. 50-61, 2009.

FOLHA DE PERNAMBUCO. A segunda geração em empresas familiares. Pernambuco, 6 ago. 2019. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/colunistas/blogdosconcursos/a-segunda-geracao-em-empresas-familiares/11667/>> Acesso em: 4 set. 2020.

FONTES FILHO, Joaquim R.; LEAL, Ricardo P. C. **Governança Corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2011.

GERSICK, Kelin E., et al. *Generation to Generation: Life cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 1997.

GIACOMELLI, Giancarlo, et al. **Governança Corporativa**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Esquematizado - Direito civil 3 - Responsabilidade Civil - Direito de Família - Direito das Sucessões**. São Paulo: Saraiva, 2020.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, Família e Empresa – Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial*. São Paulo: Negócio Editora Ltda, 2000.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria**. São Paulo: IBGC, 2009 (série de cadernos de Governança Corporativa, 7). 119 p. Disponível em: <https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/ibgc_comite_auditoria.pdf> Acesso em: 12 out. 2020.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf> Acesso em: 5 set. 2020.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa e boas práticas de comunicação**. São Paulo: IBGC, 2017:b. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 16). 56p. Disponível em: <<http://www.sinibref-interestadual.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Governan%C3%A7a-Corporativa-e-Boas-praticas-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 24 out 2020. ESSE É DAS MÍDIAS SOCIAIS

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Orientações sobre comitês de auditoria: melhores práticas no assessoramento ao conselho de administração / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Instituto dos Auditores Independentes do Brasil**. São Paulo: IBGC/IBRACON, 2017:a. 88p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23485/Publicacao-IBGCorienta-ComiteAuditoria-2017.pdf> Acesso em: 12 out 2020.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar**: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, n.8, dezembro de 1997. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf> Acesso em 17 out. 2020

LÔBO, Paulo. Direito civil – Famílias. 7º ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa Familiar – **Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança Corporativa na Prática**: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Janete L.; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

PEREIRA, Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PRADO, Roberta Nioac, et al. **Direito, gestão e prática**: empresas familiares: Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança jurídica. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROTH, Leonardo, et al. Sucessão e governança em empresas familiares: estudo de múltiplos casos no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, n.48, 30 ago. 2017. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/a97d/04b482b31e4ce8d4f9dac7791bc6ce5a4f94.pdf> > Acesso em: 18 nov. 2020.

SALMERON, Bruno L. F. **Governança em família**: da fundação à sucessão. São Paulo: Editora Évora, 2018.

SEBRAE - **Entenda a importância da normalização para o seu negócio**. (s. d.). Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-importancia-da-normalizacao-para-o-seu-negocio,61498b88ba73e410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Uma%20empresa%20que%20segue%20as,como%20referencial%20para%20o%20mercado.&text=Seguir%20as%20normas%20vai%20melhorar,e%20no%20crescimento%20do%20neg%C3%B3cio>> Acesso em: 14 nov. 2020.

SEBRAE - **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. (s.d.). Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucesso,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 05 set. 2020.

SILVA, Andre Luiz Carvalhal. **Governança Corporativa E Sucesso Empresarial** - Melhores Práticas Para Aumentar o Valor da Firma - 2º ed. Editora Saraiva, 2014.

SILVA, Camila Cristina. **Governança corporativa em empresas de controle familiar**: compreendendo a dinâmica do conselho de família. 2017. 107p. Dissertação (Mestrado em Ciências), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Administração Geral, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08012018-121257/publico/CorrigidaCamila.pdf>> Acesso em: 17 nov. 2020.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas Empresas** - guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, Vanessa Foletto. **Gestão de empresa familiar**. Sem edição. Grupo A Educação S.A. Porto Alegre, 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa – O Essencial Para Líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VERGARA, Silvy Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16° ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WOODSON, William I.; MARSHALL, Edward V. **The Family office: A comprehensive guide for advisers, practitioners, and students**. New York: Columbia University Press, 2021.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 34, 36, 38, 39, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 83, 93, 95, 102, 115, 116, 119, 130, 131, 132, 133, 134, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 206, 207, 208, 209

Administrador 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 15, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 38, 201

Área de estudo 61, 62, 63, 65

Assessoria 37, 42, 52, 54, 55, 126, 127, 161

Atitudes 17, 38, 40, 43, 45, 52, 114

B

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 46, 47, 48, 55, 56, 62, 71, 72, 81, 82, 83, 86, 91, 100, 101, 108, 115, 116, 117, 128, 133, 134, 143, 150, 164, 177, 178, 180, 181, 183, 184, 193, 194, 195, 197

C

Capital 16, 18, 62, 70, 78, 79, 107, 114, 119, 125, 132, 141, 150, 151, 154, 166, 168, 169, 171, 172

Clientes 22, 47, 58, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 111, 112, 119, 120, 124, 125, 137, 139, 157, 158, 167, 169, 171, 191, 199

CLT 83, 84

Competências 1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 120, 121, 182, 183, 188, 189, 190

Conhecimentos 5, 8, 9, 10, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 52, 158, 199, 204

Consultoria 9, 20, 37, 42, 54

Consumidor 56, 57, 58, 98, 99, 114

Criciúma 80, 82, 86

Currículo 4, 8

Custo 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 124, 125, 202

D

Desemprego 80, 81, 84, 89, 90, 108, 117

E

Ecoeficiência 102, 104, 106, 109, 112, 114, 115, 116

El Paso 73, 75

Empreendedorismo 16, 37, 42, 43, 54, 130, 133, 174, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 195

Empreendimento 33, 120, 125, 149, 150, 164, 184

Empresa 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 42, 56, 57, 58, 59, 64, 69, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 137, 143, 144, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 194, 195, 202, 203

Endomarketing 85, 92, 93

Ensino 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 28, 33, 50, 111, 115, 129, 180, 181, 197, 198, 205

Estado 31, 45, 46, 47, 48, 49, 56, 62, 70, 72, 73, 81, 82, 83, 89, 98, 115, 132, 140, 146, 148, 149, 162, 167, 168, 172, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 184, 186, 190, 193, 194, 195, 197, 199, 207

Estratégia 17, 29, 36, 41, 48, 58, 70, 96, 98, 99, 100, 130, 133, 134, 195, 209

F

Família 84, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165

G

Geomarketing 56, 57, 58, 59, 60, 70, 71, 72

Gerência 39, 41, 43, 54, 177

Gerenciamento 9, 19, 36, 45, 51, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208

Gestão 1, 2, 5, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 81, 82, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 121, 123, 127, 129, 130, 133, 148, 149, 152, 153, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 164, 165, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

Gestor 9, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 86, 157, 180, 181

Governança 31, 46, 47, 103, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 180, 197

H

Habilidades 9, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 52, 53, 90, 98, 139, 142, 144, 168, 169, 172, 176, 182, 183, 188, 189, 190, 199

I

Inovação 21, 41, 43, 99, 113, 117, 120, 183, 190, 195, 209

J

Juárez 73, 75

L

Legislação 80, 81, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 151, 159, 206

Líder 25, 40, 193

Liderança 21, 25, 26, 27, 28, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 45, 126, 179, 193, 196

M

Marketing 16, 19, 20, 22, 56, 57, 58, 71, 72, 85, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 110, 112, 114, 115, 116, 195

Mercado 5, 8, 16, 18, 19, 20, 23, 27, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 41, 42, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 69, 70, 89, 92, 97, 99, 100, 117, 119, 124, 125, 127, 151, 155, 159, 160, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 172, 177, 181

Metaprocessos 30, 31, 32, 33, 34, 35

Modelos 9, 19, 20, 27, 46, 47, 55, 102, 103, 104, 105, 113, 114, 116, 117, 121, 123, 137, 138, 140, 167, 178, 194, 206

Motivação 40, 43, 45, 121, 126

N

Negociação 9, 19, 39, 40, 44, 45, 92

O

Orçamento 52, 55, 126, 200, 202, 203, 205, 206

P

Planejamento 11, 19, 21, 25, 29, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 43, 45, 52, 55, 62, 101, 107, 108, 111, 112, 113, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 153, 161, 179, 199, 200, 201, 202, 206, 207, 208

R

Relacionamento 24, 27, 28, 56, 60, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 124, 125, 126, 159

Responsabilidade social 18, 23, 102, 103, 106, 107, 110, 112, 114, 115, 116

RH 86

S

Satisfação 95, 96, 97, 98, 100, 191, 202

Secretário executivo 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 55

Setor lácteo 102, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 112, 113, 114

SGA 105, 113

SIG 56, 57, 58, 59, 63, 70, 71

Sucesso 18, 20, 34, 41, 44, 47, 90, 95, 98, 99, 100, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 165, 176, 181, 187, 188, 189, 201

Sustentável 62, 103, 105, 106, 111, 115, 116, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 191, 192, 193, 194

T

Trabalho 1, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 27, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 61, 63, 66, 67, 70, 81, 83, 84, 85, 89, 96, 99, 100, 115, 125, 131, 150, 158, 159, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 196, 198, 200, 204, 207, 208

U

Universidade 2, 4, 13, 14, 36, 50, 55, 71, 72, 80, 116, 130, 131, 165, 174, 186, 190, 191, 192, 193, 197, 198, 205, 207, 209

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora

Ano 2022

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022