UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO FAMILIAR NA EMPRESA ELOI MACHADO DOS SANTOS & CIA LTDA DE ENCANTADO/RS

Rodrigo Gheno dos Santos

Lajeado, abril de 2020

Rodrigo Gheno dos Santos

PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO FAMILIAR NA EMPRESA ELOI MACHADO DOS SANTOS & CIA LTDA DE ENCANTADO/RS

Monografia apresentada no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu – MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Taquari - Univates.

Orientador: Carlos C. S. Cyrne

Lajeado, abril de 2020

AGRADECIMENTOS

Sou grato pela minha família, por se fazerem presentes em todos os momentos de minha vida, não medindo forças para me apoiarem em meus trabalhos e objetivos.

Agradeço aos meus amigos por entenderem o momento em que não me fiz presente, pois por horas deixei de estar com vocês para medir esforços na confecção do trabalho.

Existe gratidão a empresa Machado Agropecuária por ter aberto as portas para minha carreira profissional, possibilitando o meu crescimento pessoal e profissional, dando a oportunidade de ingressar na organização e conhecer todos os setores, fazendo com que chegasse ao cargo que estou hoje, sendo o gestor.

Por fim, agradeço a Universidade do Vale do Taquari, em especial ao professor e orientador Carlos C. S. Cyrne pelos conhecimentos transmitidos e pela estrutura fornecida para que conseguisse buscar o objetivo de me formar em Gestão Empresarial.

RESUMO

O presente trabalho teve como tema de pesquisa a sucessão familiar, tendo como foco a empresa Eloi Machado dos Santos & Cia Ltda, estabelecida no município de Encantado – RS, que atua no ramo de comércio atacadista de produtos destinados à saúde animal e equipamentos para aves, suínos e gado leiteiro, além de a partir de 2019 atuar como varejista de produtos elétricos, ferramentas manuais e elétricas, linha pet, EPI'S, dentre outros. O objetivo deste estudo foi adaptar o modelo dos três círculos para a sucessão familiar desta organização, entendendo os conceitos mais relevantes sobre a sucessão nas empresas, diagnosticando as fases, etapas e premissas do processo sucessório, para apresentar o modelo a ser implantado no processo sucessório da empresa. O trabalho foi realizado com o sucessor da empresa, consistindo em um estudo de caso com base em uma pesquisa exploratória, através de dados secundários, mais especificamente a pesquisa bibliográfica, tendo em vista um planejamento a sucessão na organização. Espera-se que os resultados obtidos e as sugestões, a partir da adaptação do modelo dos três círculos, ajudem o sucedido e sucessor, bem como as partes interessadas a tomada de decisões a respeito do assunto.

Palavras-chave: Sucessão Familiar. Modelo dos Três Círculos. Processo Sucessório. Planejamento a Sucessão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de três círculos.....25
Figura 02 – Modelo de três círculos.....44

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Características das empresas familiares conforme o nível sucessório 13

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 Definição do problema 10
1.2 Objetivos 10
1.2.1 Objetivo geral 11
1.2.2 Objetivos específicos 11
1.3 Justificativa 11

2 REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1 Empresa familiar 13
2.2 Características da empresa familiar 14
2.3 Fases da empresa familiar 15
2.3.1 Origem 15
2.3.2 Crescimento 16
2.3.3 Apogeu 16
2.3.4 Declínio 17
2.4 Vantagens da empresa familiar 17
2.5 Desvantagens da empresa familiar 18
2.6 Processo de sucessão familiar 19
2.6.1 Conflitos no processo de sucessão familiar 19
2.6.2 Sucessão profissional 20
2.6.3 Governança corporativa 21
2.6.4 Gestão familiar 21
2.6.5 Gestão mista 21
2.6.6 Gestão não-familiar 22

2.7 Planejamento da sucessão familiar 23
2.7.1 Sucedidos 23
2.7.2 Sucessores 24
2.8 O modelo dos três círculos da empresa familiar 25
2.8.1 Gestão 26
2.8.2 Propriedade 27
2.8.3 Família 28

3 MÉTODO DE PESQUISA 30
3.1 Delineamento da pesquisa 30
3.1.1 Quanto à natureza 31
3.1.2 Quanto à abordagem 31
3.1.3 Quanto aos objetivos 32
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos 32
3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica 32
3.1.4.2 Estudo de caso 33
3.2 Quanto aos meios para coleta de dados 33

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 35
4.1 Dados básicos 35
4.2 Missão 36
4.3 Visão 36
4.4 Valores 36
4.5 Ramo de atividade 37
4.6 Composição social 38
4.7 Histórico 39

5 GOVERNANÇA ATUAL 40

6 GOVERNANÇA FUTURA 43
6.1 Âmbito da gestão 44
6.2 Âmbito da propriedade 48
6.3 Âmbito da família 49

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 50

REFERÊNCIAS 52

APÊNDICE 55

APÊNDICE A – Regimento interno do conselho de administração 56

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares normalmente originam-se a partir do sonho de um integrante da família em ter um negócio próprio. Posteriormente soma-se a esse empreendimento a necessidade de engajar e capacitar o seu sucessor para dar continuidade ao empreendimento. De acordo com Leone (2005), no Brasil as empresas familiares estão sendo geridas em cerca de 75% na primeira geração, 20% na segunda geração e apenas 5% na terceira geração. Segundo Ricca (2007, p. 7), as empresas familiares são “responsáveis por 41% do total de 27 milhões de empregos formais e 20% do PIB nacional”. Continuando os dizeres de Ricca (2007), as empresas familiares em todo o mundo correspondem em torno de 65% a 80% do total.

O processo de sucessão na organização é um momento de extrema importância, pois marca a mudança de um ciclo na empresa, onde o sucedido transfere o poder de decisão ao sucessor. Nesta ocasião todos os envolvidos devem estar preparados, porque aflora o lado familiar, a emoção de o fato estar ocorrendo, por hora os conflitos de interesses familiares x empresariais, mas neste momento deve-se levar em conta o lado profissional, o planejamento sucessório estruturado e o sonho de fazer dar certo o negócio da família.

As organizações de caráter familiar, onde o sucedido e o sucessor estão na administração do negócio, devem-se comprometer a planejar e estruturar um modelo de gestão para o sucesso da empresa, pois neste ambiente competitivo e de

constante mudança, os gestores que estiverem buscando sempre inovar, com produtos e serviços de qualidade se sobressairão frente os demais e suas organizações estarão mais preparadas para encarar o mercado.

Baseando nestes pressupostos, o presente trabalho teve como tema de pesquisa a sucessão familiar, tendo como objeto do estudo a empresa Eloi Machado dos Santos & Cia Ltda de Encantado/RS. O estudo se delimita a análise de caso, sendo diagnosticado os conceitos relevantes no processo de sucessão e propondo um planejamento para esta transição sucessória.

1.1 Definição do problema

As empresas familiares nascem com a ideia do fundador em dar vida a um sonho e com o pensamento de seus sucessores possam continuar conduzindo o empreendimento criado, onde o fundador faz o trabalho de amadurecimento e solidificação no mercado, no intuito de que os sucessores assumam, ampliem, qualifiquem, prosperem e perpetuem por muitos anos.

Baseado no exposto na introdução pelos dizeres de Leone (2005) e Ricca (2007) e na importância que as empresas familiares têm no mercado brasileiro, neste contexto tem-se como problema de pesquisa: Que elementos devem constar em um modelo de sucessão familiar para a empresa Eloi Machado dos Santos & Cia Ltda de Encantado/RS?

1.2 Objetivos

Os objetivos têm a intenção de nortear os parâmetros a serem seguidos para a resolução do problema, sendo divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Adaptar o modelo dos três círculos de sucessão familiar para a empresa Eloi Machado dos Santos & Cia Ltda de Encantado-RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Entender os conceitos mais relevantes sobre a sucessão em empresas familiares;

- Diagnosticar as fases, etapas e premissas do processo sucessório em empresas familiares;

- Apresentar modelo para implantação do processo sucessório na empresa Eloi Machado dos Santos & Cia Ltda.

1.3 Justificativa

O índice de competitividade mercadológica encontra-se em constante evolução, criando a necessidade de as empresas evoluírem qualitativamente e quantitativamente, destacando-se dentre as demais. Fatores os quais obrigam as empresas a implantar ferramentas estratégicas de gestão, onde o planejamento de sucessão familiar passa a ser visto como um bem necessário para a prospecção e perpetuação das empresas familiares.

Através deste estudo procura-se demonstrar a importância de um desenvolvimento adequado do planejamento sucessório na empresa familiar, visto que deixa claro ao sucedido e o seu sucessor o “Norte” a ser seguido pela organização, estruturando-se o futuro da empresa para que não ocorram imprevistos, os quais possam prejudicar a manutenção no mercado em que atua.

Para a Universidade do Vale do Taquari, a pesquisa mostra para a sociedade e a empresa estudada, a quão comprometida está a instituição com os alunos e população em geral, a fim de formar profissionais diferenciados, capazes de influenciarem e fazerem a diferença no ambiente que estão inseridos e ser reconhecida pelo seu plano de ensino.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo permite a implantação na prática das informações adquiridas ao longo destes anos, bem como um conhecimento mais amplo a respeito de empresas familiares, além de mostrar a maneira correta de gerir o processo sucessório, contando como experiência para futuros desafios que possam aparecer nesta jornada profissional, já que o autor do trabalho será o sucessor da organização em questão.

Para a organização, os resultados deste diagnóstico possibilitam um maior conhecimento sobre o tema do estudo, bem como a apresentação de um modelo de sucessão familiar, o qual possa vir a auxiliar no futuro da empresa, fazendo com que a mesma direcione suas forças em conjunto, onde o sucedido e o sucessor andem sempre com o pensamento alinhado em prol do sucesso da organização.

O trabalho trará conhecimentos, os quais nos dias de hoje devem ser considerados pelas empresas familiares na busca do sucesso das futuras gerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo a finalidade é dar embasamento teórico e sustentação a proposição do trabalho, através de conceitos sobre o tema sucessão em empresas familiares.

2.1 Empresa familiar

De acordo com Costa (2010, p. 22), “as empresas familiares surgiram junto com as atividades comerciais de troca, compra e venda de produtos e serviços a partir da invenção e desenvolvimento da agricultura”.

Segundo Adachi (2006, p. 22), “pode-se considerar uma empresa familiar como sendo qualquer organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, a participação na gestão”.

Para Frugis (2007, p. 25), a empresa familiar “é um negócio identificado com uma família pelo menos durante duas gerações, cujo controle acionário continua a ser exercido por ela através dos sucessores de seu fundador – e com influência, tanto na política da empresa quanto nos interesses familiares”.

2.2 Características da empresa familiar

Segundo Junior e Neto (2007), as empresas familiares demonstram algumas características, como nas tomadas de decisões, pelo fato de serem mais emocionais do que racionais; a dificuldade na descentralização, sendo que o fundador costuma ser centralizador; a lealdade e dedicação dos recursos humanos, devido a muitos funcionários estarem a tempo na empresa; confiança mútua, visto que a confiança entre os familiares está presente; a existência de conflitos, pôr o fundador não estar com o discurso alinhado aos seus filhos e a relação do perfil do sucedido ser igual ao perfil do sucessor, onde o sucedido imagina que no futuro a empresa tenha um sucessor com as suas mesmas características.

Para Adachi (2006), as empresas devem ser caracterizadas de acordo com o seu nível de sucessão, como segue o Quadro 1.

Quadro 01 – Características das empresas familiares conforme o nível sucessório.

Empresa de um só dono	**Empresa de irmãos-sócios**	**Empresa de parentes**
Primeira geração;	Segunda geração;	Terceira geração;
Figura do dono;	Sócios que são irmãos;	Sócios que são primos;
Controle único;	Controle societário dividido;	Controle societário pulverizado;
Família se restringe ao cônjuge e filhos;	Ingresso de agregados;	Grande número de familiares;
Somente o dono trabalha na empresa;	Possibilidade de emprego vitalício para os filhos do dono;	Maioria dos parentes não trabalham na empresa;
Cultura única do fundador e da organização;	Influência de novas culturas;	Cultura dissipada e diferente;
Interesses familiares e da empresa são os mesmos;	Início da divergência entre interesses particulares e da empresa;	Interesses particulares conflitantes com as necessidades da empresa;
Relacionamento de marido e mulher, quando o dono não decide sozinho;	Sinergia entre irmãos ainda é forte;	Elo entre primos é basicamente econômico;
Dono é o diretor e único	Grande confusão entre sócio	Maior consciência da

sócio;	e diretor;	diferença entre sócio e diretor;
Dono trabalha no negócio;	Irmãos delegam o trabalho;	Primos controlam os resultados;
Empresa pequena;	Empresa estável;	Organização mais estável e complexa;
Patrimônio unificado;	Patrimônio dividido;	Patrimônio diluído
A empresa é o dono.	Conflito entre identidade própria e independência financeira.	Grandes pressões para alienações de ações.

Fonte: Adachi (2006, p. 33).

2.3 Fases da empresa familiar

De acordo com Adachi (2006, p. 107), “toda organização apresenta um ciclo de vida próprio, e é necessário conhecê-lo para evitar que a empresa chegue ao seu término antes do tempo desejado”.

> A empresa familiar como organismo vivo pode ser estudada em sua origem, crescimento, apogeu e declínio. Nesse ponto ela é um organismo biológico passando por fases geralmente ligadas ao fundador, a segunda e terceira gerações. Cada um deles passa em cada estágio por uma crise de identidade de, mas o ciclo de vida pode também ajudar a explicar o crescimento das relações interpessoais, a acumulação e dispersão do capital (LODI, 1998, p. 30).

2.3.1 Origem

Como Adachi (2006, p. 10), a origem “é o momento em que o empreendedor aproveita uma oportunidade e procura oferecer um produto ou serviço diferenciado do existente no mercado”.

> Na fase da fundação temos na força e vocação do fundador a gênese da empresa. Os fundadores, na maioria dos casos, vieram da pobreza e encontraram no empreendimento um meio de expressão pessoal e uma terapia de suas carências de menino. Há uma forte interação entre a firma e a pessoa a ponto de serem inseparáveis. O fundador impregna a empresa a ponto de dificultar a profissionalização. Suas relações com a família e filhos são sacrificados pela carreira de sucesso e pela absorção do trabalho até o ponto de gerar insuficiências psicológicas nos que o cercam (LODI, 1987, p. 3).

Segundo Frugis (2007, p. 57), “as empresas começam, como tudo aquilo que é criado e executado, com ideias. No estágio inicial, raramente uma empresa é mais que um sonho ou um projeto que seu criador está testando para ver se terá vida”.

2.3.2 Crescimento

Para Adachi (2006, p. 107), “essa etapa apresenta como maior característica a forte presença do fundador, que, com sua criatividade e espírito empreendedor, se esforça para a sobrevivência e a expansão dos negócios”.

> A fase do crescimento depende do talento do executivo principal e do acerto na escolha de um produto que permanece, por muitos anos, o gerador de riqueza. O sucesso é, na realidade, fazer o cliente que vai sustentar o crescimento da empresa. A velocidade de crescimento esconde os problemas estruturais e também retarda a adoção de medidas corretivas (LODI, 1987, p. 4).

De acordo com Frugis (2007, p. 58), este estágio “pode ser um breve e explosivo, quando a empresa conduz uma grande ideia ou produto como um foguete, ou uma prolongada fase de evolução gradual”.

2.3.3 Apogeu

Conforme Lodi (1987, p. 4), “na fase do apogeu ou de maturidade a firma navega quase pelo poder da inércia. Os anos de ouro já se passaram, mas é agora que a empresa recebe o reconhecimento social, honra e glória”.

> Nesse momento a organização madura necessita formalizar suas políticas e estruturas, visto que, devido ao crescimento de suas atividades, não pode mais permanecer informal. Ela é então obrigada a estabelecer normas e regras para controlar e coordenar os diversos departamentos, posto que cada vez mais esses passam a adquirir autonomia, responsabilidade e maior poder de tomada de decisões (ADACHI, 2006, p. 107).

Como Frugis (2007, p. 59), “a maturidade é atingida quando a estrutura organizacional e os principais produtos passaram a ter uma evolução mais lenta. É também um dos momentos decisivos. ‘É no estágio de maturidade que as empresas enfrentam um dilema inevitável: renovação ou dissolução”.

2.3.4 Declínio

> A próxima fase é decorrência dos problemas resultantes de alguma fase anterior, que culmina no declínio da organização, etapa na qual a burocracia emperra a empresa, perdendo agilidade e criatividade, sufocando as inovações, perdendo seu foco estratégico e fazendo com que a empresa seja ultrapassada por seus concorrentes (ADACHI, 2006, p. 107).

Para Adachi (2006, p. 107), “esse estágio é o último passo que culmina no encerramento das atividades, ou seja, no término da empresa, que somente pode ser evitado através de um processo de revitalização”.

> A fase do declínio encerra a parábola da ida do fundador. A capacidade de retomar o crescimento está na relação direta de quem foi escolhido como próximo presidente, quem são os seus colaboradores, qual o diagnóstico da situação da empresa. Algumas vezes coincide com o declínio da empresa uma situação de conflito entre pretendentes, que alimenta a centrifugação dos partidos e a luta pelo poder da diretoria (LODI, 1987, p. 4).

2.4 Vantagens da empresa familiar

Adachi (2006), comenta que as empresas familiares geralmente apresentam vantagens competitivas perante as demais organizações, pelo fato de terem agilidade na tomada de decisões, respeito e influência perante a comunidade, disposição dos familiares em investir o próprio capital ou oferecer garantias pessoais para levantar recursos, união baseada na liderança e no carisma do fundador,

profundo conhecimento e dedicação ao negócio, colaboradores leais e obedientes e tradição e compartilhamento de valores.

> A maior vantagem competitiva está relacionada com a agilidade na tomada de decisões, que ficam centralizadas na pessoa do dono, não dependendo de análises e autorizações de profissionais dos diversos níveis hierárquicos de uma empresa burocrática (ADACHI, 2006, p. 44).

Para Leach (1998), as empresas familiares têm algumas vantagens, como o empenho, onde aflora o prazer e a responsabilidade da família pelo sucesso da organização; o conhecimento, pelo fato de ter peculiaridades dentro da empresa que ficam no domínio da família; a flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro, normalmente estão na empresa trabalhando e tendo tempo livre na medida que acreditam ser necessário, além de serem feitas retiradas de dinheiro quando existir condições para isso; pensar a longo prazo, pois a intenção é que perpetuação da empresa; uma cultura estável, devido as pessoas geralmente terem mais anos de empresa; decisões rápidas, pelo fato das responsabilidades estarem nas mãos de poucas pessoas; e pôr fim a confiabilidade e orgulho, pois a maioria dos clientes preferem se relacionar com empresas mais antigas e que não tenha constantes mudanças.

2.5 Desvantagens da empresa familiar

Como Leach (1998), as empresas familiares apresentam algumas desvantagens, pelo fato de terem uma maior rigidez, pois existem padrões de comportamentos, os quais são difíceis de mudar; os desafios à empresa, onde é preciso saber administrar as transições da organização, a atualização das habilidades e processos, o aporte de capital para alavancar; a sucessão, devido a passagem do “bastão” de uma geração a outra e o enfretamento das dificuldades que surgirão; as questões emocionais, visto que ficam mais evidentes nas tomadas de decisões, deixando em momentos de lado o pensamento mais racional; a liderança, porque em determinado momento pode vir a faltar a pessoa que assumirá este papel, tornando-se um fator crítico para o futuro da empresa.

Para Adachi (2006, p. 37), existem algumas desvantagens as empresas familiares frente as demais, “como contratação de amigos e parentes ao invés de profissionais qualificados, privilégios a filhos em detrimento de profissionais, decisões centralizadas e baseadas na intuição, resistência à modernização, ausência de planejamento, e muitos outros”.

Conforme a continuação do relato de Adachi (2006), as empresas familiares de um dono só, podem apresentar desvantagens, as quais são definidas em quatro tópicos: gestão empresarial desorganizada, estrutura organizacional informal, confusão entre empresa e família e a camuflagem de alguns problemas.

2.6 Processo de sucessão familiar

Conforme Oliveira (2006, p. 11), “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

Segundo Adachi (2006, p. 173), “a sucessão é um processo que não pode ser adiado eternamente, já que a vida de todo fundador não é infinita. Isso, por si só, já é motivo suficiente para não postergar o início do processo sucessório”.

> O processo de sucessão na empresa familiar é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo na vida de um acionista, tanto em termos financeiros quanto emocionais. É durante esse processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros (RICCA, 2007, p. 87).

2.6.1 Conflitos no processo de sucessão familiar

De acordo com Frugis (2007, p. 125), “para a resolução dos conflitos, considerados como ferimentos que precisam ser curados, é preciso optar entre decisões que afetam o indivíduo e decisões que afetam a empresa”.

> Os princípios familiares são por definição conflitantes com os princípios empresariais. Na estrutura familiar o que se busca é a satisfação das necessidades pessoais de seus membros, enquanto que em uma estrutura empresarial o foco é atingir metas relativas a conquista de mercado e lucro (RICCA, 2007, p. 86).

Para Adachi (2006, p. 208), “pode-se afirmar que existe um conflito quando as partes sequer concordam em discutir ou debater uma ideia, ou seja, uma situação na qual persiste uma profunda ausência de tolerância, entendimento e compreensão entre as partes”.

2.6.2 Sucessão profissional

De acordo com Adachi (2006, p. 122), “profissionalizar consiste em preencher os cargos com as pessoas que possuem as habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades”.

> A profissionalização é um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Nesse processo, deve haver integração entre gerentes contratados e assalariados e administradores familiares. Também se impõe a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. Pode-se dizer que é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. A profissionalização é o meio mais seguro de evitar que a continuidade de uma companhia familiar fique totalmente ao sabor das sucessões familiares (FRUGIS, 2007, p. 130).

Para Bernhoeft e Gallo (2003), o termo profissionalizar a organização não se trata de tirar as pessoas da direção e colocar profissionais que estudaram e tenham experiência na gestão, mas sim capacitar os membros da família de certa maneira que venham a desempenhar os papeis da diretoria com excelência.

> O tema profissionalização assume mais de uma conotação entre os autores. Desde a substituição total dos membros familiares por executivos profissionais não-pertencentes à família até uma transformação no sistema de gestão da empresa, em que o gerenciamento pioneiro transforma-se gradativamente em uma administração profissional que possa contar com participantes pertencentes a família, com a condição de terem a qualificação necessária para a atuação em um cargo da empresa (JUNIOR E NETO, 2007, p. 29).

2.6.3 Governança corporativa

De acordo com Lodi (2000, p. 9), a “governança corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionista, auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo Conselho de Administração”.

> Nas empresas familiares, o princípio da governança corporativa refere-se às relações entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e seus herdeiros. Neste contexto, os *shareholders* são todos os membros que compõem a(s) família(s) que, ao mesmo tempo, são sócias de uma organização. Consideram-se também os herdeiros, empregados, gestores, fornecedores e sócios em outros negócios (BORNHOLDT, 2005, p. 27).

Como Bornholdt (2005, 32), “para a aplicação das melhores práticas da governança corporativa nas empresas familiares, é necessário analisar a inter-relação sistêmica entre família, sociedade e empresa, bem como desenvolver critérios com normas e leis de convivência”.

2.6.4 Gestão familiar

Segundo Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006, p. 53), “a gestão é familiar quando as posições estratégicas de comando da empresa são ocupadas predominante por membros da família sem considerar critérios para a avaliação dos talentos no desempenho das posições”.

> Mesmo que a empresa não tenha sido criada com o objetivo primordial de abrigar filhos, sobrinhos ou netos, ela pode acabar sendo uma organização de gestão exclusivamente familiar. Isto é consequência, em grande medida, da visão predominante sobre o que é uma empresa familiar e muito de uma visão patriarcal dos negócios e da sociedade (PASSOS, BERNHOEFT E TEIXEIRA, 2006, p. 53).

2.6.5 Gestão mista

Para Costa (2010, p. 37), “é cada vez mais frequente a contratação de executivos, não membros da família, para assumir a Direção Executiva em grandes

companhias. Em geral, nestes casos, os herdeiros ocupam cargos importantes no Conselho de Administração".

Como Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006, p. 53), "caracteriza-se pela busca da melhor composição possível entre membros da família e não-familiares, levando em consideração seus talentos para o desempenho das posições estratégicas de comando da empresa".

> À medida que a empresa evolui, e com ela a família empresária, consolida-se o conceito de que a propriedade familiar é garantida por meio do controle acionário, assegurados os mecanismos de governança. Nesse caso, a gestão pode ser mista (com familiares e profissionais do mercado) ou até mesmo inteiramente composta por executivos externos. A tendência majoritária atualmente, no Brasil e no mundo, aponta para a gestão mista (PASSOS, BERNHOEFT E TEIXEIRA, 2006, p. 53).

2.6.6 Gestão não-familiar

Conforme Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006, p. 54), "a gestão é considerada não-familiar quando nenhuma das posições estratégicas de comando da empresa é ocupada por membros da família".

Para Passos, Bernhoeft e Teixeira (2006, p. 53), "a primeira diz respeito ao que chamamos de "família investidora": as empresas são vendidas, mas a família permanece unida, ligada pelo capital que, por sua vez, é investido conjuntamente – por exemplo, em outras companhias.

> A segunda está relacionada diretamente com o momento atual da evolução da economia brasileira. Alguns grupos familiares, de setor de atividade de capital intensivo, têm encontrado dificuldade em se capitalizar suficientemente para enfrentar a concorrência mundial, que se instala no país em decorrência da maior abertura do mercado (PASSOS, BERNHOEFT E TEIXEIRA, 2006, p. 54).

2.7 Planejamento da sucessão familiar

Como Adachi (2006, p. 174), “as organizações que não se cercam de um cuidadoso planejamento sucessório podem ser consideradas organizações falhas, que pecaram na elaboração da sua estratégia de longo prazo”.

Conforme Junior e Neto (2007, p. 49), o planejamento é “um processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro”. Continuando a fala de Junior e Neto (2007, p. 50), o planejamento “cria um clima mais propício para o bom encaminhamento do processo em razão de conseguir antever possíveis problemas e, com esses, as alternativas de solução”.

> Todo e qualquer tipo de planejamento procura estabelecer uma situação futura desejada e os meios para se alcançar essa situação, ou aproximar-se de tal situação. Nesse contexto, o planejamento aparece como ponto inicial no processo administrativo nas empresas, embora essa ordem de desenvolvimento não deva ser considerada como fixa, sendo apenas orientada quanto a um raciocínio lógico (OLIVEIRA, 2006, p. 41).

Segundo Oliveira (2006, p. 41), “o planejamento representa importante instrumento administrativo para toda e qualquer empresa e, portanto, enquadra-se na empresa familiar”.

2.7.1 Sucedidos

De acordo com Junior e Neto (2007, p. 51), “os fundadores e possíveis sucedidos ocupam um lugar de destaque na sucessão, sobretudo porque é indicado que o processo ocorra enquanto seu estado de saúde permita que este conduza o processo”.

Para Junior e Neto (2007, p. 52), o fundador “deverá em um período determinado passar o comando da organização, não só é o primeiro passo como um dos mais importantes, pois a sua resistência pode tornar-se um grande problema para a ascensão dos sucessores”.

> O fundador, de alguma forma, tem que perceber o momento de começar a se preocupar com a busca daquele que será o sucessor. Quanto mais cedo melhor, pois quem age mais rápido tem tempo suficiente para efetuar eventuais correções de rumo que possam se fazer necessárias. Depois vem o treinamento da pessoa escolhida e a simultânea preparação do ambiente, tanto interno (família e funcionários) quanto externos (fornecedores, credores, acionistas, bancos). Na sequência vem a delegação gradual de poderes com acompanhamento, para a posterior assunção efetiva do comando, com a gradativa saída de cena do fundador (COSTA, 2010, p. 36).

2.7.2 Sucessores

Como Adachi (2006, p. 64), o sucessor é “aquele que sucede a outrem ou que o substitui em cargo, funções”. Ainda conforme os dizeres de Adachi (2006, p. 65), “o conceito de sucessor se vincula ao negócio, à substituição do cargo profissional, estando associado à figura do administrador do negócio, da pessoa que ocupa um cargo funcional dentro de uma organização”.

> É fundamental que o herdeiro tenha a vontade de exercer o papel, pois é possível que o sucessor aceite trabalhar com o dirigente apenas para cumprir uma função que se espera que ele cumpra, sacrificando seus desejos e expectativas de realização profissional e social, sem ter coragem e espaço para poder dizer que sua vocação é totalmente contrária às necessidades da própria sucessão (JUNIOR e NETO, 2007, p. 54).

Conforme Junior e Neto (2007, p. 58), “o papel do sucessor relaciona-se não apenas à vocação necessária e a um treinamento adequado, mas também a outros pontos: seu relacionamento com o fundador, aceitação por parte da família e da empresa para o futuro comando”.

> Quanto ao sucessor, um fator que vale ser lembrado, é a necessidade de que ele não deve tentar ser uma cópia do fundador, assim como não deve tentar demonstrar que tem melhor visão de negócio e mudar tudo o que vinha sendo feito. Sua preocupação deve ser a de dar continuidade a um empreendimento que esteve nas mãos do seu fundador por longo tempo (COSTA, 2010, p. 35).

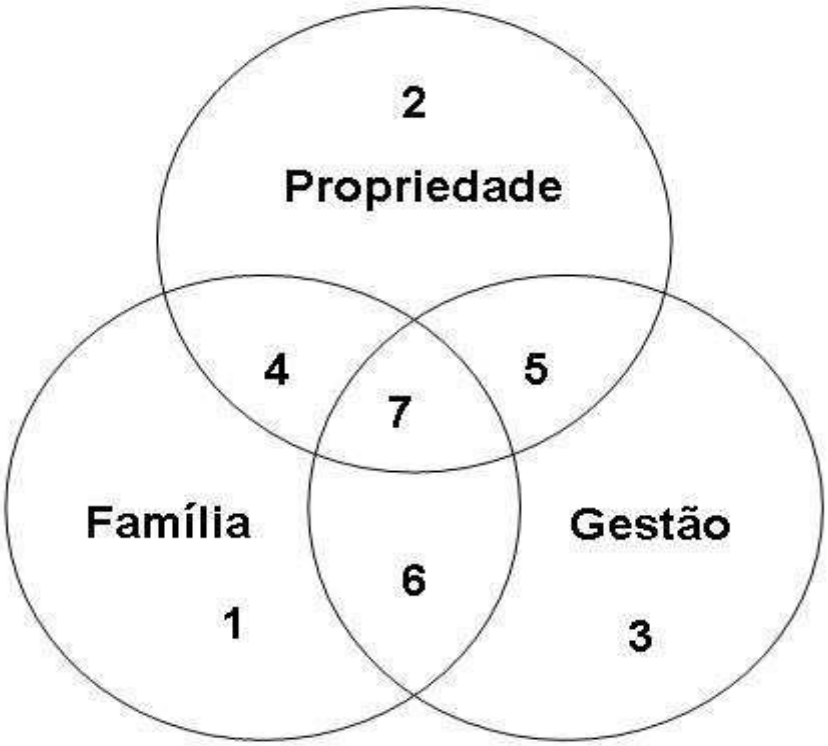
2.8 O modelo dos três círculos da empresa familiar

Segundo Costa (2010, 27), “o modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família”.

> Para entender a problemática particular das empresas familiares, o melhor é recorrer ao modelo clássico da empresa familiar, o denominado modelo dos três círculos. Esse modelo se propõe a esquematizar os diferentes âmbitos que coexistem nas empresas familiares (BUENO; FERNÁNDEZ E SÁNCHEZ, 2007, p 72).

Segue abaixo a figura 01 contendo o modelo dos três círculos.

Figura 01 – Modelo de três círculos.



Fonte: Costa (2010, p. 27).

Conforme Costa (2010), baseado na figura acima, pode-se enquadrar na posição adequada os familiares, proprietários e gestores, perante ao papel desempenhado na empresa. As posições são: 1) familiares sem participação nos outros subsistemas; 2) sócios-proprietários não-gestores e não familiares; 3) gestores não-proprietários e não-familiares; 4) familiares proprietários sem

participação na gestão; 5) proprietários gestores não-familiares; 6) gestores familiares não-proprietários e, finalmente; 7) familiares gestores e proprietários.

Para Frugis (2007, p. 47), “baseado no modelo dos três círculos, cada um deles muda quando entram e saem pessoas ao longo do tempo. E as famílias passam por uma série infindável de inclusão de pessoas, através de casamentos, nascimentos, e de saídas, através de divórcios e mortes”.

Segundo Bornholdt (2005, p. 36), “o modelo tradicional e mundialmente conhecido por ‘propriedade, família e gestão’ também pode ser descrito de forma mais adequada por sistemas familiar, societário e empresarial, ou simplesmente família, sociedade e empresa.

2.8.1 Gestão

De acordo com Frugis (2007, p. 55), “os estágios de desenvolvimento da empresa são compostos por início, expansão/formalização e maturidade”. Continuando o relato de Frugis (2007), “as mudanças de estágio podem ser graduais ou drásticas. Normalmente, elas ocorrem de forma súbita e, muitas vezes, em resposta a eventos provocadores”.

No pensamento de Frugis (2007), o estágio do início é a realização de um sonho ou projeto que um indivíduo tem e quer dar vida, já o estágio de expansão/formação é o sonho tomando forma, sendo encorpado e tendo uma evolução, a qual pode ser um processo lento ou rápido, enquanto que o estágio de maturidade se percebe quando a organização passa a ter uma evolução mais lenta nos seus principais produtos/serviços e na sua estrutura organizacional.

> O conceito de gestão geralmente é entendido como relacionado à diretoria, à presidência ou ao conselho de administração. Na prática, os membros familiares podem ter vários outros papéis definitivos ou transitórios, estratégicos ou não, na companhia. Não necessariamente precisam estar à frente da gestão da organização. Podem ocupar funções nos conselhos (de família, de sócios, consultivos) ou mesmo ocupar funções estratégicas como funcionários graduados. Portanto, vale também aqui o reforço do sistema empresarial ou da empresa (BORNHOLDT, 2005, p. 36).

Conforme Bueno, Fernández e Sánchez (2007, p. 76), “salvo raras exceções, toda empresa familiar conta com diretores de diferentes níveis, que nada têm a ver com a família e que não têm nenhuma participação no seu capital. Esses profissionais são vitais para o funcionamento da empresa”.

2.8.2 Propriedade

Como Frugis (2007, p. 49), “a estrutura de propriedade, numa empresa familiar, pode permanecer estática por gerações, mesmo no caso de mudança dos acionistas”. Ainda conforme os dizeres de Frugis (2007), 75% das empresas familiares dos Estados Unidos e uma grande parte da economia ocidental é controlada por uma pessoa ou um casal, já cerca de 20% estão sendo controladas pela sociedade de irmãos e em torno de 5% com consorcio de primos.

> O conceito de propriedade remete muitas vezes a um pressuposto de “dono”, quando, na maioria dos casos de empresas familiares, o conceito a ser reforçado é o de “sócio”, e não de dono. Ser e ter sócio é diferente de ter a propriedade e ser dono, daí o reforço conceitual do sistema societário. Os contratos ou normas entre os sistemas também são conhecidos por acordo de sócios, acordo societário ou pacto societário, e não por “acordo de proprietários” (BORNHOLDT, 2005, p. 36).

Para Bueno, Fernández e Sánchez (2007, p. 77), este “grupo refere-se às pessoas ou entidades que possuem ações da empresa familiar, mas não pertencem à família nem exercem nenhuma função diretiva. Trata-se de investidores, de naturezas bastante diversas, que possuem certa porcentagem do capital social”.

> Em algumas ocasiões, trata-se de investidores institucionais (entidades financeiras, capital de risco etc.) e, em outras, de sócios minoritários que se incorporaram à empresa quando esta foi fundada ou posteriormente. Em qualquer caso, esses proprietários visam, como objetivo básico, obter determinados níveis de rentabilidade (BUENO; FERNÁNDEZ E SÁNCHEZ, 2007, p. 77).

2.8.3 Família

Segundo Frugis (2007, p. 51), “esse eixo tem quatro estágios sequenciais: jovem família empresária; entrada na empresa; família que trabalha em conjunto e família da passagem de bastão”.

Conforme Frugis (2007), o primeiro estágio é o da jovem família empresária, onde encontra-se uma geração adulta com menos de 40 anos e os seus filhos abaixo de 18, tendo que viabilizar a empresa, conciliando as decisões entre trabalho e família e a educação dos filhos; enquanto que o segundo estágio se trata da entrada na empresa familiar, o qual a geração mais velha está com uma idade entre 35 e 55 anos e a nova geração está sendo formada por adolescentes e jovens adultos em formação para ingressar na empresa, tendo três fatores relevantes a serem seguidos, a ordem de nascimento, a dinâmica de diferenciação e de identificação; já o terceiro estágio é o que a família trabalha em conjunto, onde existem mais de uma geração envolvida na empresa, tendo a geração mais velha em torno de 50 a 65 anos de idade e estando no auge do poder, além da geração mais nova com cerca de 20 a 45 anos e com a sua decisão tomada de seguir ou não na empresa, tendo como principais desafios administrar as gerações envolvidas no negócio, gerenciar conflitos familiares que possam afetar a produção e buscar a promoção da comunicação e cooperação entre gerações. Por fim, o quarto estágio que é a família da passagem do bastão, inicia-se com a chegada dos 60 anos da geração mais velha e dura até a sua morte, com a segunda geração na meia-idade, onde o foco principal da empresa se encontra na troca do controle acionário e da gestão, sendo o principal desafio a transferência da liderança, visto que sai a geração mais velha para a geração seguinte dar continuidade ao negócio.

> Esse grupo, apesar de não fazer parte, em sentido estrito, da empresa familiar, constitui um dos mais significativos para a sobrevivência da organização. Nele estão incluídos todos os familiares que não possuem ações/cotas e nem exercem funções diretivas na empresa (BUENO; FERNÁNDEZ E SÁNCHEZ, 2007, p. 75).

De acordo com Bueno, Fernández e Sánchez (2007), no grupo da família existem três agentes que a constituem, os cônjuges (não-proprietários), os filhos mais novos e os familiares desvinculados. Os cônjuges (não-proprietários) sendo

uma peça-chave na perpetuação da empresa familiar, sabendo distinguir o cônjuge do fundador e os cônjuges das próximas gerações. Os filhos mais novos, os quais fazem parte do sistema da empresa familiar, portanto merecem uma atenção especial, pois são o futuro da empresa. Os familiares desvinculados, que por algum motivo queiram se desvincular da empresa e não participarem mais da propriedade.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo nos mostrou o método de pesquisa a ser adotado para a realização do estudo, a fim de resolver o problema de pesquisa.

Conforme Filho e Santos (2000, p. 22), metodologia de pesquisa é “a forma como utilizar os recursos disponíveis, a apresentação dos objetivos e o procedimento do pesquisador para atingir o resultado esperado”.

Segundo Andrade (2003, p. 129), metodologia “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

3.1 Delineamento da pesquisa

Refere-se à maneira como foi buscado e analisado os dados, para posteriormente serem tratados os mesmos e desenvolvido um modelo de sucessão familiar.

Para Marconi e Lakatos (1999, p. 31), “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”.

De acordo com Gil (2002, p. 43), “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados”.

3.1.1 Quanto à natureza

Tratou-se de uma pesquisa aplicada, pois buscou-se gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos, ou seja, o problema apresentado através deste estudo de caso.

Conforme Barros e Lehfeld (2007, p. 78), “a pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para a aplicação imediata dos resultados. Contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

> A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação (VERGARA, 2004, p. 47).

3.1.2 Quanto à abordagem

O trabalho quanto à abordagem foi qualitativo, pois se trabalhou com a interpretação de dados, devido à coleta de informações, não apresentando dados estatísticos.

> Os dados qualitativos são coletados para se conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente. Sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos passados são alguns exemplos de coisas que só podem ser conhecidas por meio dos dados qualitativos (AAKER; KUMAR; DAY, 2004, p. 206).

Segundo McDaniel (2004, p. 120), a “pesquisa qualitativa pode ser usada para analisar as atitudes, os sentimentos e as motivações de um grande usuário”.

3.1.3 Quanto aos objetivos

O estudo proposto foi de caráter exploratório, pois apresentou através do mesmo uma visão mais ampla dos fatos, para após ser proposto um modelo de processo sucessório a empresa.

Conforme Gil (2007, p. 41), “a pesquisa exploratória é aquela que tem o objetivo de proporcionar um maior conhecimento do problema”. Dentro desta ideia o autor salienta que o objetivo principal destas pesquisas é “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Dentro deste mesmo pensamento, Sampieri, Collado e Passos (2006, p. 99) explicam que os estudos exploratórios têm como objetivo “pesquisar sobre alguns temas e objetos com base em novas perspectivas a ampliar os estudos já existentes”. Os autores ainda salientam que o grande valor da pesquisa exploratória está na capacidade de “identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades sobre pesquisas futuras, ou sugerir afirmações e postulados” (SAMPIERI; COLLADO*;* PASSOS; 2006, p. 100*).*

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Para a confecção deste estudo foram utilizados procedimentos técnicos como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica

As bibliografias foram usadas para dar embasamento ao estudo, uma sustentação ao trabalho, a fim de entender o conteúdo da melhor forma possível para fazer o diagnóstico e propor um modelo adequado a empresa.

Segundo Vergara (2004, p. 48), define pesquisa bibliográfica como o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

De acordo com Mattar (2001, p. 20), pesquisa bibliográfica é “uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros”.

3.1.4.2 Estudo de caso

O presente trabalho foi um estudo de caso por se tratar somente da empresa Eloi Machado dos Santos & CIA LTDA, não envolvendo mais nenhuma outra entidade, sendo exclusivamente a empresa estudada.

O estudo de caso é o “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados” (GIL, 1999, p. 72).

Conforme Yin *apud* Roesch (1999, p. 155), estudo de caso “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

3.2 Quanto aos meios para coleta de dados

Os dados foram secundários por terem sido consultadas bibliografias para dar sustentação ao trabalho e ser entendido da melhor forma o estudo.

> Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados (MATTAR, 2001, p. 134).

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 132), “estudos feitos por terceiros, com seus próprios objetivos, representam dados secundários”.

Conforme Mattar (1998, p. 15), “as operações de coleta de dados precisam ser detalhadamente planejadas e controladas para que os dados coletados tenham alta qualidade e para que as previsões de tempo e de custo de coleta sejam atingidas”.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Dados básicos

a) Razão Social: Eloi Machado dos Santos & Cia Ltda;

b) Nome Fantasia: Machado Agropecuária;

c) Registros Legais: CNPJ: 02.354.753/0001-20 / Inscrição Estadual: 037/0038452;

d) Endereço: Avenida Padre Anchieta, 1040;

e) Bairro: Centro;

f) Cidade: Encantado;

g) Estado: Rio Grande do Sul;

h) Fone: (51)3751-7000 ou (51)3751-4505 ou 0800 645 5154;

i) E-mail: machadoagropecuaria@hotmail.com;

j) Site: www.machadoagropecuaria.com.br;

k) *Facebook*: Machado Agropecuária;

l) *Instagram*: Machadoagropec.

4.2 Missão

Ser a melhor opção no mercado em que atua, procurando identificar as necessidades dos clientes e oferecendo soluções através dos produtos e serviços ofertados.

4.3 Visão

Ser uma referência a nível estadual para produtos destinados à saúde animal e equipamentos para aves, suínos e gado leiteiro até 2025.

4.4 Valores

- Respeito aos clientes;
- Postura ética e transparente;
- Comprometimento de todos em servir o cliente;
- Prática de preços justos no mercado;
- Confiança e qualidade dos produtos e serviços ofertados;
- Bom relacionamento entre os colaboradores.

4.5 Ramo de atividade

Desde 1998 a Machado Agropecuária vem atuando no comércio atacadista de produtos destinados à saúde animal e equipamentos para aves, suínos e gado leiteiro, além de atuar como varejista de produtos elétricos, ferramentas manuais e elétricas, linha pet, EPI'S, dentre outros, a partir de 2019.

A frente da organização estão o Sr. Eloi Machado dos Santos e o seu filho Rodrigo Gheno dos Santos, ambos os sócios têm a ideia de ir ao encontro do cliente e não deixar o cliente vir ao seu encontro, ou seja, através de vendedores externos ocorrem a maior parte da receita da empresa, por meio de visitas as propriedades dos produtores rurais, ao contrário da grande maioria das agropecuárias, que esperam os clientes virem até a loja.

Trata-se de um conceito um pouco diferente das agropecuárias tradicionais, as quais são mais focadas em uma loja com varejo e complementam com uma parte de produtos destinados à saúde animal. Já a Machado Agropecuária se propõe em atuar com uma vasta farmácia veterinária e equipamentos para aves, suínos e gado leiteiro, buscando por meio de vendedores externos realizar visitas aos produtores rurais, onde através da conversa com o cliente e da visualização do seu rebanho, lhe são ofertados produtos e serviços que solucionem os problemas vistos e agreguem valor a sua propriedade. Sendo importante destacar que a Machado Agropecuária atende os pequenos, médios e grandes produtores rurais. Para exemplificar na bovinocultura de leite a empresa atende de produtores que utilizam desde a ordenhadeira balde ao pé até o VMS (sistema robotizado de ordenha voluntária).

O caro chefe da organização são os produtos comercializados para suinocultura, visto que os três produtos mais vendidos são para suínos e do laboratório *Merck Sharp & Dhome* Saúde Animal Ltda, sendo o primeiro a vacina Circumvent PCV para o combate na redução de lesões pulmonares devido a infecções, o *Nuflor Premix* que é colocado na ração para o tratamento de infecções respiratórias e digestivas dos suínos e a vacina *M+PAC*, a qual auxilia na prevenção da pneumonia dos suínos.

Em paralelo ao laboratório *Merck Sharp & Dhome* Saúde Animal Ltda que detém em torno de 50% das receitas da empresa, está sendo visualizado o futuro (presente) do produto VMS (sistema robotizado de ordenha voluntária), o qual passa a reduzir o número de pessoas envolvidas na rotina da ordenha, mantendo o mesmo número de animais ou até mesmo aumentando o rebanho na maioria das vezes, sendo que estes indivíduos passam a exercer outras atividades mais gerenciais do que operacionais, as quais não desempenhavam com tanta frequência anteriormente, tornando-se pessoas mais capacitadas a gerir a propriedade e tomar as decisões mais assertivas, visto que são embasadas nas funções que o sistema oferece. Existe um serviço que é visto com bons olhos, o qual se chama *InService All Incluse,* é um programa que planeja os serviços e os consumíveis de cada fazenda, sendo feito um levantamento da demanda de produtos e serviços necessários para o bom funcionamento do equipamento, planejando a entrega dos produtos e a execução dos serviços de manutenção preventiva em determinado período acordo.

A organização acredita ter uma participação de mercado significante na área da suinocultura, devido aos retornos que tem com os relatos de clientes e de fornecedores de produtos e equipamentos. Agora a empresa vislumbra o potencial tecnológico na área da bovinocultura de leite e as prestações de serviços se tornando mais qualificadas, além do conforto animal vindo cada vez mais forte através dos órgãos que regulamentam as três áreas de atuação, aves, suínos e gado leiteiro, onde os produtores precisam se capacitar e profissionalizar suas propriedades em busca de uma maior produtividade e rentabilidade, para isso a Machado Agropecuária vem trabalhando e sendo parceira nesta nova etapa dos produtores.

4.6 Composição social

A composição social da empresa é formada pelos sócios Eloi Machado dos Santos e Rodrigo Gheno dos Santos.

4.7 Histórico

A razão social Eloi Machado dos Santos & Cia Ltda foi fundada pelos Srs. Eloi Machado dos Santos e Alcir Paulo Brustolin, em 06 de janeiro de 1998, na cidade de Muçum, onde na época se chamava Machado & Brustolin.

A empresa sempre visou atender diretamente o consumidor final (produtor rural) mais direcionado a suínos e gado leiteiro, oferecendo medicamentos e equipamentos. Até o final de 1997 os sócios eram funcionários da Cosuel e trabalhavam no departamento de suinocultura, sendo que o Sr. Eloi tem formação em Medicina Veterinária e o Sr. Alcir é Técnico em Agropecuária.

No início de abril de 2000 a sociedade foi desfeita, e a mesma passou a se chamar Machado Agropecuária, permanecendo na cidade de Muçum até o final de abril de 2004. Em maio de 2004 a empresa se transferiu para Encantado, onde encontra-se atualmente.

5 GOVERNANÇA ATUAL

Atualmente a empresa vem sendo administradas pelos dois sócios, o Sr. Eloi Machado dos Santos (sucedido) e o Rodrigo Gheno dos Santos (sucessor), ambos exercem a função principal de administrar, planejar e controlar, além de algumas funções específicas, no caso o Eloi efetua as compras e atende os fornecedores, enquanto que o Rodrigo realiza os trabalhos financeiros de contas a receber e contas a pagar.

Na hierarquia da empresa abaixo dos sócios, existe um gerente de negócios, que gerencia o dia a dia da empresa nos mais variados assuntos, estando em sintonia e diálogo diário com os sócios para resolverem os temas que cabem a visão e auxílio de um dos proprietários, caso contrário, o gerente tem autonomia para tomar a decisão que entenda ser a mais correta e viável.

Há no setor administrativo três pessoas, onde uma delas tem como a principal função controlar as contas a receber, efetuando as cobranças dessas quando houver um atraso, além de organizar a folha de pagamento e esporadicamente realizar algumas entregas de mercadorias, já o segundo colaborador está incumbido da emissão das notas de vendas e da entrada nas notas fiscais dos fornecedores, mas também estrutura relatórios trimestrais de análise aos proprietários, enquanto que a terceira pessoa do setor realiza compras de dois fornecedores específicos, sendo a *Delaval* e a *Casp*, coordena o e-commerce, gera os relatórios de comissões a serem pagas aos colaboradores e estrutura relatórios de fechamento de mês.

O setor de almoxarifado é composto por cinco pessoas, sendo uma pessoa responsável pelo controle e supervisão dos colegas do setor, além de colaborar na separação dos pedidos, recebimento de mercadorias e em alguns momentos atender o público, enquanto que outro colega tem o papel de efetuar a separação e compras do programa *InService All Incluse,* separação dos pedidos, recebimento de mercadorias e em alguns momentos atender o público, já o terceiro colaborador desempenha a separação dos pedidos, recebimento de mercadorias e em alguns momentos o atendimento ao público, além de ter como função principal a conferência da separação dos pedidos. O quarto e quinto funcionário, são os motoristas responsáveis pelas entregas próprias dos produtos aos clientes, porém quando não tiver este trabalho, ajudam na separação de pedidos e recebimento de mercadorias.

A empresa trabalha com um corpo técnico de sete pessoas, onde atuam prestando os mais diversos serviços. Um dos colaboradores tem a responsabilidade de realizar revisões e manutenções, além da montagem de equipamentos na área de gado leiteiro, enquanto que um outro colega é responsável pela realização das instalações e manutenções de equipamentos para aves e suínos, já outros dois funcionários têm o papel de fazerem as revisões dos programas *InService All Incluse* e auxiliar nas montagens na área do leite. Existe ainda uma pessoa que é incumbida de supervisionar os técnicos na área do leite, sejam eles do programa *InService All Incluse* ou não, porém ajuda na montagem dos VMS (sistema robotizado de ordenha voluntária), enquanto que outros dois técnicos estão focados nas instalações e manutenções dos equipamentos VMS (sistema robotizado de ordenha voluntária).

As receitas que mantém a organização no mercado, são oriundas na maioria das vezes das vendas realizadas dos vendedores externos, porém existe uma menor fatia das vendas que são realizadas no balcão. Os doze vendedores estão focados em diversas áreas, sendo um vendedor e atendente de balcão nas diversas áreas de atuação da empresa, enquanto que uma colega trabalha no setor de televendas e opera o *e-commerce*, já a terceira pessoa trata-se de um vendedor na linha de suínos, que além de vender presta assessoria técnica em alguns produtos específicos e por isso auxilia em alguns momentos os vendedores a visitar determinados clientes, focando em produtos mais específicos e técnicos. O quarto

colaborador trabalha na área de leite na região central do estado, enquanto que existe um colega que tem o desafio na região das missões atuando na suinocultura, já um outro funcionário na região do Alto Uruguai realizando um trabalho mais focado na área de suínos, no entanto existe receitas que provem do leite. O funcionário mais antigo atua vendendo nas áreas de gado leiteiro e suínos, sendo mais atuante no Vale do Taquari, mas tem alguns clientes na Serra, já um outro funcionário é focado no trabalho de projetos na área de gado leiteiro, onde possa ser feito trocas por novos equipamentos ou ampliações nos já existentes, tendo a sua área de atuação da região central para a norte, enquanto que há um outro vendedor que efetua o mesmo trabalho da região central para o sul, além de realizar vendas na área leiteira. Existe ainda uma vendedora atuante na linha de gado leiteiro, focada em realizar a venda do programa *InService All Incluse* por todo o estado, já o outro colega atua nas vendas de produtos destinados a saúde animal das aves e equipamentos para aves e suínos, tendo alguns clientes chaves no sul de Santa Catarina e um cliente chave em Mato Grosso, enquanto que existe uma pessoa responsável por administrar um ponto de venda na cidade de Júlio de Castilhos, além de ser o vendedor a balcão da loja.

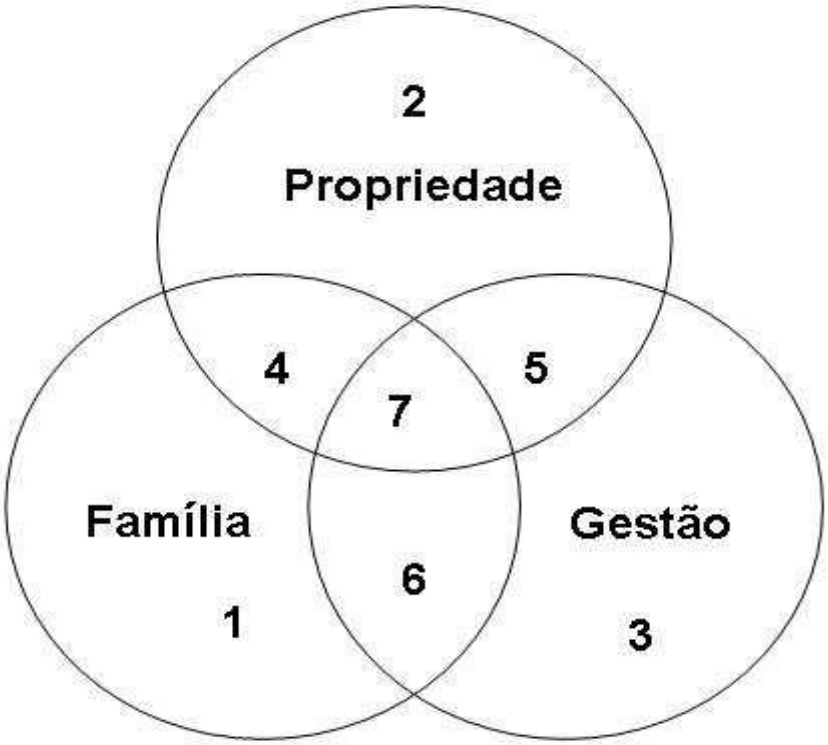
Por fim, e não menos importante, temos a pessoa que é responsável por manter a limpeza do estabelecimento e mais dois jovens aprendizes, onde ambos ajudam na separação dos pedidos e recebimento de mercadorias.

6 GOVERNANÇA FUTURA

As empresas familiares são formadas de três círculos, sendo a gestão, a propriedade e a família, os quais devem andar em sincronia, buscando aderir os mesmos pensamentos, para que não haja conflitos de interesses e se exponha a família e a empresa a terem problemas e correrem riscos desnecessários, podendo vir a prejudicar a todos envolvidos. Devido a este fato o órgão principal de governança corporativa será o conselho de administração, buscando a equidade, transparência e a confiança para todos os interessados.

Neste início de 2020 as posições estão distribuídas da seguinte forma dentro do modelo dos três círculos.

Figura 02 – Modelo de três círculos.



Fonte: Costa (2010, p. 27).

1) Familiares sem participação nos outros subsistemas = há a esposa e a filha de um dos proprietários e a esposa e o filho do outro proprietário. 2) sócios-proprietários não-gestores e não familiares = não apresenta. 3) gestores não-proprietários e não-familiares = existe um gerente de negócios. 4) familiares proprietários sem participação na gestão = não apresenta. 5) proprietários gestores não-familiares = não apresenta. 6) gestores familiares não-proprietários = um dos filhos do proprietário majoritário fará parte do conselho de administração e, finalmente; 7) familiares gestores e proprietários = o fundador e o filho mais velho.

6.1 Âmbito da gestão

A empresa iniciou com o sonho do fundador em empreender o seu próprio negócio. Atualmente a organização encontra-se em um estágio de maturidade, tendo passado pelos níveis de início e expansão, visto que hoje percebe-se uma

complexidade de fatores que devem ocorrer para existir um crescimento da organização e manter-se estável e madura.

A ideia será dividir a empresa em três unidades de negócios, sendo aves, suínos e gado leiteiro, tendo em cada uma delas um gerente, o qual planeje, controle e cobre dos seus subordinados os resultados. Logo, pode-se medir o segmento da empresa que deve ter mais foco, o que precisa ser ajustado, enfim, saber se determinada unidade de negócio está sendo rentável ou não, para que seja tomada as medidas cabíveis.

Pelo fato da organização ser dividida em três unidades de negócio, deve-se colocar um comprador para cada área de atuação, buscando neste colaborador a responsabilidade pelas compras da sua área, fazendo com que as compras sejam mais acertadas e ajustadas frente ao giro de estoque, até porque a pessoa terá um vasto conhecimento no ramo de atividade da sua unidade e do mercado agropecuário, possibilitando agregar com a melhor compra possível, a fim de sua empresa ter produtos competitivos no mercado, mais especificamente a sua unidade de negócio.

Quando o sucedido se desligar da empresa e a gestão ficar somente por conta do sucessor, o mesmo pretende se aproximar de um veterinário devido a complementar a visão do negócio, pois a nova direção tem uma visão da gestão estratégica da empresa, porém carece da parte mais técnica, acreditando que um possa agregar ao outro e em conjunto beneficiar a empresa na sua perpetuação.

Ter no estabelecimento um veterinário que possa sanar as dúvidas, tanto dos clientes, quanto dos colegas no menor tempo possível, tendo esse diferencial no atendimento personalizado, deixando o cliente o máximo satisfeito por ter entendido que foi uma experiência de atendimento prazerosa, com um colaborador de qualidade e expertise notória.

A empresa no seu quadro funcional deve ter um colaborador que tenha conhecimento contábil, para não precisar recorrer sempre ao escritório, mas sim tirar as dúvidas com ela e a mesma exercendo outras atividades como a folha de

pagamento, o controle das férias, auxiliar no desenvolvimento das ferramentas contábeis como a demonstração dos resultados do exercício e o balanço patrimonial, entre outros fatores que se acredita poder ser da sua competência.

Para manter-se no mercado a ideia seria ampliar o *mix* do varejo, exemplificando com a linha caça e pesca, entre outras linhas de produtos, a fim de diluir os custos existentes e ter clientes circulando na empresa, tendo um responsável com dedicação exclusiva para determinada área, buscando um atendimento personalizado e de extrema qualidade.

Existe a ideia de a empresa ter um colaborador responsável ou até mesmo um profissional externo, a fim de analisar o clima organizacional, seja um psicólogo ou algum profissional que entenda e perceba quais são os problemas e/ou anseios das pessoas que compõem a empresa, para que haja o melhor ambiente de trabalho possível para se trabalhar, pelo fato dos colaboradores serem de personalidades diferentes e todos terem a sua vida pessoal e profissional, fazendo com que se consiga distingui-las e separá-las, buscando ser mais humana a sua relação entre a vida particular e profissional.

Na mesma direção do profissional que cuidaria do ambiente da empresa, em cima do clima organizacional, dos problemas e/ou anseios, propor uma sala de recreação, para quando haver uma reunião ou um encontro na empresa, buscar a interação entre os funcionários, até porque vários são vendedores externos e vem até a empresa somente nestes fatos, visto que existem colaboradores que pouco se veem e este momento seria oportuno para esse tipo de convívio.

Os encontros ocorrem a cada três meses, onde todo o quadro funcional se reúne para avaliar o andamento individual e coletivo. Neste acontecimento, realizar a técnica do Brainstorming, ou seja, o proprietário ou gerente toma a frente e expõem um problema a ser resolvido, fazendo com que todos os funcionários pensem na solução e relatem as suas ideias, a fim de juntar informações relevantes para solucionar o problema, além de fazer com que os colaboradores se sintam parte da organização e engajados no sucesso da empresa.

Lembrando que em Janeiro de 2020 a empresa completou 22 anos, ocorre que a Machado Agropecuária conta com pessoas que trabalham praticamente desde a sua existência, sendo elas de vários setores, portanto deve-se buscar profissionais que estão inserindo-se agora no mercado de trabalho e irão construir a sua vida profissional, para que sejam enquadrados e moldados de acordo com a cultura da empresa, até porque estes colaboradores mais velhos chegarão o momento que pararão de fornecer a sua força de trabalho e frente a este fato teremos estes jovens vindos com umas técnicas apuradas e habilidades refinadas para tomarem conta do mercado agropecuário, ainda mais com esta vivencia realizada com os mais experientes e este molde realizado na empresa.

A ideia seria transformar os funcionários que são vendedores externos em representantes comerciais pessoa jurídica, bem como os novos que entrariam nesta função já neste modelo, fazendo com que reduzisse os gastos trabalhistas para a empresa, porém desta forma o controle seria menor sobre esta operação e a confiança depositada no representante teria que ser bem verdadeira e recíproca, portanto a meta deste representante deve ser alinhada entre a empresa e ele e levada sério na tomada das decisões, pois a comunicação, o alinhamento do trabalho e o engajamento ficariam um pouco prejudicados nesta forma de vender, mas em contrapartida o resultado deve ser cobrado com maior rigor para que o representante de foco na sua empresa.

O objetivo da automação dos processos seria usufruir da tecnologia e integração de sistemas em prol da organização, buscando uma redução nos custos e uma maior produtividade, além do controle no andamento do fluxo de trabalho, para que se houver a oportunidade e seja condizente com o sistema, substituir as pessoas por equipamentos os quais te entregam uma maior produtividade em um menor custo e tempo.

A partir de 2020, o principal órgão de governança corporativa trata-se do conselho de administração, o qual será composto pelo sócio proprietário majoritário (presidente), sócio proprietário minoritário (vice-presidente), membro externo indicado pelos sócios proprietários, gerente técnico, gerente de vendas, diretor administrativo (secretário executivo) e membro externo. Dentre as competências do

conselho estão as aprovações de projetos, ampliações, modificações, referente as atividades comerciais, além de deliberar sobre resultados de desempenhos individuais e coletivos, indicadores de desempenho econômicos-políticos e planejamento estratégico comercial. Outras funções que caberão ao conselho serão analisar no mínimo trimestralmente as demonstrações contábeis e financeiras, identificar e avaliar segmentos na empresa que não são produtivos e verificar se devem ser mantidos, avaliar ao término de cada ano o seu próprio desempenho e determinar a contratação de especialistas ou peritos para auxiliarem em determinadas matérias a serem passíveis a sua deliberação.

6.2 Âmbito da propriedade

Existe na empresa Machado Agropecuária um pacto societário devido a duas pessoas fazerem parte de outros negócios com o fundador, por este motivo foi acordado em terem um percentual mínimo na organização, onde o proposto é receberem um pró-labore em cima do percentual que lhes é dirigido. Este fato nem consta no contrato social, trata-se de um acordo de cavalheiros, logo o contrato social é constituído pelo Eloi Machado dos Santos e Rodrigo Gheno dos Santos.

Na empresa trabalham o fundador e o filho mais velho, no entanto existem mais dois filhos, ambos não têm ligação e ambição de um dia ajudar a tocar o negócio, porém terão o direito a uma fatia da empresa no momento que o fundador se ausentar. Por este acontecimento será sugerido a inclusão deles no contrato social, fazendo com que se sintam mais engajados no negócio e quem sabe despertam o interesse em ter uma afinidade maior com a empresa, além de receberem um pró-labore pelo fato de serem sócios, farão parte do conselho de administração.

Referente a sucessão familiar na empresa, a pessoa que ficará envolvida na organização será eu, enquanto que além dois dos filhos, os outros familiares não se identificam com o negócio, logo farão parte de um conselho de administração e serão remunerados conforme acordado (Apêndice A).

Além de um conselho de administração, onde entrarão o pessoal da família, percebo que possa ter algum profissional contratado para fazer parte, visto que o pessoal familiar não tem o discernimento necessário para agregar com tanta qualidade, com isso poderia ter este complemento profissional.

Atentar-se a momentos que seja propício a realização de consultorias em determinadas áreas da empresa para o bom funcionamento da organização, ou seja, existem horas que a empresa precisa ir além das decisões do conselho de administração, agregando com profissionais de áreas específicas no decorrer de sua existência, seja para realizar um diagnóstico passado e corrigir ou um diagnóstico futuro para alavancar o que está devagar ou carece na empresa.

6.3 Âmbito da família

No âmbito da família, o estágio que a organização se encontra é terceiro, onde que a família trabalha em conjunto, visto que existem mais de uma geração envolvida na empresa, tendo a geração mais velha em torno de 50 a 65 anos de idade e estando no auge do poder, além da geração mais nova com cerca de 20 a 45 anos e com a sua decisão tomada de seguir ou não na empresa, tendo como principais desafios administrar as gerações envolvidas no negócio, gerenciar conflitos familiares que possam afetar a produção e buscar a promoção da comunicação e cooperação entre gerações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo atual onde o mercado é dinâmico e os negócios se caracterizam cada vez mais pela competitividade, trata-se de suma importância para a sobrevivência da empresa ter um planejamento de sucessão, sendo executado de forma estudada e racional, visto que o autor Leone (2005), nos coloca que no Brasil as empresas familiares estão sendo geridas em cerca de 75% na primeira geração, 20% na segunda geração e apenas 5% na terceira geração. Enquanto que Ricca (2007, p. 7), traz mais informações relevante ao estudo ao falar que as empresas familiares são “responsáveis por 41% do total de 27 milhões de empregos formais e 20% do PIB nacional”. Continuando os dizeres de Ricca (2007), as empresas familiares em todo o mundo correspondem em torno de 65% a 80% do total.

Cabe ao sucedido e sucessor, bem como as pessoas interessadas nesta organização em fazer uma avaliação ao planejamento aqui proposto, considerando a sua realidade, o mercado em que está inserida e a intenção de verem a empresa prosperar de geração a geração e, então, se necessário ajustar e certamente implantar um planejamento sucessório, sendo monitorado frente a execução correta.

Acredita-se que o trabalho para o sucessor trará novos conhecimentos a respeito de como planejar a sucessão de uma empresa familiar, possibilitando o desenvolvimento de políticas que agreguem e unam os laços da família, propriedade e gestão, podendo alinhar os objetivos de todas as pessoas envolvidas neste

processo, bem como será de grande valia para a própria Machado Agropecuária, devido a ajuda-la no seu planejamento futuro e no pensamento a longo prazo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de *Marketing***. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ADACHI, Pedro P. **Família S.A.**: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Aidil J. S.; LEHFELD, Neide A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2007.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**: gestão, poder e sucessão. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

BUENO, José C. C.; FERNÁNDEZ, Carmen D.; SÁNCHEZ, Adolfo V. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pâmela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Armando D. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares**. Curitiba: Juruá, 2010.

FILHO, Domingos P.; SANTOS, João A. **Apresentação de Trabalhos Científicos**: monografia, TCC, teses e dissertações. 10. ed. São Paulo: Futura, 2000.

FRUGIS, Leonardo F. **As Empresas Familiares e a continuidade na Gestão das Terceiras Gerações**. São Paulo: Educ, 2007.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2007.

JUNIOR, Armando L. M.; NETO, Adelino de B. **Empresa Familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

LEACH, Peter C. **Guia da Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1998.

LEONE, Nilda M. de C. P. G. **Sucessão na Empresa Familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João B. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de *Marketing***: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de *Marketing***. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Pesquisa de *Marketing***. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCDANIEL, Carl D. **Pesquisa de *Marketing***. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

RICCA, Domingos N. **Sucessão na Empresa Familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Cla Cultural, 2007.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; PASSOS, Lúcio P. B. **Passos da Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Regimento Interno do Conselho de Administração

- MACHADO AGROPECUÁRIA –

- 2020 -

CAPÍTULO I – OBJETO

Art. 1º O presente Regimento Interno disciplina o funcionamento do Conselho de Administração e as suas interações com a empresa Eloi Machado dos Santos & Cia Ltda, doravante denominada Machado Agropecuária, observadas as disposições do Contrato Social e da Legislação em vigor.

CAPÍTULO II – CONCEITUAÇÃO, COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIAS

Art. 2º O Conselho de Administração é o órgão de administração que fixa a orientação estratégica dos negócios da Machado Agropecuária e de suas filiais.

Art. 3º O Conselho de Administração tem, atribuições estratégicas, orientadoras, eletivas e fiscalizadoras, não abrangendo funções operacionais ou executivas.

Art. 4º O Conselho de Administração será formado por pessoas naturais, escolhidas pelos sócios-proprietários, tendo 05 membros com prazo de gestão unificado de 03 anos, dentre os quais um Presidente e um Vice-Presidente, sendo permitida até 05 reconduções consecutivas. O prazo de gestão estender-se-á até a investidura dos novos membros.

§1º A composição do conselho dar-se-á pela seguinte maneira:

I. Sócio Proprietário 01 /(Presidente);
II. Sócio Proprietário 02 / (Vice-Presidente);
III. Membro externo indicado pelos Sócios-Proprietários;
IV. Gerente Técnico;
V. Gerente de Vendas;
VI. Diretor Administrativo / (Secretário Executivo); e,
VII. Membro Externo.

Art. 5º Compete ao Conselho de Administração, além das atribuições definidas nas normas aplicáveis e no Contrato Social:

I – aprovar os projetos, proposta de ampliação, modificação, complementação e/ou supressão de atividades comerciais;

II – deliberar sobre:

a) resultados de desempenho coletivos e individuais;

b) planejamento estratégico comerciais;

c) indicadores de desempenho econômico-financeiros;

III – analisar, ao menos trimestralmente, as demonstrações contábeis e demais demonstrações financeiras;

IV – identificar a existência de segmentos não-produtivos e avaliar a necessidade de mantê-los, de acordo com as informações prestadas pelos Diretores Administrativo e Financeiro.

V – avaliar formalmente, ao término de cada ano, o seu próprio desempenho, o da Machado Agropecuária e Filiais;

VI – deliberar sobre os casos omissos no Contrato Social e neste Regimento, limitado a questões de natureza estratégica de sua competência;

VII – determinar a contratação de especialistas ou peritos para melhor instruírem as matérias sujeitas à sua deliberação;

Parágrafo Único: Os integrantes do presente Conselho de Administração não estarão sujeitos a qualquer tipo de remuneração.

Art. 6º Compete ao Presidente do Conselho:

I – convocar e presidir as reuniões do Conselho;

II – decidir, ad referendum do Conselho, sobre matérias que exijam solução urgente;

III – assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão;

IV – preparar, assistido pelo secretário, a pauta das reuniões;

Art. 7º Compete ao Vice-Presidente substituir o Presidente do Conselho nos casos de ausência ou vacância do cargo;

Art. 8º Compete a todos os conselheiros o desempenho das atribuições definidas neste Regimento;

CAPÍTULO III – REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 9º O Conselho de Administração reunir-se-á com a presença de, no mínimo, a maioria dos seus membros:

I – ordinariamente, pelo menos trimestralmente; e

II – extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente, ou a pedido de, no mínimo, dois conselheiros.

§1º As reuniões do Conselho de Administração serão convocadas pelo seu Presidente.

§2º A reunião extraordinária solicitada pelos conselheiros, na forma do inciso II deste artigo, deverá ser convocada pelo Presidente do Conselho nos sete dias que se seguirem ao pedido. Esgotado esse prazo sem que o Presidente a tenha convocado, qualquer conselheiro poderá fazê-lo.

§3º O Conselho de Administração delibera por maioria de votos, sendo necessário:

I – o voto favorável de quatro conselheiros para a aprovação das matérias de que tratam os incisos I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, do presente regramento; ou

II – o voto favorável da maioria dos conselheiros presentes para a aprovação das demais matérias, prevalecendo, em caso de empate, o voto do Presidente do Conselho, ou do seu substituto no exercício das funções.

§4º Fica facultada eventual participação dos conselheiros na reunião por telefone, videoconferência, ou outro meio de comunicação que possa assegurar a participação efetiva e a autenticidade do seu voto, que será considerado válido para todos os efeitos legais e incorporado à respectiva ata.

Art. 10º Na última reunião ordinária de cada exercício deverá ser aprovado o calendário de reuniões ordinárias para o exercício seguinte.

Art. 11º Os votos dissidentes e as abstenções serão registrados em ata.

Art. 12º A critério do Presidente do Conselho ou seu representante imediato, poderá ser adiada a deliberação sobre qualquer assunto e, até mesmo, determinada a sua retirada de pauta.

Art. 13º Terá caráter confidencial, de conhecimento restrito aos membros do Conselho de Administração, e aos participantes por ventura convocados a participar da reunião, toda matéria oferecida à apreciação do Colegiado em caráter reservado e as decisões pertinentes.

Art. 14º A pedido de membro do Conselho, aprovado pelo voto favorável de, no mínimo, a maioria dos Conselheiros, outras pessoas poderão ser convidadas a participar de reuniões.

CAPÍTULO IV – PAUTAS E ATAS DAS REUNIÕES

Art. 15º A pauta das reuniões será aprovada pelo Presidente do Conselho ou, nas suas ausências ou impedimentos, pelo Vice-Presidente por ele designado, e distribuída aos participantes com antecedência mínima de sete dias, acompanhada de todos os documentos indispensáveis à apreciação dos assuntos nela incluídos.

Art. 16º Serão admitidos como extra pauta assuntos considerados urgentes e autorizados pelo Presidente ou Vice-Presidente, se por ele designado.

Parágrafo Único: Findo esse prazo, a ata original será encaminhada para assinatura até 30 dias contados a partir da reunião.

CAPÍTULO V – AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Art. 17º O Conselho de Administração realizará, sob a condução do seu Presidente, uma avaliação formal do seu próprio desempenho, conforme os procedimentos a seguir:

I – avaliação da atuação do colegiado por cada conselheiro;

II – auto avaliação de cada conselheiro;

§1º As avaliações serão realizadas por meio de instrumento próprio aprovado pelo Conselho de Administração.

§2º A avaliação de desempenho do próprio Conselho, será feita anualmente.

CAPÍTULO VI – SECRETARIA E ASSESSORAMENTO AO CONSELHO

Art. 18º O Conselho de Administração será secretariado pela Secretaria Executiva, cargo a ser desempenhado pelo Diretor Administrativo, a quem compete:

I – comunicar a convocação das reuniões do Conselho;

II – adotar as providências para atendimento a pedidos de informação formulados por membros do Conselho de Administração;

III – organizar, sob orientação do Presidente do Conselho, a pauta dos assuntos a serem tratados em cada reunião, reunindo os documentos necessários;

IV – distribuir a pauta e a documentação e anotar as deliberações para consignação em ata;

V – lavrar as atas das reuniões, que serão registradas em livro próprio e distribuí-las, por cópia, aos conselheiros, quando solicitado;

VI – expedir e receber documentação pertinente ao Conselho;

VIII – tomar as providências de apoio administrativo ao Conselho, necessárias ao cumprimento das disposições deste Regimento e da legislação em vigor;

IX – proceder a todos os demais atos necessários ao funcionamento do Conselho, podendo emitir certidões, extratos, cópias de atas e outros.

§1º Nos impedimentos, afastamentos ou ausências do titular da Secretaria Executiva, as atribuições previstas neste artigo serão desempenhadas por empregado designado pelo Presidente do Conselho para secretariar as reuniões do Conselho de Administração.

§2º As atas de reuniões do Conselho de Administração serão divulgadas:

I - quando solicitado por um de seus membros, salvo quando a maioria entender que essa divulgação poderia colocar em risco interesse legítimo da Machado Agropecuária; ou

II - quando contiverem deliberações destinadas a produzir efeitos perante terceiros, acompanhadas das eventuais manifestações encaminhadas pelos conselheiros, salvo quando a maioria dos membros entender que essa divulgação poderia colocar em risco interesse legítimo da Machado Agropecuárias

CAPÍTULO VII – DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19º As omissões e dúvidas de interpretação deste Regimento Interno serão resolvidas pelo Conselho de Administração.