



Evento: XXVI Jornada de Pesquisa

## GOVERNANÇA CORPORATIVA EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE CORONEL BICACO<sup>1</sup>

### CORPORATE GOVERNANCE IN FAMILY AGROINDUSTRIES IN THE MUNICIPALITY OF CORONEL BICACO

**Cleiton Jardel Carneiro<sup>2</sup>, Tatiane Batista Boeno Peno Nogueira<sup>3</sup>, Darlan Ariel  
Prochnow<sup>4</sup>, Nelson José Thesing<sup>5</sup>, Maria Margarete Baccin Brizolla<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Artigo desenvolvido pelos Mestrados e Docentes do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUI – PPGDR.

<sup>2</sup> Mestrando em Desenvolvimento Regional pelo PPGDR/ UNIJUI. Pós- graduado em Gestão do Agronegócio IFFAR, campus Santo Augusto. Tecnólogo em Gestão do Agronegócio, IFFAR, campus Santo Augusto. [cleitonjardelc@gmail.com](mailto:cleitonjardelc@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional pelo PPGDR/ UNIJUI. Pós-Graduanda em Gestão Financeira e Controladoria. Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade América Latina FAL- Ijuí/RS. [tatipeno@gmail.com](mailto:tatipeno@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestrando em Desenvolvimento Regional pelo PPGDR/ UNIJUI. Graduado em Administração pela UNIJUI. [darlam.prochnow@sou.unijui.edu.br](mailto:darlam.prochnow@sou.unijui.edu.br)

<sup>5</sup> Doutor em Integração Regional. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. Integra o Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional. [nelson.thesing@unijui.edu.br](mailto:nelson.thesing@unijui.edu.br)

<sup>6</sup> Professora do Programa de Pós graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional (PPGDR) da UNIJUI e Doutora em Ciências Contábeis e Administração, [marga.brizolla@unijui.edu.br](mailto:marga.brizolla@unijui.edu.br)

### RESUMO

O presente artigo trata-se de uma pesquisa realizada, com uma agroindústria familiar de caráter comunitário, localizado no município de Coronel Bicaco, Rio Grande do Sul, sendo que a mesma apresenta o diferencial de ser gerida e operada exclusivamente por mulheres, a mesma atua informalmente no município a aproximadamente 16 anos. O objetivo da pesquisa é analisar a estrutura de analisar os mecanismos de governança corporativa utilizada pela agroindústria, para tanto desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, afim de buscar o aprofundamento referente aos temas, teoria da agência, governança corporativa e agroindústria familiar. A pesquisa apresenta caráter descritivo, fora desenvolvida através de um estudo de caso com abordagem qualitativa, para tanto contou com a aplicação de um questionário estruturado com 10 questões objetivas e grau de importância em escala likert. O questionário fora aplicado em uma visita realizada junto a uma representante da agroindústria e contou com acompanhamento de um técnico do escritório municipal da Emater. A pesquisa revelou que a agroindústria possui uma estrutura de governança defina de forma informal dentro do grupo de produtoras, as quais realizam reuniões gerais periodicamente e buscam manter elevado grau de transparência nas movimentações realizadas pela agroindústria.

**Palavras-chave:** Agroindústria Familiar. Conflito de agência. Governança Corporativa.

### ABSTRACT



This article is a research carried out with a family agribusiness of community character, located in the municipality of Coronel Bicaco, Rio Grande do Sul, which has the differential of being managed and operated exclusively by women, it operates informally in the city for approximately 16 years. The objective of the research is to identify the corporate governance structure used by the agroindustry, for that a bibliographical research was developed, in order to seek the deepening regarding the themes, agency theory, corporate governance and family agroindustry. The research has a descriptive character, was developed through a case study with a qualitative approach, for that it counted with the application of a structured questionnaire with 10 objective questions and degree of importance in likert scale. The questionnaire was applied during a visit to a representative of the agroindustry and was monitored by a technician from Emater's municipal office. The survey revealed that the agribusiness has a governance structure informally defined within the group of producers, which hold general meetings periodically and seek to maintain a high degree of transparency in the movements carried out by the agribusiness. **Keywords:** Family Agroindustry. Agency conflict. Corporate Governance

## INTRODUÇÃO

Entende-se que as organizações ocupam um espaço especial, um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade, um processo que oportuniza uma consciência e a construção de referenciais teóricos-metodológicos para a compreensão das práticas em diferentes organizações. Um caminhar que necessita da distribuição de responsabilidade a ser efetivada por colaboradores, empresários, instituições de ensino e pesquisa, pelas políticas públicas.

Portanto, investigar as organizações indicam um campo de complexidade, de um volume de operações que se multiplicam com o crescimento e desenvolvimento das organizações, uma manifestação de um fenômeno que levou o surgimento da chamada Teoria da Agência, que teve como primeiros pesquisadores, Adolph Berle e Gardiner Means que documentaram o estudo em sua obra *The Modern Corporations and Private Property*, publicado em 1932 (BERLE; MEANS, 1984). Essa matriz de pesquisa foi seguida mais tarde, em 1937 por (COASE, 1937), que segundo (NASCIMENTO; BIANCHI, 2005), abordou de forma pioneira a natureza da firma, no que se refere à consideração dos aspectos internos da empresa, enfatizando a imagem do empreendedor como a figura-chave para a alocação correta de recursos no processo de tomada de decisões.

Portanto, estabelecer uma Articulação, da Teoria de Agência, com um campo de estudo voltado para a agricultor familiar, onde o agricultor assume um papel em sua propriedade de agente, tanto de produção, quanto de gestão, onde observa-se a agricultura de natureza familiar,



com uma integração no processo de agroindustrialização da produção, ou seja, a industrialização da produção, oriunda da agricultura familiar, que representa um papel fundamental na manutenção da qualidade de vida das famílias do campo (NASCIMENTO; BIANCHI, 2005).

Lima e Cunha (2011), destacam a importância da agregação de valor da produção agrícola familiar através do processo de agroindustrialização, como uma forma de manter o homem ao campo e gerar alternativas de incremento de renda para os mesmos, desta forma evidencia-se a importância do processo de agroindustrialização na geração de trabalho e renda, contemplando incorporação da mão de obra familiar

Portanto, ao tratar das agroindústrias e a Teoria de Agência, tendo presente o crescimento das organizações, verifica-se a necessidade do estudo da governança corporativa em agroindústrias. Atenta-se para as diversas definições de governança corporativa, em geral trata-se de mecanismos de gestão e participação dos agentes envolvidos na organização. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define Governança Corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009).

Por conseguinte, verificar a governança na agricultura familiar, de forma pontual no processo de agroindustrialização, em um ambiente de produção de alimentos, significa um olhar para a padronização e aumento da eficiência desses empreendimentos, para incorporar a Teoria da Agência, a governança corporativa em agroindústrias familiares. Assim, a Teoria da Agência poderá contribuir na compreensão dos conflitos, os custos, o movimento entre a propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente (JENSEN; MECKLING, 1976). Ainda, governança corporativa corresponde à fixação pelos conselhos mecanismos, estruturas e incentivos que compõem o sistema de controle de gestão e que devem direcionar o comportamento dos administradores para o cumprimento dos objetivos estipulados pelos acionistas, além de assegurar que os executivos não se afastem deles (IBGC, 2007).

Diante do exposto tem-se a seguinte questão de investigação: Como está estruturada a Governança Corporativa nas agroindústrias familiares? Para dar resposta a questão de pesquisa proposta, o objetivo é analisar os mecanismos de governança presente na agroindústria da



agricultura familiar no município de Coronel Bicaco/RS e analisar como a mesma está organizada, para além de compreender como ocorre a participação dos agentes envolvidos na produção e gestão da agroindústria.

Assim, o presente estudo busca analisar uma agroindústria de massas localizada no município de Coronel Bicaco, que é administrada de forma comunitária/compartilhada por um grupo de mulheres. Observa-se que estudos com certo grau de semelhança já foram desenvolvidos, como por Silveira (2017), tendo como objetivo analisar as estruturas de governança e os mecanismos de coordenação adotados pelas agroindústrias familiares no Corede Médio Alto Uruguai. Ainda, Felipe *et al.* (2020), realizaram um estudo multicaso no Paraná para compreender os mecanismos de governança na compra de mandioca pelas feculares e como elas estão adotando coordenações plurais nesse negócio. Assim, o presente estudo, apresenta uma particularidade, uma agroindústria administrada e operada exclusivamente por mulheres, no município de Coronel Bicaco.

## TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria da Agência visa o entendimento e a percepção da relação entre dois atores ou mais, em determinadas organizações, tendo seu ponto de partida nos estudos realizado por (BERLE; MEANS 1932). Os autores pesquisaram empresas norte americanas de grande porte durante os anos de 1930, os quais constataram que as empresas típicas do século XIX, pertenciam a um proprietário ou em alguns casos a um pequeno grupo de proprietários e que o sistema de gestão presente era restrito a estes proprietários. Um processo que era gestado pelo patrimônio pessoal dos proprietários. A nova concepção busca separação entre patrimônio e gestão para consolidar em um novo formato de organização, onde os proprietários assumem as grandes estratégias e delegam as funções de gestão, a um administrador que posteriormente passou a ser classificado como agente.

Para Jensen e Meckling (1976), o relacionamento de Agência ocorre a partir de uma relação contratual, de um ou mais indivíduos (proprietários/acionistas), que contratam um ou mais indivíduos (agentes/gerentes), para desempenhar algum trabalho em seu favor, o que envolve delegação de autoridade e representatividade para a tomada de decisão pelo agente/gerente em nome do proprietário/acionista. A Teoria da Agência divide os agentes de



duas formas: o chamado principal que na relação estabelece papel de liderança e o chamado agente que dá origem ao nome da teoria, o agente é o indivíduo recrutado pelo principal para ocupar determinada posição dentro de uma organização. Para Hendriksen e Breda (1999), um desses dois indivíduos é um agente do outro, chamado de principal – daí o nome de teoria de agency. O agente compromete-se a realizar certas tarefas para o principal; o principal compromete-se a remunerar o “agente”. Dentro desta relação espera-se que o agente desenvolva atividades e tarefas que sejam de interesse do principal, o qual deve remunerar o agente de acordo com a atividade desenvolvida, esta relação é regulamentada em sua maioria por um termo contratual onde ambas as partes entram em acordo sobre os termos do contrato.

Daily, *et. al.*, (2003, p. 371- 372), destaca que os estudos sobre governança com base na teoria da agencia ganharam maior visibilidade a partir de dois fatores, o primeiro é referente a uma teoria bastante simples, onde grandes corporações são reduzidas a dois participantes, gestores e acionistas, onde cada um assume de forma clara e consistente os seus interesses. Já em segundo, a noção de que o ser humano ao apresentar interesses próprios, geralmente não apresentara disposição para sacrificar seus interesses pelos de outro indivíduo.

Já Bronstein (2021) destaca que cabe ao proprietário/acionista delimitar o campo de atuação dos agentes/gerentes, determinando incentivos adequados e arcar com os custos do monitoramento visando impedir atividades anômalas e limitar extravagâncias do agente/gerente. O problema da agência se encontra na possibilidade do agente em tomar decisões que favoreçam a sua função/utilidade e não a maximização de lucros do principal.

## AGROINDUSTRIA FAMILIARES

A agroindústria familiar “é um empreendimento que agrega valor aos produtos primários produzidos pela família e ao longo do tempo se transformou em alternativa de complementação de renda dos pequenos produtores rurais” (ANES *et al.*, 2018, p.110).

É evidente a contribuição e de fundamental importância a agricultura familiar na produção de alimentos e segurança alimentar nacional, destaca Gomes e Schmidt ( 2014), Ainda, ressaltam os autores que a implantação de pequenas agroindústrias familiares no meio rural, vem caracterizando-se, cada vez mais, como uma importante alternativa de geração de renda no campo, abrindo novos postos de trabalho e motivando os jovens a permanecerem em



suas propriedades, reduzindo parcialmente o quadro de êxodo rural e, em alguns casos, oportunizando o retorno de jovens ao meio rural. Sendo assim a agroindustrialização apresenta-se como uma importante ferramenta de valorização e incentivo à agricultura de base familiar.

Assim, o processo da agroindustrialização busca valorizar a produção local, mediante produtos agroindustrializados que mantêm as características de determinado local, costume e cultura. Desta forma a agroindústria atua também na valorização cultural do local. Para Mior (2005, p 191), a agroindústria familiar precisa ter “sua localização no meio rural, utilizar máquinas e equipamentos de menores escalas, onde a procedência de sua matéria prima é própria ou dos vizinhos, assim como a mão-de-obra, remetendo geralmente a um produto artesanal”. Segundo Niederle e Júnior (2009), diferentemente das multinacionais, as agroindústrias familiares articulam-se firmemente com os espaços locais mobilizando ativos de capital social presentes nas diversas redes de comercialização, onde se destacam os laços de parentesco, amizade e confiança. Essas funcionam reativando vínculos sociais e construindo mercados. Desta forma além de contribuir para melhoria da qualidade de vida da família envolvida com a produção e de estimular o comércio local, a agroindústria estimula ainda as relações sociais e o aumento da confiança nas relações comerciais locais.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa pode ser considerada como mecanismos de gestão, controle e direção adotados na organização para que esta atenda aos interesses dos seus *stakeholders*, principalmente os de interesses financeiros. Segundo Child e Rodrigues (2003), a preocupação da governança centra-se nos mecanismos que fazem com que os agentes se empenhem em atingir os objetivos organizacionais, ou seja, em assegurar um retorno aceitável para os proprietários da empresa. Na mesma linha de pensamento, Fiorini *et al.*, (2016) descreve que a governança corporativa trata de um meio de estabelecer e manter a harmonia entre os acionistas e os altos executivos das empresas. Através dela, busca-se identificar maneiras de garantir que as decisões sejam tomadas de forma eficaz, sem perder o foco na eficiência operacional e maximização dos resultados.

Oliveira Bertucci *et. al.* (2006), identificam quatro modelos de governança corporativa: modelo financeiro, focado no retorno financeiro dos investidores; modelo dos públicos



relevantes (*stakeholders*), que preconiza a responsabilidade social; modelo político, cuja ênfase é a questão institucional; modelo de procuradoria, que valoriza o poder de os gerentes gerarem valores tangíveis e intangíveis. Dentre os quatro modelos observa-se maior abrangência e disseminação nos modelos financeiros e no modelo dos públicos relevantes, por estarem ligados diretamente ao retorno financeiro dos seus acionistas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (IBGC, 2009), ressalta que existem quatro princípios da governança corporativa: 1) Transparência (*disclosure*), está ligado à transparência das informações e do acesso a essas informações pelos stakeholders. 2) Equidade (*fairness*, ou senso de justiça), buscar tratamento justo e igualitário a todos os envolvidos de diferentes esferas, sejam eles acionistas ou stakeholders. 3) Prestação de contas (*accountability*), sabendo que cada agente tem sua parcela de responsabilidade dentro da organização e que os mesmos devem satisfação das atitudes tomadas e até mesmo dos objetivos não alcançados. 4) Responsabilidade corporativa social e ambiental, está direcionado a responsabilidade da empresa com a sustentabilidade a médio e longo prazo.

No âmbito das organizações familiares, Troccoli e Lisboa (2018), destacam que a governança em empresa familiar é o conjunto de instâncias, de práticas e de princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e que orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão. Desta forma a governança corporativa mesmo em uma unidade familiar de produção é de fundamental importância para a organização e para o bom desenvolvimento das operações a serem desenvolvidas.

Vale salientar que por tratar-se de organizações de cunho familiar, questões afetivas podem estar intrínsecas nas atividades produtivas e administrativas da unidade, dificultando em alguns casos a separação entre profissional e familiar. Para Melin e Nordqvist (2000), as empresas familiares tendem a utilizar mecanismos da governança corporativa como, por exemplo, o estabelecimento de conselhos. Entretanto, a efetividade do conselho limita-se a sua estruturação, sendo que o processo de tomada de decisões acaba sendo conduzido em ambiente informal, como em reuniões de família.

Destaca-se que ao longo tempo de interação entre os membros da família, esse processo torna menos propensos a adoção de mecanismos formais na condução do negócio, tanto que, quando a empresa é gerenciada por membros de uma única família, é menor a dependência de



estruturas de governança (LEAPTROTT, 2005). Desta forma fica difícil o estabelecimento de um mecanismo de governança específico, sendo assim a existência dos conselhos tornam-se mais efetivos e de fácil implantação. Dentre as práticas recomendadas para esse tipo de organização, destaca-se a adoção de um Conselho de Administração e de um Conselho de Família, bem como a utilização de mecanismos que oportunizam um espaço para os sócios e protocolos familiares, a fim de assegurar uma melhor gestão (SCHNEIDER, et.al, 2019).

Portanto, o Conselho de Administração tem como função o monitoramento dos gestores, em nome dos acionistas, na tomada de decisões quanto à venda de ativos, investimentos, desinvestimentos ou aquisições, ofertas de compra por outras empresas, remuneração dos executivos, gestão de riscos auditoria (TIROLE,2006). Por fim, o Conselho de Família visa definir limites entre familiares e empresariais, preservar valores da família, tratar a organização como fator de união e continuidade da família, definir critérios proteção patrimonial, entre outras atribuições (IBGC,2015).

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa conta inicialmente com um arcabouço teórico a fim de buscar maior interação com a temática de pesquisa, que poderá servir de lente para a interpretação da agroindústria familiar, no município de Coronel Bicaco. Assim, para responder aos desafios, o estudo conta com a pesquisa descritiva.

No entender Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste caso a pesquisa busca descrever a relação entre os agentes envolvidos com a agroindústria a ser analisada, buscando identificar o padrão de governança existente.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa apresenta-se na forma de estudo de caso, por se tratar da análise de uma agroindústria localizada no município de Coronel Bicaco. Para Minayo (2014), o estudo de caso contribui na compreensão do fenômeno que não está claramente definido. Portanto, a pesquisa busca verificar os procedimentos e padrões de governança corporativa adotados pela agroindústria em questão. Quanto aos instrumentos de coleta de dados foi utilizada uma entrevista com os membros da agroindústria.





Por fim, a pesquisa opera em uma abordagem qualitativa, que para Godoy (1995), os estudos qualitativos têm como preocupação fundamental a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. Assim, a pesquisa qualitativa permite maior liberdade de diálogo com os entrevistados, a fim de proporcionar maior segurança para a coleta de informações.

A presente pesquisa buscou analisar os mecanismos de governança dentro de uma agroindústria de cunho familiar, para tanto, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário em formato de escala *likert* de 5 pontos, com 10 questões referentes a existência ou não de mecanismos de governança e o quão importante este mecanismo é para os membros da agroindústria, as respostas possíveis foram (tem) se é adotada a pratica de governança e (não tem) se a pratica de governança não é adotada na agroindústria, a escala de importância varia de 1 a 5, sendo respectivamente, 1- irrelevante, 2- pouco importante, 3- indiferente, 4- importante, 5- muito importante. A escala *likert* foi criada por *Rensis Likert* em 1932, que em sua tese, Likert realizou um levantamento usando uma escala de um a cinco pontos, tendo resultado numa escala de pesquisa (Escala de Likert) como um meio de medir atitudes.

O objeto de estudo da pesquisa é uma agroindústria familiar de caráter comunitária, gerida e operada exclusivamente por mulheres, localizada no município de Coronel Bicaco, Rio Grande do Sul, a agroindústria atua de forma informal no município com a produção de massas em geral, observa-se que a mesma possui uma estrutura administrativa definida porem a mesma também é informal, a agroindústria atua a aproximadamente 16 anos no município, conta com sede fixa e planta de produção própria, (EMATER, 2021).

## RESULTADOS E DISCUÇÃO

O questionário fora aplicado a uma representante da agroindústria no mês de agosto de 2021, durante uma visita realizada a agroindústria em estudo, a qual teve o acompanhamento de um técnico do escritório municipal da Emater.

Questão 1: A agroindústria tem algum mecanismo de governança, como: conselhos e comitês? Tem, grau de importância 5. Questão 2: Existe algum mecanismo de distribuição de informação dentro da agroindústria, que gere transparência nas decisões tomadas, como



assembleia geral? Tem, grau de importância 5. Questão 3: A agroindústria possui uma estrutura administrativa definida, como a existência de um conselho de administração? Tem, grau de importância 5. Questão 4: É realizada assembleias e ou reuniões para tomada de decisões e discussão de projetos futuros? Tem, grau de importância 5. Questão 5: Em sua opinião é importante a existência de um órgão gestor dentro da agroindústria, como um conselho de administração? Tem, grau de importância 5. Questão 6: Em sua opinião a forma de gestão da agroindústria é transparente e igualitária? Tem, grau de importância 5. Questão 7: Existe proximidade afetiva (grau de parentesco) entre os membros da agroindústria, isso é importante no processo de tomada de decisões? Tem, grau de importância 2. Questão 8: A agroindústria está organizada no formato de associação e/ou cooperativa, qual a importância disso para os membros da agroindústria? Tem, grau de importância 5. Questão 9: A agroindústria apresenta metas definidas, qual a importância do estabelecimento de metas? Tem, grau de importância 5: Questão 10: É oportunizado o direito de opinião e voz ativa dentro da agroindústria a todos os membros? Tem, grau de importância 5.

Nota-se a partir dos resultados que, apesar da agroindústria atuar de forma informal, apresenta uma estrutura administrativa definida com a existência de um grupo responsável pela gestão e transferência de informações dentro da agroindústria. Segundo a literatura utilizada na pesquisa essa forma de organização caracteriza a existência de um conselho de administração citado por, Schneider, et.al, 2019; Tirole, 2006. Como um mecanismo de governança utilizado em organizações de cunho familiar. A qual busca realizar assembleias e reuniões periódicas afim de manter o diálogo e a transparência dentro da organização, salienta-se que a realização dessas reuniões gerais vai de encontro com o primeiro princípio de governança corporativa, o princípio da “transparência” estabelecido pelo IBGC, 2009, além das atividades coletivas serem utilizadas na discussão de metas e decisões a serem tomadas referente ao grupo e a agroindústria. Fora possível observar a existência de grau de parentesco e proximidade afetiva dentro do grupo, como citado no trabalho de Melin e Nordqvist (2000), que sugerem a existência de grau de parentesco como um fator que pode gerar dificuldade nas relações administrativas da organização, porem verificou-se que a existência de grau de parentesco não prejudica ou influência nas decisões tomadas, ou seja, não sendo evidenciado conflito de agência nas relações.



Referente ao estabelecimento de metas, observa-se que o grupo busca classificar com grau de importância as questões a serem atendidas, como a aquisição de máquinas ou melhorias no espaço físico. Observou-se ainda que a agroindústria busca seguir o modelo de associativismo com seus membros, afim de todos terem o direito a voz e a exposição de ideias e opiniões, fato este que representa o segundo princípio de governança corporativa estabelecido pelo IBGC, 2009 o princípio da “equidade” que busca o tratamento de forma justa e igualitária a todos os membros da organização, este ponto em específico fora salientado pela entrevistada, que ressaltou a importância do direito a voz a todos os membros, ressaltando que o direito a voz proporciona a inclusão e a unificação de todo o grupo envolvido com a agroindústria.

Destaca-se ainda, que na percepção da respondente a agroindústria é considerada como transparente de forma que todas as envolvidas compartilham as informações, alinhando se ao terceiro princípio de governança corporativa estabelecido pelo IBGC, 2009 “prestação de contas” que busca garantir a todos os membros a plena consciência das transações realizadas pela agroindústria, o tempo de existência da agroindústria também é considerado importante, pois a mesma está em atividade a aproximadamente 16 anos e busca manter o grupo de envolvidas unido e forte, para garantir a sobrevivência da agroindústria a médio e longo prazo, contemplando assim o quarto princípio de governança corporativa estabelecido pelo IBGC, 2009 “responsabilidade corporativa social e ambiental” que está relacionado a capacidade de manutenção e sustentabilidade a médio e longo prazo da organização.

A pesquisa desenvolvida apresentou a estrutura de governança corporativa da agroindústria baseada principalmente na confiança entre os membros, como destaca Silveira, 2017 em seu estudo “Estruturas de governança e mecanismos de coordenação em agroindústrias familiares no corede médio alto uruguaí, rs” a confiança criada entre os membros da organização em muitos casos acaba dificultando a existência de mecanismos de governança bem definidos, esse fator ocorre principalmente em virtude da inexistência de oportunismo por parte dos agentes envolvidos nas transações da organização, sendo baseados e amparados pela moralidade existente entre os mesmos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS



O desenvolvimento da pesquisa possibilitou o aprofundamento ao conhecimento referente as agroindústrias familiares, a experiência pratica desenvolvida através da visita e aplicação do questionário possibilitou o entendimento da relação existente entre o grupo de envolvidas, vale salientar que a agroindústria estudada atua informalmente dentro do município e que este fator dificulta a existência de padrões de governança bem definidos, outro ponto a salientar é a baixa escolaridade do grupo em questão, fator este que também dificulta o estabelecimento de uma estrutura de governança. Verificou-se sobre tudo que a agroindústria apresenta uma estrutura de gestão compartilhada entre as envolvidas, sendo assim, mesmo que informalmente, existe padrões de governança que são seguidos e que puderam ser identificados, como a existência de um órgão gestor responsável pela administração (conselho de administração) e a realização de reuniões gerais periódicas para a discussão de objetivos, metas e apresentação dos resultados da agroindústria.

Destaca-se que a pesquisa atendeu ao objetivo proposto, ao identificar que existe mesmo que informalmente, estruturas definidas e que seguem padrões de governança como já citado no artigo, desta forma considera-se que a pesquisa fora relevante no âmbito de estudo dos acadêmicos e que agregou informações fundamentais referente ao processo de governança em agroindústrias de caráter familiar. Salienta-se que estudos futuros poderão ser desenvolvidos na área, afim de aprofundar o conhecimento e detalhar os mecanismos utilizados.

Nesse sentido destaca-se na organização objeto de estudo, a presença de uma diretoria a qual aproxima-se ao conselho de administração, o qual é indicado pela literatura a respeito do tema como mecanismo de governança. Observa-se também que a participação dos agentes envolvidos na produção e gestão da agroindústria ocorre de forma efetiva e participativa, através do diálogo mantido nos momentos de produção e em reuniões gerais desenvolvidas pelo conselho de administração.

Com isso as limitações deste estudo está em, identificar de forma clara a estrutura de governança estabelecida na agroindústria, tendo como ponto de partida o fato da mesma trabalhar de forma informal e não apresentar estrutura administrativa documentada, dificultando a organização da estrutura gestora da agroindústria e da estrutura fiscalizadora.

Sendo assim, sugere-se para estudos seguintes, considerar a forma de organização informal estabelecida pela relação de confiança entre os membros, criada ao longo do tempo de



atuação da agroindústria. É possível ainda, buscar alternativas para organizar e documentar a relação de confiança existente dentro do grupo envolvido com a organização.

## REFERÊNCIAS

ANES, C.E.R.; DEPONTI, C.M.; AREND, S.C. As racionalidades instrumental e substantiva na dinâmica produtiva das agroindústrias familiares na região das Missões Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. G&DR • v. 14, n. 2, p. 107-132, jan/2018. Apud: BESEN, Fabíola Graciele et al. AGRICULTURA FAMILIAR E REPRODUÇÃO SOCIAL: ANÁLISE SOCIOECONÔMICA DE UM GRUPO DE AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES RURAIS DO OESTE DO PARANÁ. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 52, n. 1, p. 163-183, 2021.

BERMUDES, Wanderson Lyrio et al. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **Revista Vértices**, v. 18, n. 2, p. 7-20, 2016.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C.A **Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984 apud: NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Marcia. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In: **CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**. 2005. p. 2005.

BERLE, Adolf Jr; MEANS, Gardner. The Modern Corporation and private property. New York: MacMillan publishing company, 1932. Apud: BRONSTEIN, Michelle Muniz. Levantamento Bibliométrico: Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no Campo da Administração. **Revista Cadernos de Negócios**, v. 1, n. 1, 2021.

BRONSTEIN, Michelle Muniz. Levantamento Bibliométrico: Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no Campo da Administração. **Revista Cadernos de Negócios**, v. 1, n. 1, 2021.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. Corporate governance and new organizational forms : the problem of double and multiple agency. University of Birmingham, 2002. Working Paper. \_\_\_\_\_. Repairing the breach of trust in corporate governance. University of Birmingham, 2003. Working Paper. Apud: CORREIA, Laíse



- Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes. Reflexão sobre as funções da governança corporativa. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. 1, p. 43-55, 2006.
- COASE, Ronald. The Nature of the Firm. In: **Econômica**, 4. 1937. p. 386 - 405. Apud: NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Marcia. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In: **CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**. 2005. p. 2005.
- DAILY, C., DALTON, D. R., CANNELLA Jr., A. A. Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, v. 28, p. 371-382, 2003. Apud: BRONSTEIN, Michelle Muniz. Levantamento Bibliométrico: Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no Campo da Administração. **Revista Cadernos de Negócios**, v. 1, n. 1, 2021.
- EMATER. Associação Rio-grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER/RS. Escritório Municipal. Coronel Bicaco, 2021.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: RAE, v.35, maio/jun. 1995.
- OLIVEIRA BERTUCCI, Janete Lara; BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração**, v. 41, n. 2, p. 183-196, 2006.
- FELIPE, Fábio Isaias et al. Formas de coordenação das fecculárias na compra de mandioca no Paraná. **Revista de Política Agrícola**, v. 29, n. 1, p. 59, 2020.
- FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. **Proceedings of the XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGet), Rezende, Brazil**, p. 30-31, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, p. 44-45, 2002.
- GOMES, Ezio José; SCHMIDT, Carmen Elizabeth Finkler. **A Importância das Redes Cooperativas de Agroindústrias Familiares para a Permanência dos Jovens no Meio Rural**. Reflexão Cooperativista, n.3, p.77-82, Porto Alegre, ago. 2014.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999. Apud: DALMÁCIO, Flávia Zóboli; NOSSA, Valcerino. A teoria de agência aplicada aos fundos de investimento. **Brazilian Business Review**, v. 1, n. 1, p. 31-44, 2004.



IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para o Conselho Fiscal**. (2º edição). 2007.

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). **Código das melhores práticas de governança corporativa** (5a ed.). São Paulo, IBGC. Recuperado em 16, maio, 2018, de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_web.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf). Apud:

SCHNEIDER, Leandro; DA ROSA, Caroline; BAGGIO, Daniel Knebel. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES. **Revista de Governança Corporativa**, v. 6, n. 1, 2019.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ª ed. 2009. Apud: DO CARVALHAL, Raquel Lourenço; BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. Teoria do agente, teoria da firma e os mecanismos de governança corporativa no Brasil. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção, Niterói: UFF**, v. 10, n. 13, 2010.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Apud: BRONSTEIN, Michelle Muniz. Levantamento Bibliométrico: Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no Campo da Administração. **Revista Cadernos de Negócios**, v. 1, n. 1, 2021.

LEAPTROTT, J. **An Institutional Theory View of the Family Business**. **Family Business Review**. San Francisco. 2005. Setembro, vol. 18, 215-228p. Apud: MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso**. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.

LIMA, K. P.; CUNHA, M. A. Gestão ambiental em agroindústrias familiares do município de Francisco Beltrão. **Revista Synergismus Scientifica**. Pato Branco, v. 6, 2011.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento. 14º ed. São Paulo: HUCITEC, 2014.

MELIN, L. e NORDQVIST, M. **Corporate Governance Processes in Family Firms: The Role of Influential Actors and the Strategic Arena**. ICSB World Conference, 2000. Apud:



MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Marcia. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In: **CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**. 2005. p. 2005.

NIEDERLE, Paulo André; JUNIOR, Valdemar João Wesz. A agroindústria familiar na região Missões: construção de autonomia e diversificação dos meios de vida. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 3, p. 75-102, 2009.

SCHNEIDER, Leandro; DA ROSA, Caroline; BAGGIO, Daniel Knebel. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES. **Revista de Governança Corporativa**, v. 6, n. 1, 2019.

SILVEIRA, Jaqueline Patricia. ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES NO COREDE MÉDIO ALTO URUGUAI, RS, Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

TIROLE, J. (2006). The theory of corporate. Princeton University Press. Apud: SCHNEIDER, Leandro; DA ROSA, Caroline; BAGGIO, Daniel Knebel. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES. **Revista de Governança Corporativa**, v. 6, n. 1, 2019.

TROCCOLI, I. R., & LISBOA, F. (2018). Governança corporativa na empresa familiar: uma conciliação possível? *Revista Vianna Sapiens*, 9(1), 32. <https://doi.org/10.31994/rvs.v9i1.291>