

Área: Estratégia | **Tema:** Temas Emergentes em Estratégia

**ANÁLISE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DO SETOR
METAL MECÂNICO DA REGIÃO ALTO JACUÍ/RS**

**ANALYSIS OF GOVERNANCE MECHANISMS IN FAMILY INDUSTRIES OF THE MECHANICAL
METAL SECTOR OF THE HIGH JACUÍ REGION / RS**

Felipe Cavalheiro Zaluski, Diziane Inês De Lima, Daniel Knebel Baggio, Jorge Oneide Sausen e Dieter

Rugart Siedenberg

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as implicações dos mecanismos de governança na dinâmica de duas pequenas organizações industriais e familiar do setor metal mecânico da região Alto Jacuí, sendo o recorte espacial utilizado pelo Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Alto Jacuí/RS. Por meio de uma abordagem qualitativa de casos múltiplos, com coleta de dados por meio de observação direta, documental e entrevistas semiestruturadas, realizou-se a análise dos dados e informações por meio da análise de conteúdo. Assim, pode-se concluir que, embora não sejam formalmente implementados nas indústrias pesquisadas, a estrutura e os mecanismos de governança elucidados tem contribuído para o desenvolvimento da gestão familiar. Os mecanismos destacados apresentam-se como uma alternativa para o desenvolvimento e continuidade da gestão familiar, o que diretamente poderá contribuir para a longevidade e sobrevivência das indústrias.

Palavras-Chave: Governança Corporativa; Mecanismos de Governança; Indústrias Familiares; Setor Metal Mecânico.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implications of governance mechanisms in the dynamics of two small industrial and family organizations in the metal mechanics sector of the Alto Jacuí region, being the spatial cut used by the Regional Development Council (COREDE) Alto Jacuí / RS. Through a qualitative approach of multiple cases, with data collection through direct observation, documentary and semi-structured interviews, data and information analysis was performed through content analysis. Thus, it can be concluded that, although not formally implemented in the industries surveyed, the structure and mechanisms of governance elucidated has contributed to the development of family management. The highlighted mechanisms present themselves as an alternative for the development and continuity of family management, which can directly contribute to the longevity and survival of the industries.

Keywords: Corporate governance; Governance Mechanisms; Family Industries; Mechanical Metal Sector.

ANÁLISE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM INDÚSTRIAS FAMILIARES DO SETOR METAL MECÂNICO DA REGIÃO ALTO JACUÍ/RS

1 INTRODUÇÃO

O tema central deste estudo repousa sobre a empresa familiar, mais especificamente pequenas empresas do setor metal mecânico da Região Alto Jacuí, localizada no Planalto Meridional do Estado do Rio Grande do Sul, setor este de grande relevância para a região pois representa 14,18% do Valor Adicionado Bruto (VAB), sendo que no segmento Industrial da Região 62,4% do VAB é composto pela indústria de transformação, especialmente a fabricação de tratores, máquinas e equipamentos para a agricultura (pré colheita) e pecuária (COREDE ALTO JACUÍ, 2017). Assim, cabe considerar que durante o seu ciclo de vida e evolução estas empresas são permeadas por fenômenos que implicam na confecção e implantação de mecanismos de governança, de forma a mitigar os conflitos advindos do relacionamento entre as estruturas família, propriedade e gestão.

A empresa familiar é um tipo especial de organização, cuja natureza apresenta convergência de dois sistemas independentes: a família e a empresa. De acordo com Gersick et al. (2006), o empreendimento familiar surge de ideias, com empenho e capital de empreendedores e seus familiares, e, pelo menos 40% das maiores empresas do mundo pertencem ou são controladas por famílias, e que entre 65% e 80 % do total de empresas do mundo seja familiar. No Brasil, Vidigal (1999) aponta que esse número chegaria a 98% das empresas, se considerado apenas as não estatais. Estes dados mostram a relevância econômica e social deste tipo de empresa, bem como sua predominância nos mais variados setores.

Segundo Borges e Lescura (2012), nas empresas familiares podem ser verificados alguns elementos distintos como: cargos nos conselhos administrativos sendo exercidos por familiares, valores da organização alinhados com os valores da família, problemas familiares sendo levados para o universo da empresa e vice-versa, entre outros. Os autores salientam ainda que, apesar da representatividade deste tipo de organização, estas enfrentam muitos desafios ligados à problemática convivência entre família e empresa, à demanda por profissionalizar e estruturar as atividades administrativas de forma distintas, aos assuntos relativos à perpetuação do negócio familiar com a família no comando (BORGES; LESCURA, 2012).

Deste modo, buscando oferecer condições adequadas para lidar com as mudanças advindas no ciclo de vida e evolução da empresa familiar, bem como na pequena empresa, é possível por meio da aplicação de mecanismos de governança minimizar tais problemas, pois a governança na empresa familiar (SILVEIRA, 2010) vai tratar dos relacionamentos e dos aparatos para solucionar os conflitos entre a “família empresária”, os proprietários/acionistas e a direção/gestão da empresa.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo analisar as implicações dos mecanismos de governança na dinâmica de duas pequenas organizações industriais e familiar do setor metal mecânico da região Alto Jacuí, sendo o recorte espacial utilizado pelo Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Alto Jacuí/RS. O artigo encontra-se dividido, além da presente introdução, em mais quatro partes. Na segunda parte é realizada uma fundamentação teórica em que se apoia o estudo, abordando a governança, as empresas familiares e sua relação com os mecanismos de governança. O método de trabalho compõe a terceira seção onde são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do presente estudo. Na parte seguinte são apresentados os resultados obtidos nas empresas pesquisadas, bem como a análise e discussões realizadas a partir dos dados provenientes das entrevistas e observações realizadas. Por fim, na quinta parte estão as considerações finais e outras contribuições a que este estudo permitiu chegar.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

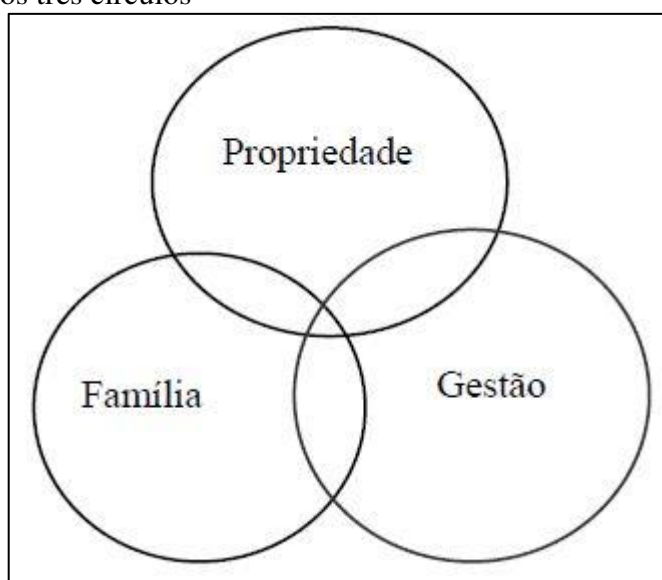
A governança corporativa pode ser compreendida como o ato ou o processo de governar, ou o sistema que dirige e controla as empresas (MULILI; WONG, 2011), ou ainda como a relação constituída entre a empresa e os seus *stakeholders* irá conduzir a direção estratégica e o desempenho da corporação, determinando o seu controle (LUO, 2005). Em outro viés, a governança também pode ser vista como “um 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, p. 19).

A governança corporativa pode parecer estar mais direcionada às organizações de sociedade anônima de capital aberto (que negociam ações no mercado de capitais), contudo, é conveniente estabelecer uma estrutura de governança corporativa em organizações independente da natureza jurídica (sociedade limitada ou sociedade anônima), ou do tipo de controle (familiar ou não) (LAIMER; TONIAL, 2015).

A lógica das empresas familiares acrescenta desafios à tradicional governança corporativa. São empresas mais complexas no atendimento aos interesses da família, da alta gestão, dos diretores, ainda mais, quando os membros da família sobrepõem funções dentro da empresa. Os objetivos econômicos podem não estar alinhados com objetivos da família. Uma empresa tipicamente familiar apresenta, portanto, condições de violar os elementos nos quais se pauta a tradicional governança corporativa (MUSTAKALLIO et al., 2002).

Tagiuri e Davis (1982) sugerem que as empresas familiares apresentam atributos bivalentes únicos, derivados de combinações entre família, propriedade e gestão - esquematicamente representados na Figura 1. Esses atributos bivalentes dizem respeito à simultaneidade de papéis desempenhados pelos gestores, tais como identidade compartilhada, histórico comum, envolvimento emocional, linguagem privada da família, privacidade e significado mútuo da empresa familiar. Por essas razões, o comportamento das empresas familiares difere dos demais.

Figura 1 – Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6).

Nesse sentido, a governança corporativa em empresas de controle familiar se estabelece, portanto, “não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas, também, no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão)” (IBGC, 2006, p. 23).

Deste modo, para Pereira (2010) a governança em empresas familiares pode ser compreendida como:

“o conjunto de instâncias, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão” (PEREIRA, 2010, p. 207).

Assim, a expressão “governança da empresa familiar” aplica-se de forma mais geral, independentemente de ser ou não uma empresa de capital aberto, para referir-se às práticas adotadas pela empresa com o objetivo de reduzir os conflitos de interesse geralmente existentes entre a empresa e a família, ente acionistas controladores e não controladores, ente os membros da família que participam da gestão e os que não participam ou que gostariam de vir a participar (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Neste contexto, Laimer e Tonial (2015) destacam que uma empresa familiar deve constituir uma estrutura de governança que seja adequada às suas atividades empresariais, instituindo órgãos necessários e observando os preceitos delineados pela Lei das Sociedades Anônimas. Os autores apresentam um modelo de governança corporativa para empresas familiares, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 – Estrutura de governança



Fonte: Laimer e Tonial (2015, p. 40).

Assim, Laimer e Tonial (2015) defendem que a estrutura de governança corporativa em empresas familiares deve considerar, pelo menos, os seguintes órgãos sociais:

- a) Assembleia Geral ou Reunião de Sócios é o órgão máximo da empresa e tem a participação dos proprietários (acionistas ou sócios);
- b) Conselho de Administração é o órgão de representação dos proprietários e de deliberação colegiada encarregado de fixar a orientação dos negócios, monitorar e incentivar a gestão da empresa;
- c) Conselho Fiscal é o órgão responsável pela fiscalização da gestão da empresa;
- d) Diretoria Executiva é responsável pela gestão da empresa, com a execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e a obrigação de prestação de contas;
- e) Auditoria Independente é o órgão responsável pela verificação de conformidade de ações ou omissões, apurando eventuais irregularidades com o propósito de evitar as consequências dos erros ou das fraudes.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES E OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Nas empresas de controle familiar, geralmente ocorre a sobreposição de papéis e funções, o que torna importante a implementação de mecanismos de governança capazes de auxiliar no estabelecimento de regras formais a fim de evitar a transferência de conflitos da família para a empresa e desta para a família. Estas regras ou acordos tem a finalidade de propiciar mais transparência às ações dos membros familiares, de reduzir a parcialidade e minimizar a subjetividade nas relações existentes (BERTUCI; CAMPOS et al., 2009).

As empresas familiares têm grande representatividade na economia mundial, em seus respectivos setores mostram que podem ser competitivas e modernas mesmo com uma forte presença familiar no seu controle ou administração diária. Neste sentido Silveira (2010), expõe que a temática da governança ganhou corpo pelas contribuições dos estudos acerca da questão que envolve os conflitos de interesses, notadamente o conflito de agência entre principais (acionistas) e os agentes (gestores). Com origem nas teorias econômicas, a teoria da agência enfatiza o relacionamento entre agências (contratos) e a base do problema de agência tem origem na delegação de poder, em que o principal (proprietário) delega a um agente (executivo) a gestão de sua empresa.

Complementando, Silva Junior (2006) advoga que a questão da teoria da agência consiste no oportunismo de decisões dos diretores executivos em não visar à maximização do valor das ações dos acionistas/proprietários. Neste contexto, segundo o autor, é necessária a adoção de mecanismos que obriguem os diretores executivos, que não são acionistas, a proteger os interesses dos proprietários, como forma de conduzir a uma boa prática de governança corporativa. Nestes temos, quando os interesses são convergentes há um alinhamento dos objetivos comuns, quando são divergentes surgem os conflitos ou problemas de agência.

Assim, Segatto-Mendes (2001) infere sobre a questão que envolve os diferentes níveis de informação como outro fator que contribui para a ocorrência do conflito de agência. De acordo com Silva Junior (2006), estes conflitos, em especial o conflito de agência no contexto da governança corporativa, não podem ser evitados em função de duas razões: da inexistência do contrato completo que vá garantir que o agente tenha sua ação voltada para atender os interesses do principal (KLEIN, 1983); e a inexistência do agente perfeito, o qual estaria indiferente em maximizar seus interesses e aspirações quanto aos outros (JENSEN; MECKLING, 1994). Assim, em função da inexistência do contrato completo e agente perfeito, as relações entre o principal e o agente se dão por meio dos contratos.

Dada a problemática que envolve a temática da governança, Andrade e Rossetti (2012) relatam que é frequentemente aplicado às organizações mecanismos de governança, que possuem natureza interna e externa. Embora estes mecanismos sejam direcionados ao contexto de grandes companhias, pode se fazer presente no contexto das pequenas e médias empresas familiares.

Neste sentido, Laimer e Tonial (2015) expõem que os mecanismos de governança podem ser criados para incentivar e monitorar o comportamento do agente (executivo), sendo que estes mecanismos podem estar ligados à estrutura de governança ou serem instituídos pela empresa. Os autores trazem neste contexto os seguintes exemplos: Conselho de família, conselho de herdeiros, acordo de acionistas, política de dividendos, acordo de reconcentração acionária, separação entre remuneração do capital do trabalho, segregação de funções: executivo e presidente do Conselho de Administração, política de recrutamento e seleção de executivo, planejamento da sucessão, política de aposentadoria, planejamento estratégico, relatório da administração, demonstração contábeis, auditoria interna, controladoria, código de conduta, código de ética (LAIMER; TONIAL, 2015).

Em suma, no que tange outros aspectos, os mecanismos de governança configuram parte essencial nesse sistema e atuam de forma a assegurar que as decisões que serão tomadas

sejam feitas tanto para o interesse dos proprietários e dos *stakeholders*, mesmo que na maioria das empresas familiares de pequeno e médio porte, evite a formalização dos processos operacionais bem como o uso de ferramentas de gestão que auxiliem na tomada de decisões, o que acaba dificultando a profissionalização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa para análise das informações, sendo realizada em um estudo de caso múltiplo em duas indústrias familiares do setor metal mecânico da Região Alto Jacuí/RS. A escolha dos casos levou em consideração a importância deste setor para a economia da região e as organizações foram selecionadas por serem indústrias familiares e possuírem mais de 15 anos de funcionamento, estando em um estágio consolidado de gestão e processos, além de estarem ambas, na segunda geração de sucessão familiar na gestão.

Os procedimentos de coleta de dados basearam-se em diversas fontes de evidências. Primeiramente utilizou-se a observação direta, posteriormente a técnica de coleta de dados documental e, por fim, a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas (YIN, 2005).

A coleta de dados por observação direta buscou identificar, por meio de um roteiro de visita, os aspectos e informações adicionais sobre as organizações. Já a coleta de dados documental buscou em documentos, relatórios, atas, etc. informações que corroborassem com as informações e dúvidas elucidadas na coleta de dados anterior. Por fim, a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas foi realizada com dois gestores que desempenhavam papel tanto na gestão e na família gestora, buscando informações e percepções quanto aos mecanismos de governança.

As entrevistas foram realizadas com os dois diretores gerais de ambas indústrias, tendo uma duração média de aproximadamente duas horas, sendo gravadas com a permissão prévia dos entrevistados, para posterior transcrição e análise.

Para análise e interpretação dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Primeiramente efetuou-se a transcrição das entrevistas e armazenadas em um banco de dados, junto com as informações das demais coletas de dados, sendo posteriormente ambos categorizados. Após, foram identificados os principais aspectos da estrutura e dos mecanismos da governança, sendo analisados individualmente por indústria e, em seguida, analisados de forma conjunta, mediante a comparação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CASO 1: INDÚSTRIA FABRICANTE DE ESQUADRIAS EM ALUMÍNIO

Este primeiro caso baseia-se a uma indústria de fabricação de esquadrias em alumínio com sede na cidade de Tapera/RS. A empresa está a 35 anos no mercado, comercializando seus produtos em toda a região Norte, Noroeste e Central do Estado do Rio Grande do Sul. Na sua constituição inicial, haviam quatro sócios sem nenhum grau de parentesco, somente no ano de 2009 quando um dos sócios comprou a parte dos demais, foi que a indústria se tornou uma organização exclusivamente familiar em sua constituição e gestão, sendo caracterizada como sociedade limitada.

Em relação a sua estrutura de governança, a indústria possui Conselho de Família, onde são definidos os limites entre os interesses familiares e empresariais, buscando sempre preservar os valores familiares, mas, sendo o pai o fundador mais antigo, ainda presente ativamente na organização, a sua vontade prevalece. Isto indica que os mecanismos de

governança não foram formalmente discutidos, pois, o fundador não pensa em se ausentar tão cedo dos negócios o que gera outra preocupação, considerando que o filho mais velho (segundo maior acionista), não está preparado para suceder o fundador. Diante disso, foi possível perceber que na sucessão os mecanismos de governança não estão claramente definidos, não há políticas e diretrizes que possam orientar a estruturação de um plano de sucessão de forma transparente objetivando o engajamento da família.

Quanto à estrutura/mecanismos para a preparação e educação dos familiares, percebe-se que há investimentos, principalmente em relação ao profissionalismo externo dos membros da família, assim como o planejamento estratégico está instituído, com objetivos de médio e longo prazo traçados e adaptados conforme a estratégia da empresa, a qual vai sendo adaptada de acordo com as mudanças e exigências do mercado, pois, a meta principal é cada geração fazer crescer o valor da empresa de forma inovadora em respeito à visão e dedicação do fundador.

Já, em relação a abertura das informações, a indústria trabalha com relatórios gerenciais, balanços e balancetes contábeis, informações financeiras bem estruturadas que são repassadas a todos os sócios através de reuniões mensais, pois segunda a gestora administrativa, não há como gerir um negócio familiar sem estas ferramentas e sem clareza no repasse de informações, além de facilitar a tomada de decisões.

No entanto, a organização não tem uma política bem definida quanto à igualdade de remuneração entre os cargos gerenciais executados pelos familiares, nem mesmo na questão societária. A separação entre remuneração do capital e do trabalho existe, embora o fundador seja o principal acionista e, também, quem aufer o maior salário, pois a empresa trabalha com política de dividendos, cada sócio tem um salário, que nem sempre condiz com a função; todas as sobras são reinvestidas na indústria.

Todas as decisões devem ser pautadas em questões éticas e em princípios que norteiam a cultura da organização, neste sentido o código de ética é outro mecanismo de governança estabelecido formalmente na empresa. Eventualmente, dependendo do caso, são abertas algumas concessões. Entretanto, é importante ressaltar a necessidade e vontade do comprometimento coletivo com a empresa, pois caso não se consiga demonstrar a importância e a necessidade destas práticas de governança, conflitos e boicotes podem emergir, resultando no fracasso da implantação e conseqüentemente no fracasso do negócio.

4.2 CASO 2: INDUSTRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS E OPERATRIZES

Este estudo de caso se refere a uma indústria prestadora de serviços de usinagem e fabricante de implementos agrícolas e máquinas operatrizes, com sua sede na cidade de Não Me toque/RS. Fundada em 2007, a empresa conta com 11 anos de atuação no mercado.

A organização caracteriza-se como indústria familiar de sociedade limitada, sendo que pai e filho integralizam cada um 50% do capital. Quanto a governança corporativa não há uma estrutura formal, o que existe são algumas práticas de governança instituídas a fim de auxiliar a empresa na execução de sua gestão.

A questão sucessória é um dos métodos de governança que vem sendo trabalhado na organização, considerando que desde o principio o fundador constituiu a empresa para que futuramente o sócio (filho) assuma o negócio e este pensa este processo como um dos mais importantes na empresa familiar, pois é desta forma que se garante a continuidade do negócio da família. Além disso, a profissionalização também tem sido uma prioridade na organização, desde que os sócios decidiram pela contratação de um *CEO* (executivo principal) para gerenciar o negócio, esta necessidade surgiu da divisão de funções por parte dos sócios, ou seja, com o crescimento nos três subsistemas (família, propriedade e gestão), a necessidade de

profissionalizar o negocio tem sua importância ao permitir a aplicação de novas estruturas que possibilitem à empresa familiar sobreviver frente aos tempos de mudança.

Não existe governança corporativa de verdade sem controle e um bom acompanhamento, neste sentido o planejamento estratégico é mais um método executado pela organização, mesmo que muitas vezes a estratégia da organização é definida pelo mercado, as ações de curto, médio e longo prazo previamente definidas auxiliam a manter o prumo dos negócios. Além disso, é identificando os pontos que precisam de atenção e ao mensurar resultados que a empresa será capaz de maximizar sua atuação. Para que essa seja a realidade do negócio, se utiliza métricas e indicadores de performance, assim como ferramentas específicas, tais como relatórios gerenciais, financeiros, balancetes, além de reuniões semanais com toda a equipe. Produzir, analisar informações e manter a transparência das mesmas torna-se indispensável, só assim é possível garantir que tudo esteja saindo como o planejado.

A questão hierárquica é algo que mesmo não estando formalizado, está bem definido na organização, cada profissional sabe qual é o papel da empresa de modo a não se desviar dos objetivos estratégicos do negócio, sendo que os interesses pessoais não se sobrepõem às necessidades da organização. Outra questão bem definida é a equidade salarial entre os sócios, a empresa trabalha com política de dividendos, ao final do período os resultados líquidos ao invés de ser distribuídos entre os sócios são reinvestidos na empresa. Dessa maneira, age-se para que a sobrevivência do negócio se sobreponha a aspectos subjetivos.

4.3 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

Após analisar as evidências empíricas elucidadas nos casos apresentados anteriormente, destaca-se algumas semelhanças e divergências em alguns aspectos dos mecanismos de governança. Deste modo, o Quadro 1 apresenta uma síntese da estrutura e dos mecanismos de governança encontrados nas duas organizações estudadas.

Quadro 1 – Aspectos da estrutura e dos mecanismos de governança

MECANISMOS	CASO 1	CASO 2
Conselho de família	Existe Conselho	Não existe
Conselho de herdeiros	Não existe	Não existe
Acordo de acionistas	Não existe	Não existe
Política de dividendos	Existe	Existe
Acordo de reconcentração acionária	Não existe	Não existe
Separação entre remuneração do capital do trabalho	Existe	Existe
Segregação de funções: executivo e presidente do Conselho de Administração	Não existe	Não existe
Política de recrutamento e seleção de executivo	Não existe	Não existe
Planejamento da sucessão	Não existe	Existe
Política de aposentadoria	Não existe	Não existe
Planejamento estratégico	Existe	Existe
Relatório da administração	Existe	Existe
Demonstração contábeis	Existe	Existe
Auditoria interna	Não existe	Não existe
Controladoria	Não existe	Não existe
Código de conduta	Não existe	Não existe
Código de ética	Existe	Não existe
Profissionalização	Existe	Existe

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No Caso 1, foi possível perceber que na sucessão os mecanismos de governança não estão claramente definidos, não há políticas e diretrizes que possam orientar a estruturação de um plano de sucessão de forma transparente objetivando o engajamento da família.

No entanto, ainda no caso 1, a organização não tem uma política bem definida quanto à igualdade de remuneração entre os cargos gerenciais executados pelos familiares, nem mesmo na questão societária. A separação entre remuneração do capital e do trabalho existe, embora o fundador seja o principal acionista e, também, quem aufera o maior salário, pois a empresa trabalha com política de dividendos, cada sócio tem um salário, que nem sempre condiz com a função; todas as sobras são reinvestidas na empresa.

No Caso 2, a profissionalização também tem sido uma prioridade na organização, desde que os sócios decidiram pela contratação de um CEO para gerenciar o negócio, esta necessidade surgiu da divisão de funções por parte dos sócios, ou seja, com o crescimento nos três subsistemas, a necessidade de profissionalizar o negócio tem sua importância ao permitir a aplicação de novas estruturas que possibilitem à empresa familiar sobreviver frente aos tempos de mudança.

A questão hierárquica no Caso 2 é algo que mesmo não estando formalizado, está bem definido na organização, cada profissional sabe qual é o papel da empresa de modo a não se desviar dos objetivos estratégicos do negócio, sendo que os interesses pessoais não se sobrepõem às necessidades da organização.

A partir da análise conjunta dos casos, percebe-se que ambas as indústrias ainda precisam evoluir no que se refere a estrutura e mecanismos de governança familiar. O estabelecimento das demais variáveis não existentes e a formalização dos mecanismos pode ser uma alternativa para o desenvolvimento das duas indústrias analisadas, influenciando na longevidade e sobrevivência das mesmas.

5 CONCLUSÕES

Tendo como objetivo analisar as implicações dos mecanismos de governança na dinâmica de duas indústrias familiares. Neste contexto, o estudo serviu como suporte para auxiliar na compreensão destes mecanismos em indústrias familiares do setor metal mecânico.

Percebe-se que, embora não sejam formalmente implementados nas indústrias pesquisadas, a estrutura e os mecanismos de governança elucidados tem contribuído para o desenvolvimento da gestão familiar. Os mecanismos destacados apresentam-se como uma alternativa para o desenvolvimento e continuidade da gestão familiar, o que diretamente poderá contribuir para a longevidade e sobrevivência das indústrias.

Destaca-se, como contribuição gerencial, que a implementação dos demais mecanismos de governança não encontrados nos casos estudados poderiam potencializar o desenvolvimento de uma estrutura de governança corporativa mais eficiente, bem como na reestruturação gerencial familiar das respectivas indústrias. Como contribuição teórica, o estudo procura contribuir com as pesquisas empíricas sobre a temática, a partir da apresentação de dois casos de indústrias familiares do setor metal mecânico localizadas em uma região de grande relevância econômica para este setor.

Para pesquisas futuras sugere-se investigar os mecanismos de governança no processo de sucessão familiar. Pretende-se com essa sugestão fomentar a busca em elucidar quanto o grau de existência da formalização dos mesmos pode auxiliar as organizações familiares neste processo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. **Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 36. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

COREDE - CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO ALTO JACUÍ. **Plano de Desenvolvimento Regional 2015-2030**: COREDE Alto Jacuí. Cruz Alta, RS: UNICRUZ, 2017.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, D. M. M; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo, 2009.

Janete lara de oliveira Bertuci, Elismar Álvares da Silva Campos, Thiago Duarte Pimentel, Rafael Diogo Pereira – Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAT**, 2009.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. **Journal of Applied Corporate Finance**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 4-19, 1994.

KLEIN, B. **Contracting cost and residual claims**: the separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, [S.l.], v. 26, n. 2, p. 367-374, 1983.

LAIMER, C. G; TONIAL, R. B. A estrutura e os mecanismos de governança em empresas familiares. In: BAGGIO, D. K (Org.). **Finanças e governança corporativa**. Novas Edições Acadêmicas, 2015.

LUO, Yadong. Corporate governance and accountability in multinational enterprises: concepts and agenda. **Journal of international management**, v.11, n.1, p.1-18, 2005.

MULILI, Benjamin Mwanzia; WONG, Peter. Corporate governance practices in developing countries: the case for Kenya. **International journal of business administration**, v.2, n.1, fev. 2011.

MUSTAKALLIO, M., AUTIO, E; ZAHRA, S. A. Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. **Family Business Review**, Vol. 15, No. 3, 2002, pp. 205–222.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 14, núm. 43, abr.-jun., 2012, pp. 176-192.

PEREIRA, R. D. **Sucessão, profissionalização e governança: um estudo multicase em empresas familiares mineiras**. 2010. 2015f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2010.

SEGATTO-MENDES, A. P. **Teoria de agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade empresa**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SILVA JUNIOR, A. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent Attributes of the Family Firm. **Family Business Review**, vol. 9, n. 2, pp. 199 – 208.

VIDIGAL, A.C. As Origens da Empresa Familiar no Brasil, In: MARTINS, G.S.; MENEZES, P.L; BERNHOEFT, R. (Orgs) **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999. P. 17-28.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2005.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implications of governance mechanisms in the dynamics of two small industrial and family organizations of the metal mechanics sector of the Alto Jacuí region, being the spatial cut used by the Regional Development Council (COREDE) Alto Jacuí / RS. Through a qualitative approach of multiple cases, with data collection through direct observation, documentary and semi-structured interviews, data and information analysis was performed through content analysis. Thus, it can be concluded that, although not formally implemented in the industries surveyed, the structure and mechanisms of governance elucidated has contributed to the development of family management. The highlighted mechanisms present themselves as an alternative for the development and continuity of family management, which can directly contribute to the longevity and survival of the industries.

KEYWORDS: Corporate Governance; Governance Mechanisms; Family Industries; Mechanical Metal Sector.