

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA DE EMPRESAS FAMILIARES DO
AGRONEGÓCIO

Lesley Carina do Lago Attadia Galli
Rosemary Rocha Caligioni

Jaboticabal

2024

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

ROSEMARY ROCHA CALIGIONI

**ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA DE EMPRESAS FAMILIARES DO
AGRONEGÓCIO**

Relatório Técnico Conclusivo

Mestrado Profissional em Administração

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Jaboticabal

2024

O conteúdo deste relatório e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

Permitido o *download* da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da UNESP.

A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei no. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do código penal.

Certificado de Registro de Direito Autoral



Ficha Catalográfica

Galli, Lesley Carina do Lago Attadia; Caligioni, Rosemary Rocha

Roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa de empresas familiares do agronegócio / Galli Lesley Carina do Lago Attadia; Caligioni, Rosemary Rocha - Jaboticabal, 2024. 52 p.: il., tabs.

Trabalho Técnico Conclusivo (Mestrado Profissional - Administração) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal

Aluna: Rosemary Rocha Caligioni

Orientadora: Lesley Carina do Lago Attadia Galli

1. Governança Corporativa. 2. Empresas familiares. 3. Agronegócio. 4. Administração. I. Título.

RESUMO

O objetivo do Roteiro para Avaliação das Práticas de Governança Corporativa de Empresas Familiares do Agronegócio é propor um instrumento técnico-científico que permita diagnosticar, validar e implementar práticas de governança corporativa ajustadas às especificidades das empresas familiares no contexto do agronegócio, visando contribuir para a profissionalização, sustentabilidade e perenidade dessas organizações. Do ponto de vista científico, o roteiro representa uma contribuição significativa, preenchendo lacunas sobre governança corporativa em empresas familiares do agronegócio. Ele reduz a escassez de estudos na área e promove um modelo híbrido que combina fundamentos teóricos robustos e insights práticos. O roteiro apresenta um nível de inovação relativamente elevado, sendo um produto técnico que adapta princípios de governança amplamente reconhecidos a uma realidade organizacional específica. A inclusão da dimensão sustentabilidade e o alinhamento às boas práticas recomendadas pelo IBGC destacam o modelo como pioneiro no setor. Por sua vez, as contribuições gerenciais incluem a oferta de um guia prático e replicável, que auxilia gestores na adoção de práticas mais eficazes e na resolução de conflitos internos, promovendo maior eficiência e sustentabilidade organizacional. Para as empresas familiares do agronegócio, o uso do modelo traz vantagens como a melhoria da transparência, profissionalização da gestão e integração dos interesses familiares com os objetivos empresariais. Contudo, a aplicação pode ser limitada por recursos financeiros e humanos insuficientes, especialmente em empresas de pequeno porte, além de um potencial aumento da burocracia, caso as práticas sejam implementadas de forma rígida ou descontextualizada. O impacto social e econômico do modelo é significativo: ao fortalecer a governança nas empresas familiares, promove-se maior competitividade no mercado global, redução de conflitos e maior eficiência operacional. Socialmente, a proposta fomenta o desenvolvimento das comunidades locais, gerando emprego e renda, além de incentivar práticas sustentáveis que beneficiam tanto a sociedade quanto o meio ambiente. Em síntese, o roteiro representa um avanço relevante tanto no campo acadêmico quanto na prática gerencial, oferecendo uma ferramenta inovadora e adaptada às necessidades das empresas familiares do agronegócio, com benefícios que se estendem do âmbito organizacional ao desenvolvimento econômico e social.

Palavras-chave: Agronegócio. Empresas Familiares. Governança Corporativa. Governança Familiar. Sustentabilidade

ABSTRACT

The objective of the Roadmap for Evaluating Corporate Governance Practices in Agribusiness Family Businesses is to propose a technical-scientific instrument that enables the diagnosis, validation, and implementation of corporate governance practices tailored to the specificities of family businesses in the agribusiness context, aiming to contribute to the professionalization, sustainability, and longevity of these organizations. From a scientific perspective, the roadmap represents a significant contribution, addressing gaps in corporate governance research related to family businesses in agribusiness. It reduces the scarcity of studies in this area and promotes a hybrid model that combines robust theoretical foundations with practical insights.

The roadmap demonstrates a relatively high level of innovation, being a technical product that adapts widely recognized governance principles to a specific organizational reality. The inclusion of the sustainability dimension and alignment with best practices recommended by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) highlight the model as pioneering in the sector. Its managerial contributions include providing a practical and replicable guide that assists managers in adopting more effective practices and resolving internal conflicts, promoting greater efficiency and organizational sustainability.

For agribusiness family businesses, the use of this model offers advantages such as improved transparency, management professionalization, and integration of family interests with business objectives. However, its application may be limited by insufficient financial and human resources, particularly in small businesses, as well as the potential for increased bureaucracy if practices are implemented rigidly or without contextualization.

The social and economic impact of the model is significant: by strengthening governance in family businesses, it enhances global market competitiveness, reduces conflicts, and increases operational efficiency. Socially, the proposal fosters the development of local communities, generating employment and income, while encouraging sustainable practices that benefit both society and the environment.

In summary, the roadmap represents a relevant advancement in both academic and managerial fields, offering an innovative tool adapted to the needs of agribusiness family businesses, with benefits that extend from organizational performance to broader economic and social development.

Keywords: Agribusiness. Family Businesses. Corporate Governance. Family Governance. Sustainability

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. PROBLEMÁTICA E OBJETIVO	8
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
3.1. Governança Corporativa.....	10
3.2. Governança Corporativa nas Empresas Familiares	11
3.3. Governança Corporativa nas Organizações do Agronegócio	13
3.4. Modelos de Avaliação das Práticas Governança Corporativa	13
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
5. DESENVOLVIMENTO	16
5.1. Estrutura do Roteiro.....	16
5.2. Dimensão Propriedade.....	18
5.3. Dimensão Gestão	21
5.4. Dimensão Família.....	31
5.5. Dimensão Sustentabilidade.....	34
5.6. Sistemática Avaliativa.....	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa pode ser definida como o conjunto de valores, princípios e mecanismos de gestão que rege o sistema de poder de uma organização, contribuindo, em primeira instância, para a institucionalização da organização, a transparência na gestão, a redução de conflitos de agência, a erradicação da assimetria de informações e o efetivo controle financeiro (CVM, 2002; Silveira, 2004; D'aveni *et al.*, 2010; Brinkhues *et al.*, 2015; Nogueira, 2018, Prata; Flach, 2021; Caligioni *et al.*, 2022a). Além dos benefícios supracitados a governança corporativa auxilia na consolidação da imagem da empresa perante os *stakeholders* (Lorenzi *et al.*, 2009; Picchi, *et al.*, 2021a).

Observa-se que o tema vem ganhando relevância e visibilidade no campo da administração em nível mundial, apresentando expressivo crescimento desde 2010 (Muritiba *et al.*, 2010; Mazzioni *et al.*, 2015; Nogueira, 2018; Tokimatu *et al.*, 2021).

Vale destacar que, no Brasil, a Governança Corporativa começou a ser inserida no início dos anos 1990, como um mecanismo de apoio às organizações que precisavam criar uma estrutura de gestão transparente a fim de buscar recursos financeiros junto ao mercado de capitais (Mazzioni *et al.*, 2016).

A B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil) são considerados importantes agentes de difusão dos conhecimentos sobre governança corporativa no país, auxiliando as organizações de todos os tipos e portes a se adequarem às práticas de governança e a conquistarem níveis de governança mais elevados em sua gestão (Hitt, 2005; Andrade; Rosseti, 2014; Picchi *et al.*, 2021b; Cunha, 2016; Galli, 2015; Caligioni *et al.*, 2022a).

Dentre os principais instrumentos de disseminação dos conhecimentos sobre governança destacam-se o código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a cartilha da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), atendendo o público geral das organizações, sendo eles, gestores, acionistas, órgãos reguladores e sociedade em geral (Lins, 2018).

Nota-se, no entanto, uma dificuldade por parte das organizações brasileiras em colocar em prática os conhecimentos contidos nesses documentos, em função da falta de pessoal qualificado internamente ou pela dificuldade financeira em contratar serviços especializados de consultoria voltados à implantação de governança corporativa (Maestri *et al.*, 2016; Ferreira *et al.*, 2019; Picchi, *et al.*, 2021a; Oliveira; Fontes Filho, 2021).

Paralelamente, nota-se que o nível de produção científica sobre práticas de governança corporativa ainda é baixo (Cunha; Galli, 2015, Ferreira *et al.*, 2019; Caligioni *et al.*, 2022a). Em recente levantamento bibliométrico, realizado na SCOPUS, uma das bases científicas de dados mais importantes em nível mundial, constatou-se que grande parte dos trabalhos publicados sobre o tema,

no período de 2017 a 2023, são centrados na área de finanças e controladoria, sendo apenas 2,07% dos trabalhos correspondentes às práticas de governança corporativa.

Verifica-se que os estudos brasileiros seguem o mesmo padrão, ou seja, englobam trabalhos de natureza empírica, de caráter descritivo e abordagem quantitativa relacionando o tema governança corporativa ao desempenho financeiro empresarial, ao comportamento das ações negociadas na bolsa, à transparência da informação contábil e conflitos de interesse (Bomfim, 2006; Martins; Hildebrand; Ziviani, 2008; Catapan; Cherobim, 2010; Ribeiro *et al.*, 2012; Caligioni *et al.* 2022a).

Diante deste *gap* de pesquisa, surge a ideia de produzir um material técnico-científico que possa atender a esta demanda latente por parte das organizações brasileiras e contribuir para a implementação das práticas de governança corporativa no Brasil.

2. PROBLEMÁTICA E OBJETIVO

Dentre as organizações que podem se beneficiar de um material técnico-científico voltado à implantação das práticas de governança corporativa destacam-se as empresas familiares, que podem ser definidas como organizações cuja propriedade e gestão estão diretamente ligadas a uma família, podendo ser de capital fechado ou aberto, dependendo do seu nível de evolução (Donnelley, 1976; Lodi, 1986; Tagiuri; Davis, 1986; Adachi, 2006; Galli, 2015; Picchi *et al.*, 2021b; Tokimatu *et al.* 2021).

Essas organizações apresentam características peculiares que interferem diretamente em sua dinâmica de gestão e controle, tornando-se um alvo fácil para o desenvolvimento de problemas de governança:

- a) A presença de membros da mesma família na gestão pode gerar conflitos de interesses difíceis de serem eliminados, interferindo negativamente no processo de tomada de decisão (Araújo *et al.* 2013; Maloni; Hiatt; Astrachan, 2016);
- b) Muitas vezes os desejos e vontades da família são colocados à frente dos objetivos da empresa, desviando recursos financeiros que deveriam ser aplicados no desenvolvimento e crescimento da organização (Grzybovski, 2002; Adachi, 2006; Galli, 2015; Wielsma; Brunninge, 2019);
- c) Ao optar por colocar parentes em altas posições na estrutura organizacional, privilegiando muitas vezes as relações de confiança em detrimento da competência técnica de gerentes profissionais, as empresas familiares perdem eficiência e colocam em risco a sobrevivência da organização a longo prazo (Werner, 2004; Gallizo *et al.*, 2017; Tokimatu *et al.* 2021).

Dentro deste contexto, pode-se inferir que a adoção de práticas efetivas de governança corporativa pode mitigar eventuais conflitos de interesses e contribuir positivamente para que as empresas familiares construam uma gestão eficaz e eficiente, primando pela maior transparência das ações dos membros familiares, a redução de parcialidade e minimização de subjetividades entre os sócios (Bornholdt, 2005; Galli, 2015; Bressan *et al.*, 2019, Picchi *et al.*, 2021a).

Corroborando com esta visão, Oliveira *et al.* (2008), Velloso (2014) e Biscaia, (2020) destacam que a adoção de práticas de governança corporativa oferece para as empresas familiares mecanismos para a construção de uma efetiva interface entre os subsistemas - família, propriedade e gestão - que compõem a dinâmica deste tipo de organização, permitindo que os interesses familiares e objetivos da empresa sejam conciliados.

Galli *et al.* (2018), acrescentam que o sistema de governança contribui para a profissionalização da gestão dessas organizações na medida em que a adoção das práticas de governança estimula naturalmente a revisão da estrutura organizacional, a melhoria de processos e a

implantação de novas técnicas de gestão; além de tratar questões relacionadas à sucessão, avaliação de desempenho dos gestores (executivos, diretores e conselheiros) e planejamento tributário.

A pesquisa bibliométrica realizada para fundamentar o desenvolvimento deste trabalho confirma a escassez de estudos sobre o tema e aponta o agronegócio como um setor a ser focado:

- a) Apenas 2,04% dos artigos publicados sobre governança corporativa, na base SCOPUS, entre os anos de 1971 e 2023, são focados em empresas familiares. Do conjunto de 490 artigos retornados, observa-se que 22,3% dos trabalhos são oriundos dos EUA (112), 11% provêm do Reino Unido (54), 10,6% são da Itália (52) e 10,4% da Espanha (51). O Brasil conta apenas com 14 artigos, ou seja, 2,85%, reforçando o gap de pesquisa identificado;
- b) Ao mapear os setores de aplicação dos estudos identificados, observa-se a baixa incidência de trabalhos explorando o contexto do Agronegócio (apenas 8 artigos publicados). O baixo número de trabalhos sobre o assunto demonstra claramente uma lacuna na literatura sobre o tema.

Diante dos achados bibliométricos, da alta representatividade das empresas familiares no país (FFI, 2016; Bressan *et al.* 2019; Biscaia *et al.* 2020; Picchi *et al.*, 2021b) e da importância econômica e social do agronegócio para o Brasil (CEPEA, 2023), este trabalho técnico tem como objetivo desenvolver um roteiro para avaliação das práticas de governança em empresas familiares pertencentes ao agronegócio.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o alcance do objetivo geral, se faz necessário identificar os aspectos intervenientes nas práticas de governança em empresas familiares pertencentes ao agronegócio, a fim de fundamentar teoricamente o desenvolvimento do roteiro proposto.

Desta forma, nesta seção é realizada uma síntese das práticas de governança encontradas na literatura.

3.1. Governança Corporativa

A governança corporativa pode ser definida como um sistema integrado de diretrizes, normas e práticas que orientam a gestão e a supervisão das organizações, com foco na geração de valor sustentável para os acionistas, a sociedade e outros stakeholders (IBGC, 2023). Esse conjunto de práticas busca alinhar os interesses dos envolvidos, promovendo equilíbrio entre as partes, ao mesmo tempo em que favorece impactos positivos tanto na sociedade quanto no meio ambiente (Couto; Rangel, 2023).

O Quadro 1 apresenta as principais práticas de governança evidenciadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM):

Quadro 1- Principais Práticas de Governança Corporativa

• O estatuto social deve identificar clara e precisamente o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, em capítulo específico • O capital social da companhia deve ser composto apenas por ações ordinárias. Os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle. • A diretoria deve utilizar a assembleia para comunicar a condução dos negócios da companhia, pelo que a administração deve publicar um manual visando facilitar e estimular a participação nas assembleias gerais. • As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas. • O conselho de administração deve fazer uma análise crítica das vantagens e desvantagens da medida de defesa e de suas características, e sobretudo dos gatilhos de acionamento e parâmetros de preço, se aplicáveis, explicando-as. • O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração. • O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor- presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração. • A remuneração dos membros do conselho de administração deve ser proporcional às atribuições, responsabilidades e demanda de tempo. Não deve haver remuneração baseada em participação em reuniões, e a remuneração variável dos conselheiros, se houver, não deve ser atrelada a resultados de curto prazo. Não deve existir reserva de cargos de diretoria ou posições gerenciais para indicação direta por acionistas. • O conselho fiscal deve ter um regimento interno próprio que descreva sua estrutura, seu funcionamento, programa de trabalho, seus papéis e responsabilidades, sem criar embaraço à atuação individual de seus membros. • A companhia deve ter uma área de auditoria interna vinculada diretamente ao conselho de administração. Cabe ao conselho de administração zelar para que a diretoria possua mecanismos e controles internos para conhecer, avaliar e controlar os riscos, a fim de mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados, incluindo programa de integridade/conformidade (compliance) visando o cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas.

Fonte: Instrução CVM nº 586 (2017)

3.2. Governança Corporativa nas Empresas Familiares

No âmbito das empresas familiares, a governança corporativa passa pelo entendimento da dinâmica de sua gestão, a qual é representada pelo Modelo dos Três Círculos (Tagiuri; Davis, 1996) apresentado na Figura 1.



Figura 1- Modelo dos Três Círculos
Fonte: Elaborado pela com base em Tagiuri e Davis (1996)

Apesar de ser um diagrama de estrutura simples na visão de muitos autores, o Modelo do Três Círculos conseguiu de forma muito exitosa sintetizar o sistema de negócio de uma empresa familiar em três esferas (Grzybowski, 2002; Bornholdt, 2005; Gersick et al., 2006; Adachi, 2006; Galli, 2015; Caligioni *et al.* 2022a):

a) o mundo familiar: em que todos os membros são parentes, iguais e independentes. Como característica, existe uma cooperação mútua entre os membros por meio da lealdade e a solidariedade, além do que as decisões têm forte apelo emocional. A ligação entre os membros é através de vínculos sanguíneos ou legais e consequentemente não há liberdade na escolha dos membros;

b) o mundo corporativo: que está associado ao cotidiano da empresa, ou seja, o trabalho, os fornecedores, os clientes, concorrentes, enfim todos os *stakeholders* e aspectos relacionados aos negócios. Nesse caso, predomina a competição entre as empresas, prevalece a visão capitalista em que as decisões devem ser racionais baseados em fatos e informações existentes, as pessoas são recursos que a empresa possui para conseguir alcançar seus objetivos, a oportunidade se sobressai à lealdade, e

c) o mundo societário: que é formado por todos os proprietários do negócio – pessoas detentoras de participação societária. Este mundo é a mistura dos dois anteriores, pois não tem liberdade para escolha dos sócios que são os familiares interessados nos dividendos e valorização do patrimônio da empresa, além do vínculo patrimonial. Dessa forma a relação entre o mundo familiar

e o mundo societário que caracteriza uma empresa familiar, isso porque uma ou poucas famílias detém o poder de decisão, o controle da sociedade e participação da gestão.

Cada esfera tem seu papel definido no sistema, não só com atribuições e responsabilidades perante a organização, mas também com interesses e propósitos legítimos que devem ser respeitados, respondidos e integrados às políticas e às decisões estratégicas da empresa (Werner, Souza, 2012; Galli *et al.*, 2018). A sobreposição entre os círculos demonstra a interdependência entre os três subsistemas, indicando que uma mudança ocorrida em um deles pode afetar os demais (Grzybovski, 2002; Bornholdt, 2005; Galli, 2015; Molin *et al.* 2019). Essa configuração auxilia não só na identificação dos problemas que estão ocorrendo no sistema, como também ajuda a diagnosticar a causa dos problemas ocorridos e como se espalharam de um círculo para outro (Galli, 2015; Molin *et al.* 2019; Caligioni *et al.* 2022a).

Outro aspecto interessante é que o Modelo de Três Círculos reconhece explicitamente sete diferentes grupos de interesse em uma empresa familiar, contribuindo para neutralizar as tensões presentes no sistema, uma vez que permite que cada membro enxergue que muitos conflitos são causados pela “posição” ocupada no diagrama e não por diferenças de personalidade (Adachi, 2006; Galli, 2015; Caligioni *et al.* 2022a):

- a) Grupo 1: representa os familiares que não tem vínculo com a empresa. Está diretamente relacionada com o conceito de família;
- b) Grupo 2: é constituído pelos sócios que não tem participação na gestão da empresa e não são parentes. São os acionistas e os sócios.
- c) Grupo 3: representa os funcionários, administradores e colaboradores sem qualquer parentesco e sem qualquer participação societária.
- d) Grupo 4: é formado pelos proprietários da empresa que fazem parte da mesma família, mas que não tem nenhuma participação na gestão dos negócios.
- e) Grupo 5: profissionais que atuam na empresa e que possuem participação acionária, mas não tem vínculo familiar.
- f) Grupo 6: são os profissionais que fazem parte da família, mas sem participação acionária
- g) Grupo 7: constituído por familiares que tem participação societária e atua na gestão da empresa.

Tendo como base as diferentes a interdependência entre os três subsistemas e as interrelações entre os diferentes grupos de interesse, Silveira (2015) aponta seis riscos associados à governança na empresa familiar considerados tradicionais e principais, os quais estão apontados no Quadro 2:

Quadro 2- Principais riscos das empresas familiares.

Risco	Descrição
1) Problemas sucessórios e de transição de gerações	A substituição de lideranças e a entrada de novas gerações são momentos-chave nas empresas familiares, com possibilidade de ocorrência de disputas internas e declínio na qualidade de alta gestão.
2) Nepotismo, informalidade na avaliação de desempenho e ausência de meritocracia	A promoção automática de pessoas com base em parentesco pode minar a meritocracia no ambiente de trabalho, ocasionando fuga de talentos e aumento da rivalidade entre os membros da alta gestão.
3) Criação de facções entre ramos familiares	A convivência de gerações distintas na mesma companhia pode criar disputas por autoafirmação e poder. Além disso, a tentativa de promoção, por diferentes sócios, de seus respectivos ramos familiares e a eventual influência de agregados que surgem ao longo do tempo podem causar impactos negativos sobre a empresa.
4) Separação das questões familiares das questões empresariais	A ausência de critérios para a separação de ativos familiares dos ativos corporativos pode causar prejuízos à organização.
5) Manutenção do profissionalismo em certas situações	Dinâmicas familiares de longa data podem influenciar a decisão corrente sobre o negócio. Além disso, pode ser mais difícil exercer a autoridade e exercer regras de mercado entre familiares.
6) Ausência de fóruns para solução de divergências de âmbito familiar	A discussão de assuntos familiares na empresa e vice-versa, tende a ser potencialmente problemática, dificultando a necessária separação de papéis e a formalização das decisões tomadas.

Fonte: Silveira (2015).

3.3. Governança Corporativa nas Organizações do Agronegócio

Entre as recomendações presentes na literatura para a implementação de políticas de governança corporativa no agronegócio, observa-se uma preocupação com a redução de conflitos na cadeia produtiva por meio de esforços relacionados a um melhor nível de coordenação (Santos; Ribeiro, 2023).

No mesmo contexto, a PWC (2021) reforça a importância de uma estrutura de governança sólida, recomendando práticas como planos de sucessão bem definidos, revisão da estrutura societária, adoção de boas práticas de governança corporativa e desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e na capacitação de colaboradores por meio de treinamentos inclusivos.

3.4. Modelos de Avaliação das Práticas Governança Corporativa

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura a fim de identificar os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa. O Quadro 3 apresenta a síntese dos modelos encontrados:

Quadro 3- Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa

Autor	Características
Souza <i>et al.</i> (2004)	A principal característica deste modelo é a busca de redução de conflitos na cadeia de suprimentos, objetivando observar as práticas de sincronização, diferenciação, colaboração e racionalização com os fornecedores.
Moreira Júnior (2006)	Modelo proposto distribuído em três blocos com abordagem na gestão da empresa, os aspectos do protocolo familiar relacionados à sua implantação e a dinâmica da família em relação aos indivíduos da organização e a governança familiar priorizando apenas a implantação dos Conselhos Familiar e Societário.

Sampaio (2009)	Modelo proposto com 6 Dimensões: Propriedade, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Auditoria, Fiscalização e Conduta e Conflitos de Interesse dividido em 16 subdimensões e 47 indicadores.
Hansen & Oliveira (2009)	O estudo propõe um modelo com ênfase na medição de desempenho na governança da cadeia de suprimentos com análises: (i) Desempenho competitivo; (ii) Sustentabilidade competitiva; (iii) Direcionadores competitivos e (iv) Benchmarking Competitivo
Guttler (2011)	Avaliação realizada com base nas recomendações das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, considerando a seguintes variáveis: Propriedade (Sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.
Milan & Vieira (2011)	O modelo foi vinculado à cinco áreas de análise: (i) exploração e gestão portuária; (ii) Formação de mão-de-obra; (iii) Qualidade; (iv) Inovação e (v) Gestão ambiental. Essas áreas foram consideradas propulsoras da governança na comunidade portuária em questão.
Araújo <i>et al.</i> (2013)	Modelo proposto teve como base cinco dimensões: Estratégias, Estruturas, Processos e Gestão, Sustentabilidade e Perenidade distribuídas em suas respectivas categorias interdependentes com a distribuição totalizando 14 itens.
IBGC (2016)	Neste modelo o IBGC criou um roteiro para atender especificamente a implantação de variáveis que permitem que haja governança em empresas familiares, destacando seus conceitos básicos, desafios e recomendações.
Guedes (2018)	Foram definidas unidades de análise de conteúdo considerando para a governança 3 dimensões: liderança, estratégia e controle. Em cada uma das dimensões definiu-se a construção de 10 categorias distribuídas entre as dimensões da governança.
Bastos (2019)	Embora enxuto, o modelo destaca apenas três das boas práticas de GC sendo (i) Transparência, (ii) Composição e funcionamento do conselho e (iii) Controle e Conduta
IBGC (2021)	A avaliação é realizada pela própria empresa de forma online baseada em 5 dimensões (Sócios, Conselho, Diretoria, Órgãos de Controle e Fiscalização, Conduta e Conflitos de Interesse) distribuídos em 15 indicadores. Há também uma avaliação específica para Empresas Familiares
Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019)	Neste modelo, as cinco variáveis básicas de GC utilizadas foram baseadas de acordo com as diretrizes do IBGC: (i) Mecanismos e Órgãos de controle; (ii) Propriedade; (iii) Conselho Consultivo ou Conselho de Administração; (iv) Conselho de Família e (v) Conflito de interesses
Oliveira <i>et al.</i> (2019)	Este estudo apresenta teorias sobre a influência dos instrumentos formais e informais de governança com a indução de práticas sustentáveis na rede de suprimentos.
Bonatto (2021)	Com base na revisão sistemática da literatura e dois estudos de caso onde foi formulado um modelo conceitual com 18 construtos de 1ª ordem e 3 construtos de 2ª ordem, 19 hipóteses de causalidade e 16 hipóteses de mediação com influência de fatores contextuais sobre governança contratual, governança relacional e confiança sobre o desempenho da cadeia de suprimentos.
Cunha (2022)	Modelo proposto com Dimensões baseadas nos quatro princípios de Governança Corporativa e nos sete Princípios Cooperativistas com foco na gestão e implantação de alguns órgãos necessários para a GC.

Fonte: Elaboração Própria

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho técnico-científico pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo e abordagem qualitativa (Moresi, 2003), utilizando como método de pesquisa a Revisão Integrativa da Literatura (Botelho, Cunha, Macedo; 2011).

Uma revisão integrativa é um método de pesquisa que busca sintetizar a literatura empírica ou teórica existente, oferecendo uma compreensão mais ampla e aprofundada sobre um fenômeno específico (Broome, 2006).

Esse tipo de revisão sistemática da literatura tem como objetivo analisar criticamente o conhecimento já consolidado em estudos anteriores sobre um tema determinado a fim de construir de novos saberes, baseados nos resultados apresentados pelas pesquisas pregressas (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

O trabalho foi executado em 3 etapas, as quais estão sintetizadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Etapas da Pesquisa.

Etapa	Técnica de Pesquisa	Descrição
Identificação e análise dos modelos de avaliação das práticas de governança corporativa	Revisão Sistemática da Literatura (Soares, Sandro Vieira; Picolli, 2018)	Uma revisão integrativa é um método de pesquisa que busca sintetizar a literatura empírica ou teórica existente, oferecendo uma compreensão mais ampla e aprofundada sobre um fenômeno específico (Broome, 2006). Esse tipo de revisão sistemática da literatura tem como objetivo analisar criticamente o conhecimento já consolidado em estudos anteriores sobre um tema determinado a fim de construir de novos saberes, baseados nos resultados apresentados pelas pesquisas pregressas (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).
Desenvolvimento do roteiro de avaliação das práticas de governança corporativa das empresas familiares	Revisão Integrativa da Literatura (Botelho, Cunha, Macedo; 2011)	Uma revisão integrativa é um método de pesquisa que busca sintetizar a literatura empírica ou teórica existente, oferecendo uma compreensão mais ampla e aprofundada sobre um fenômeno específico (Broome, 2006). Esse tipo de revisão sistemática da literatura tem como objetivo analisar criticamente o conhecimento já consolidado em estudos anteriores sobre um tema determinado a fim de construir de novos saberes, baseados nos resultados apresentados pelas pesquisas pregressas (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).
Validação do roteiro elaborado por especialistas	Método Delphi (Rozados, 2015)	O Método Delphi é particularmente eficaz quando se busca consenso entre especialistas sobre um tema complexo, como práticas de governança corporativa. Ele é conduzido em rodadas sucessivas de coleta de opiniões, permitindo que os participantes revisem suas respostas com base no feedback agregado do grupo. (Rozados, 2015) O roteiro elaborado e/ou adaptado foi encaminhado para validação a 3 (três) especialistas, sendo 1 (um) especialista na área de empresas familiares, 1 (um) especialista em organizações do agronegócio e 1 (um) especialista que trabalha com o tema governança de forma geral. A validação de conteúdo envolveu a análise da adequação das variáveis (dimensões e subdimensões) ao propósito do roteiro, a análise crítica das assertivas representativas das subdimensões e avaliação da escala

Fonte: Elaboração Própria

5. DESENVOLVIMENTO

Este capítulo detalha o desenvolvimento do Roteiro de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa das Empresas Familiares do Agronegócio.

5.1. Estrutura do Roteiro

O roteiro proposto para a avaliação das práticas de governança em empresas familiares do agronegócio abrange quatro dimensões principais: **Propriedade, Gestão, Família e Sustentabilidade**. Essas dimensões foram selecionadas com base em sua relevância para a sustentabilidade, perenidade e competitividade dessas organizações, conforme discutido na fundamentação teórica deste relatório.

As dimensões **Propriedade, Gestão e Família** avaliam os aspectos de governança relacionados diretamente à dinâmica de negócio das empresas familiares, a qual é baseada na interdependência destes três pilares. Já a dimensão **Sustentabilidade** explora aspectos relacionados à governança das organizações no contexto do agronegócio.

Cada dimensão é composta por duas subdimensões avaliativas:

- a) **Agentes de governança:** são as pessoas ou grupos responsáveis por implementar, monitorar e supervisionar as decisões e os processos de governança na organização. Esses agentes atuam como os pilares centrais na aplicação dos mecanismos de governança, garantindo a conformidade e o alinhamento com os objetivos estratégicos e os valores organizacionais;
- b) **Práticas de governança:** são os mecanismos, ferramentas e processos utilizados para estruturar e operacionalizar a governança corporativa dentro da organização. Elas são os instrumentos concretos que possibilitam a implementação da governança e seu monitoramento contínuo.

Os agentes de governança têm, portanto, a responsabilidade de atuar como mediadores entre os interesses familiares e os objetivos empresariais, preservando a profissionalização e a transparência. Já as práticas de governança, fornecem a estrutura operacional para a implementação das diretrizes estabelecidas pelos agentes.

Embora interdependentes, agentes e práticas de governança têm papéis distintos e por isso são avaliados separadamente dentro de cada dimensão do roteiro proposto. Agentes eficazes de governança sem práticas estruturadas podem levar a uma aplicação inconsistente da governança. Por outro lado, práticas bem definidas, mas sem a atuação ativa dos agentes, podem se tornar processos burocráticos sem impacto real.

Com estas duas subdimensões é possível identificar como os agentes de governança vêm desempenhando seu papel e como as práticas de governança vêm sendo articuladas, sendo possível obter uma avaliação dos pontos fortes e fracos de cada dimensão de governança na empresa onde o roteiro será aplicado. O Quadro 5 apresenta a síntese da estrutura do roteiro proposto.

Quadro 5- Estrutura do Roteiro para Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares do Agronegócio

Dimensão 1: Propriedade		
Subdimensões	Elementos descritivos	Autores
Agente de Governança	1.1. Comitê dos sócios	Moreira Júnior (2006); Sampaio (2009); Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019).
	1.2. Contrato Social	Sampaio (2009); Araújo <i>et al.</i> (2013); Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019).
Práticas de Governança	1.3. Estrutura Societária	Sampaio (2009); IBGC (2016); Bastos (2019).
	1.4. Acordo de Sócios	Sampaio (2009); Bastos (2019).
	1.5. Regras de Votação	Sampaio (2009).
	1.6. Políticas de Transparência na Comunicação de Informações	IBGC (2016); Cunha (2022).
Dimensão 2: Gestão		
Subdimensões	Elementos descritivos	Autores
Agentes de Governança	2.1. Conselho de Administração	Sampaio (2009);
	2.2. Atribuições do Conselho de Administração	IBGC (2016);
	2.3. Composição do Conselho de Administração	Bastos (2019);
	2.4. Remuneração e Avaliação do Conselho de Administração e dos conselheiros	Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019);
	2.5. Reuniões do Conselho de Administração	Cunha (2022).
	2.6. Atribuições da Diretoria Executiva	Sampaio (2009);
	2.7. Remuneração e Avaliação de Desempenho da Diretoria Executiva	Cunha (2022).
	2.8. Conselho Fiscal	Sampaio (2009);
	2.9. Atribuições do Conselho Fiscal	IBGC (2016);
	2.10. Composição do Conselho Fiscal	Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019);
	2.11. Comitê de Auditoria Interna	Cunha (2022).
	2.12. Atribuições do Comitê de Auditoria Interna	Sampaio (2009);
	2.13. Auditoria Externa (independente)	Guedes (2018); IBGC (2016); Cunha (2022).
Práticas de Governança	2.14. Código de Conduta	Sampaio (2009); Guttler (2011); Guedes (2018); Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019); Bastos (2019); Cunha (2022).
	2.15. Regimento Interno	Sampaio (2009); IBGC (2016); Cunha (2022).

	2.16. Mecanismos de Controle Gerencial	IBGC (2016); Guedes (2018); Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019); Cunha (2022).
	2.17. Controladoria (Contábil, Tributária, Fiscal, Trabalhista)	IBGC (2016); Bastos (2019); Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019).
	2.18 Prestação de Contas (<i>Accountability</i>)	Araújo <i>et al.</i> (2013); Guttler (2011); Cunha (2022).
	2.19. Planejamento da Sucessão	Sampaio (2009); IBGC (2016); Bastos (2019).
Dimensão 3: Família		
Subdimensões	Indicadores	Autores
Agente de Governança	3.1. Conselho de Família	Moreira Júnior (2006); Guttler (2011); IBGC (2016); Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019); IBGC (2021).
Práticas de Governança	3.2. Protocolo Familiar	Moreira Júnior (2006); Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019); IBGC (2021).
	3.3. Gestão de relacionamentos	Moreira Júnior (2006); Guttler (2011); IBGC (2016); Francelino Nicácio <i>et al.</i> (2019).
Dimensão 4: Sustentabilidade		
Subdimensões	Indicadores	Autores
Agentes de Governança	4.1. Stakeholders	Souza <i>et al.</i> (2004); Bonatto (2021).
Práticas de Governança	4.2. Governança Contratual	Oliveira <i>et al.</i> (2019); Bonatto (2021).
	4.3. Governança Relacional	Bonatto (2021).
	4.4. Mecanismos de Controle Gerencial	Hansen & Oliveira (2009); Milan & Vieira (2011); Oliveira <i>et al.</i> (2019); Bonatto (2021).
	4.5. Práticas de Responsabilidade Social e Ambiental	Araújo <i>et al.</i> (2013); Cunha (2022).

Fonte: Elaboração Própria

5.2. Dimensão Propriedade

O Quadro 6 detalha os critérios de análise para as subdimensões e respectivos elementos descritivos da Dimensão Propriedade:

Quadro 6: Critérios de Avaliação da Dimensão Propriedade

Dimensão 1: Propriedade	
1.1. Comitê de Sócios	
Critério de Análise	
A empresa não possui um Comitê ou Conselho Societário.	

A empresa não possui um Comitê ou Conselho Societário, mas promove reuniões de acionistas com responsabilidades claramente definidas onde são discutidos os interesses sociais de longo prazo.
A empresa possui um Comitê ou Conselho Societário que promova reuniões de acionistas com responsabilidades claramente definidas onde são discutidos os interesses sociais de longo prazo.
A empresa possui um Comitê ou Conselho Societário que promova reuniões de acionistas com responsabilidades claramente definidas onde são discutidos os interesses sociais de longo prazo, contempla processos e procedimentos formais aplicáveis às assembleias gerais contendo disposições sobre o tratamento equitativo de todos os acionistas.
A empresa possui um Comitê ou Conselho Societário que promova reuniões de acionistas com responsabilidades claramente definidas onde são discutidos os interesses sociais de longo prazo, contempla processos e procedimentos formais aplicáveis às assembleias gerais contendo disposições sobre o tratamento equitativo de todos os acionistas, prevê em estatuto mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões, estabelecendo que matérias não expressas a convocação não poderão ser votadas sem a presença de todos os sócios.
A empresa possui um Comitê ou Conselho Societário que promova reuniões de acionistas com responsabilidades claramente definidas onde são discutidos os interesses sociais de longo prazo, contempla processos e procedimentos formais aplicáveis às assembleias gerais contendo disposições sobre o tratamento equitativo de todos os acionistas, prevê em estatuto mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões, estabelecendo que matérias não expressas a convocação não poderão ser votadas sem a presença de todos os sócios, determina mecanismos formais do recebimento de matérias sugeridas por acionistas minoritários, relevantes e oportunas e que permitam solicitar informações à diretoria ou expressar suas opiniões inclusive sobre a política de remuneração dos membros do conselho e da diretoria executiva.
1.2. Contrato Social
Critério de Análise
A empresa não possui um estatuto estabelecido para regular a relação entre proprietários.
A empresa não possui um estatuto para regular a relação entre proprietários que incluem cláusulas para determinar o tipo jurídico da sociedade, a sua denominação, localização, objeto social, capital social e duração, tem apenas o Contrato Social
A empresa possui um estatuto para regular a relação entre proprietários que incluem cláusulas para determinar o tipo jurídico da sociedade, a sua denominação, localização, objeto social, capital social e duração.
A empresa possui um estatuto para regular a relação entre proprietários que incluem cláusulas para determinar o tipo jurídico da sociedade, a sua denominação, localização, objeto social, capital social e duração, bem como os contratos de compra e venda de ações e preferência na aquisição das mesmas.
A empresa possui um estatuto para regular a relação entre proprietários que incluem cláusulas para determinar o tipo jurídico da sociedade, a sua denominação, localização, objeto social, capital social e duração, bem como os contratos de compra e venda de ações e preferência na aquisição das mesmas, define de forma clara as bases para saída de sócios ou o fechamento de capital que não devem ser inferiores ao valor econômico.
A empresa possui um estatuto para regular a relação entre proprietários que incluem cláusulas para determinar o tipo jurídico da sociedade, a sua denominação, localização, objeto social, capital social e duração, bem como os contratos de compra e venda de ações e preferência na aquisição das mesmas, define de forma clara as bases para saída de sócios ou o fechamento de capital que não devem ser inferiores ao valor econômico, possui coesão societária e alinhamento de propósitos entre sócios ou acionistas com alinhamento entre os agentes (acionistas, conselho de administração e direção executiva) a fim de definir as diretrizes que norteiam a estratégia da empresa.
1.3. Estrutura Societária
Critério de Análise
O capital não é composto por ações por ações ordinárias com direito a voto
A empresa possui , no mínimo, 25% das ações em circulação (<i>free float</i>) e concede às ações preferenciais o direito a voto em matérias relevantes.
A empresa possui , no mínimo, 25% das ações em circulação (<i>free float</i>) e menos de 50% das ações ordinárias da empresa pertencem aos acionistas controladores.
A empresa possui , no mínimo, 25% das ações em circulação (<i>free float</i>) e menos de 50% das ações ordinárias da empresa pertencem aos acionistas controladores e concede às ações preferenciais o direito a voto em matérias relevantes.
A empresa possui 100% de ações ordinárias ou todas as suas ações independentes de classe e proporção, dão aos sócios o direito de voto (uma ação = um voto).
A empresa possui 100% de ações ordinárias ou todas as suas ações independentes de classe e proporção, dão aos sócios o direito de voto (uma ação = um voto) e concede o direito pleno, formalizado em estatuto, caso a empresa não delibere pelo pagamento dos direitos fixos ou mínimos das ações.

1.4. Acordo de Sócios	
Critério de Análise	
A empresa possui apenas o contrato social para formalizar a sociedade empresária ao mercado, sem incluir o acordo de sócios.	
A empresa possui acordos de acionistas, porém não há formalização documentada.	
A empresa possui acordos de acionistas ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios.	
A empresa possui acordos de acionistas ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios, disponibiliza a todos os sócios quaisquer acordos de acionistas, principalmente os que tratam sobre regras de votação, direitos de preferência na alienação do controle, arquivando-os, juntamente com as alterações ou rescisões na sede social.	
A empresa possui acordos de acionistas ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios, disponibiliza a todos os sócios quaisquer acordos de acionistas, principalmente os que tratam sobre regras de votação, direitos de preferência na alienação do controle, arquivando-os, juntamente com as alterações ou rescisões na sede social, e que preveem critérios para a destinação do lucro, o direito de indicar diretores, o plano sucessório, a saída e entrada de sócios, não prevendo nestes, divisão de diretorias entre os sócios, a vinculação ou restrição.	
A empresa possui acordos de acionistas ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios, disponibiliza a todos os sócios quaisquer acordos de acionistas, principalmente os que tratam sobre regras de votação, direitos de preferência na alienação do controle, arquivando-os, juntamente com as alterações ou rescisões na sede social, e que preveem critérios para a destinação do lucro, o direito de indicar diretores, o plano sucessório, a saída e entrada de sócios, não prevendo nestes, divisão de diretorias entre os sócios, a vinculação ou restrição e concede tag along de 100%, independente da espécie ou classe de ações.	
1.5. Regras de Votação	
Critério de Análise	
A empresa não adota regras para votação dos sócios.	
As regras e procedimentos de votação não estão explicitadas no estatuto de forma clara e transparente a fim de proporcionar confiança na gestão da tomada de decisões.	
As regras e procedimentos de votação estão explicitadas no estatuto de forma clara e transparente a fim de proporcionar confiança na gestão da tomada de decisões.	
As regras e procedimentos de votação estão explicitadas no estatuto de forma clara e transparente a fim de proporcionar confiança na gestão da tomada de decisões, e são disponibilizadas aos acionistas na publicação do primeiro anúncio de convocação para assembleias gerais de acionistas, nas quais é dada aos mesmos a oportunidade de participar ativamente.	
As regras e procedimentos de votação estão explicitadas no estatuto de forma clara e transparente a fim de proporcionar confiança na gestão da tomada de decisões, e são disponibilizadas aos acionistas na publicação do primeiro anúncio de convocação para assembleias gerais de acionistas, nas quais é dada aos mesmos a oportunidade de participar ativamente, e possui políticas explícitas que promovem o tratamento adequado ao direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios.	
As regras e procedimentos de votação estão explicitadas no estatuto de forma clara e transparente a fim de proporcionar confiança na gestão da tomada de decisões, e são disponibilizadas aos acionistas na publicação do primeiro anúncio de convocação para assembleias gerais de acionistas, nas quais é dada aos mesmos a oportunidade de participar ativamente, e possui políticas explícitas que promovem o tratamento adequado ao direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios, com monitoramento e avaliação dos resultados periodicamente.	
1.6. Políticas de Transparência na Comunicação de Informações	
Critério de Análise	
A empresa não tem transparência no compartilhamento das informações.	
A empresa publica informações de forma esporádica, porém não estabelece em estatuto, regras específicas, visando a transparência e equidade de tratamento no caso de alienação do controle.	
A empresa estabelece em estatuto, regras específicas, visando a transparência e equidade de tratamento no caso de alienação do controle.	
A empresa estabelece em estatuto, regras específicas, visando a transparência e equidade de tratamento no caso de alienação do controle, disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos.	
A empresa estabelece em estatuto, regras específicas, visando a transparência e equidade de tratamento no caso de alienação do controle, disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos, além das informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação.	
A empresa estabelece em estatuto, regras específicas, visando a transparência e equidade de tratamento no caso de alienação do controle, disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos, além das informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes,	

fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação, **bem como** informações sobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dados relativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.

Fonte: Elaboração Própria

5.3. Dimensão Gestão

O Quadro 7 detalha os critérios de análise para as subdimensões e respectivos elementos descritivos da Dimensão Gestão:

Quadro 7: Critérios de Avaliação da Dimensão Gestão

Dimensão 2: Gestão	
2.1. Conselho de Administração	
Critério de Análise	
A empresa não tem um Conselho de Administração para exercer o papel de guardião do sistema de governança corporativa da empresa.	
A empresa tem um Conselho de Administração que exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da empresa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização.	
A empresa tem um Conselho de Administração que exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da empresa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização, define com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização.	
A empresa tem um Conselho de Administração que exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da empresa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização, define com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização, zela pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso.	
A empresa tem um Conselho de Administração que exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da empresa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização, define com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização, zela pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso, monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria).	
A empresa tem um Conselho de Administração que exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da empresa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização, define com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização, zela pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, quando for o caso, monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria) e mantém a comunicação e interação franca e eficiente entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento inclusive com a Diretoria Executiva.	
2.2 Atribuições do Conselho de Administração	
Critério de Análise	
O Conselho de Administração não possui um Estatuto e/ou Regimento Próprio para disciplinar as atribuições, responsabilidades e atuação do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva de forma distinta.	
O Conselho de Administração possui um Estatuto e/ou Regimento Próprio que disciplina claramente as atribuições, responsabilidades e atuação do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva de forma distinta.	

O Conselho de Administração possui um Estatuto e/ou Regimento Próprio que disciplina claramente as atribuições, responsabilidades e atuação do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva de forma distinta, monitora e conduz a implantação da Governança Corporativa.
O Conselho de Administração possui um Estatuto e/ou Regimento Próprio que disciplina claramente as atribuições, responsabilidades e atuação do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva de forma distinta, monitora e conduz a implantação da Governança Corporativa, orienta as decisões na gestão dos negócios, discutindo os rumos estratégicos e monitorando os resultados da organização.
O Conselho de Administração possui um Estatuto e/ou Regimento Próprio que disciplina claramente as atribuições, responsabilidades e atuação do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva de forma distinta, monitora e conduz a implantação da Governança Corporativa, orienta as decisões na gestão dos negócios, discutindo os rumos estratégicos e monitorando os resultados da organização, aprova os planos de curto e longo prazo, observando os seus desdobramentos e resultados obtidos e gerencia os conflitos de agência e procura reduzir os custos de agência ao mínimo.
O Conselho de Administração possui um Estatuto e/ou Regimento Próprio que disciplina claramente as atribuições, responsabilidades e atuação do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva de forma distinta, monitora e conduz a implantação da Governança Corporativa, orienta as decisões na gestão dos negócios, discutindo os rumos estratégicos e monitorando os resultados da organização, aprova os planos de curto e longo prazo, observando os seus desdobramentos e resultados obtidos e gerencia os conflitos de agência e procura reduzir os custos de agência ao mínimo e realiza o acompanhamento sistemático do desempenho da empresa, homologando sistematicamente os ajustes necessários propostos pela Diretoria Executiva
2.3 Composição do Conselho de Administração
Critério de Análise
O Conselho de Administração é composto por pessoas que fazem parte da empresa, escolhidos pela própria gestão.
O Conselho de Administração é majoritariamente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores).
O Conselho de Administração é majoritariamente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores), possui entre 5 a 9 membros externos.
O Conselho de Administração é majoritariamente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores), possui entre 5 a 9 membros externos, eleitos com mandato de um ano, em uma mesma assembleia geral, com reeleição permitida após avaliação de desempenho dos conselheiros.
O Conselho de Administração é majoritariamente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores), possui entre 5 a 9 membros externos, eleitos com mandato de um ano, em uma mesma assembleia geral, com reeleição permitida após avaliação de desempenho dos conselheiros, levando em consideração, a diversidade de conhecimentos, de experiência e outros aspectos tais como ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho e visão estratégica.
O Conselho de Administração é majoritariamente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores), possui entre 5 a 9 membros externos, eleitos com mandato de um ano, em uma mesma assembleia geral, com reeleição permitida após avaliação de desempenho dos conselheiros, levando em consideração, a diversidade de conhecimentos, de experiência e outros aspectos tais como ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho e visão estratégica e oferece programas de treinamento contínuo, visando a atualização e reciclagem dos conselheiros eleitos.
2.4 Remuneração e Avaliação do Conselho de Administração e dos Conselheiros
Critério de Análise
A empresa não possui política de remuneração e avaliação do Conselho de Administração, ou seja, não há nenhum critério definido.
A empresa não possui comitê de remuneração responsável pela definição e gestão de programa de remuneração executiva, porém propicia incentivo adequado, buscando refletir na remuneração o tempo, o esforço e a experiência dos conselheiros na função.
A empresa possui comitê de remuneração responsável pela definição e gestão de programa de remuneração executiva, propicia incentivo adequado, buscando refletir na remuneração o tempo, o esforço e a experiência dos conselheiros na função.
A empresa possui comitê de remuneração responsável pela definição e gestão de programa de remuneração executiva, propicia incentivo adequado, buscando refletir na remuneração o tempo, o esforço e a experiência dos conselheiros na função, publica no edital de convocação, os critérios utilizados para definição da remuneração do executivo principal, além de divulgar, individualmente, a forma de remuneração e benefícios

dados a conselheiros e diretores e a relação entre a remuneração e o desempenho econômico, social e ambiental da empresa.
A empresa possui comitê de remuneração responsável pela definição e gestão de programa de remuneração executiva, propicia incentivo adequado, buscando refletir na remuneração o tempo, o esforço e a experiência dos conselheiros na função, publica no edital de convocação, os critérios utilizados para definição da remuneração do executivo principal, além de divulgar, individualmente, a forma de remuneração e benefícios dados a conselheiros e diretores e a relação entre a remuneração e o desempenho econômico, social e ambiental da empresa, institui mecanismos formais de avaliação periódica do desempenho dos conselheiros, com objetivo de obter eficácia e o bom desempenho do Conselho.
A empresa possui comitê de remuneração responsável pela definição e gestão de programa de remuneração executiva, propicia incentivo adequado, buscando refletir na remuneração o tempo, o esforço e a experiência dos conselheiros na função, publica no edital de convocação, os critérios utilizados para definição da remuneração do executivo principal, além de divulgar, individualmente, a forma de remuneração e benefícios dados a conselheiros e diretores e a relação entre a remuneração e o desempenho econômico, social e ambiental da empresa, institui mecanismos formais de avaliação periódica do desempenho dos conselheiros, com objetivo de obter eficácia e o bom desempenho do Conselho e analisa , para a reeleição dos conselheiros, os aspectos econômico, social e ambiental, além de outros como: frequência, participação nas reuniões etc.
2.5 Reuniões do Conselho de Administração
Critério de Análise
As reuniões do Conselho de Administração ocorrem somente uma vez por ano para prestação de contas e decisões.
Não há calendário anual próprio das reuniões do Conselho de Administração, ocorrendo somente em caso de emergência.
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias.
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias, tem critérios bem definidos para elaboração das pautas das reuniões pelo presidente, que deve ouvir os conselheiros e, caso necessário, o diretor executivo e a diretoria.
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias, tem critérios bem definidos para elaboração das pautas das reuniões pelo presidente, que deve ouvir os conselheiros e, caso necessário, o diretor executivo e a diretoria, constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas as decisões tomadas na reunião, qualquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes.
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias, tem critérios bem definidos para elaboração das pautas das reuniões pelo presidente, que deve ouvir os conselheiros e, caso necessário, o diretor executivo e a diretoria, constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas as decisões tomadas na reunião, qualquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes. pode convidar pessoas chave, assessores técnicos ou consultores para participar das reuniões, prestando informações ou dando opiniões sobre assuntos específicos da sua atividade.
2.6 Atribuições da Diretoria Executiva
Critério de Análise
A Diretoria Executiva não estabelece políticas e ações para viabilizar os propósitos, princípios e valores da organização.
A Diretoria Executiva estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização, administra os ativos e conduz seus negócios da empresa de maneira diligente.
A Diretoria Executiva estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização, administra os ativos e conduz seus negócios da empresa de maneira diligente, define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz.
A Diretoria Executiva estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização, administra os ativos e conduz seus negócios da empresa de maneira diligente, define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz, cria e revisa os sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização.
A Diretoria Executiva estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização, administra os ativos e conduz seus negócios da empresa de maneira diligente, define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz, cria e revisa os sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização, procura manter relacionamento transparente com os <i>stakeholders</i> , devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.

A Diretoria Executiva **estabelece** políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização, administra os ativos e conduz seus negócios da empresa de maneira diligente, **define e executa** as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz, **cria e revisa os** sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização, **procura manter** relacionamento transparente com os *stakeholders*, devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento, **realiza** o acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho, sendo responsável pela apuração confiável dos resultados alcançado e se necessário propõe medidas corretivas em caso de desvios substanciais em relação às metas.

2.7 Remuneração e Avaliação de Desempenho da Diretoria Executiva

Critério de Análise

A empresa **não possui** política de remuneração e avaliação da Diretoria Executiva, ou seja, não há nenhum critério definido.

A **remuneração** da Diretoria Executiva é realizada pelo próprio diretor, inclusive sobre incentivos.

A remuneração da Diretoria Executiva necessita da aprovação do Conselho de Administração, **está vinculada** a resultados e prevê incentivos, não sendo oferecidos planos de opções com ou sem descontos.

A remuneração da Diretoria Executiva necessita da aprovação do Conselho de Administração, **está vinculada** a resultados e prevê incentivos, não sendo oferecidos planos de opções com ou sem descontos, **instituído processo formal** de avaliação do desempenho do executivo principal e da diretoria executiva de modo a mensurar quantitativamente por meio de indicadores econômico-financeiros.

A remuneração da Diretoria Executiva necessita da aprovação do Conselho de Administração, **está vinculada** a resultados e prevê incentivos, não sendo oferecidos planos de opções com ou sem descontos, **instituído processo formal** de avaliação do desempenho do executivo principal e da diretoria executiva de modo a mensurar quantitativamente por meio de indicadores econômico-financeiros, **avalia** a diretoria sob os aspectos social e ambiental, tendo seus resultados monitorados e avaliados periodicamente baseado nos objetivos e metas da organização.

A remuneração da Diretoria Executiva necessita da aprovação do Conselho de Administração, **está vinculada** a resultados e prevê incentivos, não sendo oferecidos planos de opções com ou sem descontos, **instituído processo formal** de avaliação do desempenho do executivo principal e da diretoria executiva de modo a mensurar quantitativamente por meio de indicadores econômico-financeiros, **avalia** a diretoria sob os aspectos social e ambiental, tendo seus resultados monitorados e avaliados periodicamente baseado nos objetivos e metas da organização, **conduz** a avaliação anual em reuniões periódicas sem a presença dos avaliados e são consideradas para programas de melhoria e para a sua reeleição.

2.8 Conselho Fiscal

Critério de Análise

A empresa **não tem** um Conselho Fiscal para que existam mecanismos de fiscalização pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade.

A empresa **tem** um Conselho Fiscal com mecanismos de fiscalização e sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade.

A empresa **tem** um Conselho Fiscal com mecanismos de fiscalização e sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade, **possui** regimento interno ou estatuto que formaliza a atuação dos conselheiros fiscais, orienta a formação, composição e qualificação dos membros e trata do relacionamento com o conselho de administração, com o executivo principal e outros profissionais com os quais se relacionam.

A empresa **tem** um Conselho Fiscal com mecanismos de fiscalização e sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade, **possui** regimento interno ou estatuto que formaliza a atuação dos conselheiros fiscais, orienta a formação, composição e qualificação dos membros e trata do relacionamento com o Conselho de Administração, com o executivo principal e outros profissionais com os quais se relacionam, **verifica** regularmente os atos dos gestores quanto ao cumprimento dos seus deveres legais e societários.

A empresa **tem** um Conselho Fiscal com mecanismos de fiscalização e sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade, **possui** regimento interno ou estatuto que formaliza a atuação dos conselheiros fiscais, orienta a formação, composição e qualificação dos membros e trata do relacionamento com o Conselho de Administração, com o executivo principal e outros profissionais com os quais se relacionam, **verifica** regularmente os atos dos gestores quanto ao cumprimento dos seus deveres legais e societários, **acompanha** regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes.

A empresa **tem** um Conselho Fiscal com mecanismos de fiscalização e sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade, **possui** regimento interno ou estatuto que formaliza a atuação dos conselheiros fiscais, orienta a formação, composição e qualificação dos membros e trata do relacionamento com o Conselho de Administração, com o executivo principal e outros profissionais com os quais se relacionam, **verifica** regularmente os atos dos gestores quanto ao cumprimento dos seus deveres legais e societários, **acompanha** regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes,

estabelece mecanismos de divulgação dos votos dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras e as opiniões e documentos elaborados pelo conselho fiscal.

2.9 Atribuições do Conselho Fiscal

Critério de Análise

O conselho fiscal **não tem livre acesso** aos relatórios de gestão da empresa.

O conselho fiscal **tem livre acesso** aos relatórios de gestão da empresa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização.

O conselho fiscal **tem livre acesso** aos relatórios de gestão da empresa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização, **tem livre acesso** ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da empresa.

O conselho fiscal **tem livre acesso** aos relatórios de gestão da empresa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização, **tem livre acesso** ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da empresa, **tem liberdade** para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da empresa.

O conselho fiscal **tem livre acesso** aos relatórios de gestão da empresa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização, **tem livre acesso** ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da empresa, **tem liberdade** para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da empresa, **tem liberdade** para informar-se sobre a ocorrência de eventos de exercícios passados que impactam ou possam impactar a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros da empresa.

O conselho fiscal **tem livre acesso** aos relatórios de gestão da empresa, conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização, **tem livre acesso** ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos financeiros da empresa, **tem liberdade** para avaliar se as decisões de investimento de curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da empresa, **tem liberdade** para informar-se sobre a ocorrência de eventos de exercícios passados que impactam ou possam impactar a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros da empresa, **e tem autonomia** para denunciar aos órgãos da administração a constatação de erros, fraudes ou crimes e à assembleia geral, caso estes não tomem as providências necessárias para a proteção dos interesses da sociedade.

2.10 Composição do Conselho Fiscal

Critério de Análise

O Conselho Fiscal é composto por membros escolhidos pelo principal gestor.

O Conselho Fiscal é composto entre 3 a 5 membros, que **também** participam do Conselho de Administração.

O Conselho Fiscal é composto entre 3 a 5 membros, que **não podem** participar do Conselho de Administração, **indicados** pelos sócios não controladores.

O Conselho Fiscal é composto entre 3 a 5 membros, que **não podem** participar do Conselho de Administração, **indicados** pelos sócios não controladores, **com** qualificação necessária à função e remuneração adequada a experiência dos mesmos.

O Conselho Fiscal é composto entre 3 a 5 membros, que **não podem** participar do conselho de administração, **indicados** pelos sócios não controladores, **com** qualificação necessária à função e remuneração adequada a experiência dos mesmos, **e se reporta** aos sócios.

O Conselho Fiscal é composto entre 3 a 5 membros, que **não podem** participar do conselho de administração, **indicados** pelos sócios não controladores, **com** qualificação necessária à função e remuneração adequada a experiência dos mesmos, **e se reporta** aos sócios, **com reuniões** conjuntas com o comitê de auditoria.

2.11 Comitê de Auditoria Interna

Critério de Análise

A empresa **não constituiu formalmente um** Comitê de Auditoria para auxílio das atividades do Conselho de Administração, na análise das Demonstrações Financeiras, monitoramento dos controles internos e avaliação da auditoria independente, a companhia instituiu formalmente um comitê de auditoria.

A empresa **constituiu formalmente um** Comitê de Auditoria para auxiliar as atividades do Conselho de Administração, na análise das Demonstrações Financeiras, monitoramento dos controles internos e avaliação da auditoria independente, a companhia instituiu formalmente um comitê de auditoria.

A empresa **constituiu formalmente um** Comitê de Auditoria para auxiliar as atividades do Conselho de Administração, na análise das Demonstrações Financeiras, monitoramento dos controles internos e avaliação da auditoria independente, a companhia instituiu formalmente um comitê de auditoria, **que se reúne** de forma periódica com o conselho de administração, o CEO, a diretoria executiva e os auditores independentes.

A empresa **constituiu formalmente um** Comitê de Auditoria para auxiliar as atividades do Conselho de Administração, na análise das Demonstrações Financeiras, monitoramento dos controles internos e avaliação

da auditoria independente, a companhia instituiu formalmente um comitê de auditoria, **que se reúne** de forma periódica com o conselho de administração, o CEO, a diretoria executiva e os auditores independentes, **com autonomia** em suas atividades, e que nenhum de seus membros ocupa funções executivas.

A empresa **constituiu formalmente um** Comitê de Auditoria para auxiliar as atividades do Conselho de Administração, na análise das Demonstrações Financeiras, monitoramento dos controles internos e avaliação da auditoria independente, a companhia instituiu formalmente um comitê de auditoria, **que se reúne** de forma periódica com o conselho de administração, o CEO, a diretoria executiva e os auditores independentes, **com autonomia** em suas atividades, e que nenhum de seus membros ocupa funções executiva, **tem orientação** a formação, composição e qualificação dos membros do comitê de auditoria. Também trata do relacionamento com o conselho de administração, o executivo principal e outros profissionais com os quais se relacionam.

A empresa **constituiu formalmente um** Comitê de Auditoria para auxiliar as atividades do Conselho de Administração, na análise das Demonstrações Financeiras, monitoramento dos controles internos e avaliação da auditoria independente, a companhia instituiu formalmente um comitê de auditoria, **que se reúne** de forma periódica com o conselho de administração, o CEO, a diretoria executiva e os auditores independentes, **com autonomia** em suas atividades, e que nenhum de seus membros ocupa funções executiva, **tem orientação** a formação, composição e qualificação dos membros do comitê de auditoria **e trata** do relacionamento com o conselho de administração, o executivo principal e outros profissionais com os quais se relacionam, primando pela transparência com todas as partes interessadas da empresa.

2.12 Atribuições do Comitê de Auditoria Interna

Critério de Análise

Não há um Comitê de Auditoria para que possa monitorar a aplicação do código de ética/conduta da empresa.

O Comitê de Auditoria **monitora** a aplicação do código de ética/conduta da empresa e adiciona valor à organização e avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos.

O Comitê de Auditoria **monitora** a aplicação do código de ética/conduta da empresa e adiciona valor à organização e avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos, **faz o planejamento** dos trabalhos com a participação do comitê de auditoria que também analisa os trabalhos da auditoria em conjunto com o conselho fiscal.

O Comitê de Auditoria **monitora** a aplicação do código de ética/conduta da empresa e adiciona valor à organização e avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos, **faz o planejamento** dos trabalhos com a participação do comitê de auditoria que também analisa os trabalhos da auditoria em conjunto com o conselho fiscal. **acompanha** os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes.

O Comitê de Auditoria **monitora** a aplicação do código de ética/conduta da empresa e adiciona valor à organização e avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos, **faz o planejamento** dos trabalhos com a participação do comitê de auditoria que também analisa os trabalhos da auditoria em conjunto com o conselho fiscal, **acompanha** os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes, **monitora** a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da empresa.

O Comitê de Auditoria **monitora** a aplicação do código de ética/conduta da empresa e adiciona valor à organização e avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos, **faz o planejamento** dos trabalhos com a participação do comitê de auditoria que também analisa os trabalhos da auditoria em conjunto com o conselho fiscal, **acompanha** os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituição dos auditores independentes, **monitora** a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da empresa **e analisa, supervisiona e monitora** os assuntos relativos à gestão integrada de riscos corporativos e *compliance*, de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.

2.13 Auditoria Externa (independente)

Critério de Análise

A empresa **não possui um** Comitê de Auditoria Externa para a realização anual de auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela empresa.

A empresa **possui um** Comitê de Auditoria Externa formado por 3 membros ou mais e todos os membros são auditores independentes e proficientes que realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela empresa, emitindo parecer circunstanciado.

A empresa **possui um** Comitê de Auditoria Externa formado por 3 membros ou mais e todos os membros são auditores independentes e proficientes que realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela empresa, emitindo parecer circunstanciado, **onde seu plano** de trabalho é aprovado pelo Conselho de Administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho.

A empresa **possui um** Comitê de Auditoria Externa formado por 3 membros ou mais e todos os membros são auditores independentes e proficientes que realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela empresa, emitindo parecer circunstanciado, **onde seu plano** de trabalho é aprovado pelo Conselho de Administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho, **tem total** liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres.

A empresa **possui um** Comitê de Auditoria Externa formado por 3 membros ou mais e todos os membros são auditores independentes e proficientes que realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela empresa, emitindo parecer circunstanciado, **onde seu plano** de trabalho é aprovado pelo Conselho de Administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho, **tem total** liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres, **tem total** autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização.

A empresa **possui um** Comitê de Auditoria Externa formado por 3 membros ou mais e todos os membros são auditores independentes e proficientes que realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela empresa, emitindo parecer circunstanciado, **onde seu plano** de trabalho é aprovado pelo Conselho de Administração, que também é responsável pela avaliação do seu desempenho, **tem total** liberdade para acessar todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres, **tem total** autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização **bem como** tem total autonomia para apontar os principais fatores de risco (sociais, ambientais e de *compliance*); a identificação de fraudes e atos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).

2.14 Código de Conduta

Critério de Análise

A empresa **não possui** um Código de Conduta que expresse claramente os valores e normas da empresa bem como a definição do comportamento esperado dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da empresa.

A empresa **possui** um Código de Conduta elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração que expressa claramente os valores e normas da empresa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da empresa, embasados nos comportamentos éticos estabelecendo bons relacionamentos entre a organização e seus stakeholders.

A empresa **possui** um Código de Conduta elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração que expressa claramente os valores e normas da empresa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da empresa, embasados nos comportamentos éticos estabelecendo bons relacionamentos entre a organização e seus stakeholders, **que é** amplamente divulgado e disponibilizado a todos membros da organização, e estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.

A empresa **possui** um Código de Conduta elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração que expressa claramente os valores e normas da empresa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da empresa, embasados nos comportamentos éticos estabelecendo bons relacionamentos entre a organização e seus stakeholders, **que é** amplamente divulgado e disponibilizado a todos membros da organização, e estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado, descreve claramente quais mecanismos e critérios são utilizados para a realização de denúncias anônimas e quais são as sanções aplicadas aos membros da empresa relativas a comportamento antiético.

A empresa **possui** um Código de Conduta elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração que expressa claramente os valores e normas da empresa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da empresa, embasados nos comportamentos éticos estabelecendo bons relacionamentos entre a organização e seus stakeholders, **que é** amplamente divulgado e disponibilizado a todos membros da organização, e estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado, descreve claramente quais mecanismos e critérios são utilizados para a realização de denúncias anônimas e quais são as sanções aplicadas aos membros da empresa relativas a comportamento antiético, **abrange** assuntos referentes ao relacionamento com seu público interno (colaboradores e gestores) em suas atividades, explicitando as regras de conduta entre estes e as demais partes interessadas.

A empresa **possui** um Código de Conduta elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração que expressa claramente os valores e normas da empresa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da empresa, embasados nos comportamentos éticos estabelecendo bons relacionamentos entre a organização e seus stakeholders, **que é** amplamente divulgado e disponibilizado a todos membros da organização, e estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado, descreve claramente quais mecanismos e critérios são utilizados para a realização de denúncias anônimas e quais são as sanções aplicadas aos membros da empresa relativas a comportamento antiético, **abrange** assuntos referentes ao relacionamento com seu público interno (colaboradores e gestores) em suas atividades, explicitando as regras de conduta entre estes e as demais

partes interessadas **e define** o compromisso da empresa com a comunidade, com a sociedade em geral, incluindo o seu compromisso socioambiental.

2.15 Regimento Interno	
Critério de Análise	
A empresa não possui um Regimento Interno que detalhe e complemente a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da empresa.	
A empresa possui um Regimento Interno que tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da empresa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.), estabelecendo como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	
A empresa possui um Regimento Interno que tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da empresa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.), estabelecendo como e quando o respectivo documento deve ser atualizado, descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo.	
A empresa possui um Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da empresa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.), estabelecendo como e quando o respectivo documento deve ser atualizado, descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo, bem como os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos.	
A empresa possui um Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da empresa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.), estabelecendo como e quando o respectivo documento deve ser atualizado, descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo, bem como os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos, define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos.	
A empresa possui um Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da empresa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.), estabelecendo como e quando o respectivo documento deve ser atualizado, descreve claramente como deve ser a composição de cada órgão deliberativo, bem como os critérios de seleção, eleição e reeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos, define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos., e descreve claramente os critérios de avaliação do desempenho dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos.	
2.16 Mecanismos de Controle Gerencial	
Critério de Análise	
Não existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou <i>Balanced Scorecard</i> e processos operacionais e administrativos são estruturados.	
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou <i>Balanced Scorecard</i> e processos operacionais e administrativos são estruturados.	
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou <i>Balanced Scorecard</i> e processos operacionais e administrativos são estruturados e Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou <i>KPIs</i>) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da empresa.	
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou <i>Balanced Scorecard</i> e processos operacionais e administrativos são estruturados e Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou <i>KPIs</i>) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da empresa há avaliação de desempenho dos funcionários, bem como políticas e programas de remuneração fixa e variável e que são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização.	
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou <i>Balanced Scorecard</i> e processos operacionais e administrativos são estruturados e Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou <i>KPIs</i>) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da empresa há avaliação de desempenho dos funcionários, bem como políticas e programas de remuneração fixa e variável e que são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização, há avaliação da imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.	
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou <i>Balanced Scorecard</i> e processos operacionais e administrativos são estruturados e Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou <i>KPIs</i>) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da empresa há avaliação de	

desempenho dos funcionários, bem como políticas e programas de remuneração fixa e variável e que são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização, **há avaliação da imagem** da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos e **também** monitoramento e avaliação do sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

2.17 Controladoria (Contábil, Tributária, Fiscal, Trabalhista)

Critério de Análise

Não existe na empresa controles internos e conformidade (*compliance*) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores.

Existe na empresa controles internos e conformidade (*compliance*) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores.

Existe na empresa controles internos e conformidade (*compliance*) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores, **em que** os instrumentos de contabilidade econômica, financeira, fiscal e patrimonial obedecem às normas contabilísticas em vigor, ou seja, Orçamento Anual, DRE, Fluxo de Caixa, Balanço patrimonial, cálculos de PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) e registros de impostos compensáveis.

Existe na empresa controles internos e conformidade (*compliance*) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores, **em que** os instrumentos de contabilidade econômica, financeira, fiscal e patrimonial obedecem às normas contabilísticas em vigor, ou seja, Orçamento Anual, DRE, Fluxo de Caixa, Balanço patrimonial, cálculos de PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) e registros de impostos compensáveis, **há Balanço patrimonial ajustado**: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes.

Existe na empresa controles internos e conformidade (*compliance*) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores, **em que** os instrumentos de contabilidade econômica, financeira, fiscal e patrimonial obedecem às normas contabilísticas em vigor, ou seja, Orçamento Anual, DRE, Fluxo de Caixa, Balanço patrimonial, cálculos de PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) e registros de impostos compensáveis, **há Balanço patrimonial ajustado**: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes **e também Demonstração do resultado abrangente**: com base no lucro ou prejuízo no período, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis.

Existe na empresa controles internos e conformidade (*compliance*) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores, **em que** os instrumentos de contabilidade econômica, financeira, fiscal e patrimonial obedecem às normas contabilísticas em vigor, ou seja, Orçamento Anual, DRE, Fluxo de Caixa, Balanço patrimonial, cálculos de PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) e registros de impostos compensáveis, **há Balanço patrimonial ajustado**: representa analisar o balanço patrimonial da organização visando ajustar e definir o valor do capital empregado nas operações, em que se consideram as necessidades de capital de giro e os investimentos não circulantes **e também Demonstração do resultado abrangente**: com base no lucro ou prejuízo no período, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis, **há a adoção** dos métodos internacionais de contabilidade (IFRS) em conformidade com as normas expedidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

2.18 Prestação de Contas (Accountability)

Critério de Análise

Não existe na empresa **transparência** da organização às partes interessadas.

Existe na empresa **transparência** da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei, e uma estrutura organizacional formal, com funções e responsabilidades claramente definidas, ou seja, a empresa tem uma hierarquia bem definida incluindo Presidente, Diretor, Diretoria, Coordenação e Supervisão, por exemplo.

Existe na empresa **transparência** da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei, e uma estrutura organizacional formal, com funções e responsabilidades claramente definidas, ou seja, a empresa tem uma hierarquia bem definida incluindo Presidente, Diretor, Diretoria, Coordenação e Supervisão, por exemplo, **prestação contas** da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*.

Existe na empresa **transparência** da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei, e uma estrutura organizacional formal, com funções e responsabilidades claramente definidas, ou seja, a empresa tem uma hierarquia bem definida incluindo Presidente, Diretor, Diretoria, Coordenação e Supervisão, por exemplo, **prestação contas** da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*, **garantia**

de que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.
Existe na empresa transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei, e uma estrutura organizacional formal, com funções e responsabilidades claramente definidas, ou seja, a empresa tem uma hierarquia bem definida incluindo Presidente, Diretor, Diretoria, Coordenação e Supervisão, por exemplo, prestação contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> , garantia de que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação, demonstração do valor adicionado , demonstrativo este que evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da empresa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera.
Existe na empresa transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei, e uma estrutura organizacional formal, com funções e responsabilidades claramente definidas, ou seja, a empresa tem uma hierarquia bem definida incluindo Presidente, Diretor, Diretoria, Coordenação e Supervisão, por exemplo, prestação contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> , garantia de que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação, demonstração do valor adicionado , demonstrativo este que evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da empresa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera com atuação dos agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam com diligência e responsabilidade no âmbito de seus papéis assumindo integralmente as consequências de seus atos e prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.
2.19. Planejamento da Sucessão na Gestão
Critério de Análise
A empresa não possui um plano de sucessão familiar.
A empresa possui um plano de sucessão atualizado pelo Conselho de Administração do executivo principal da diretoria executiva e das demais pessoas chave da empresa.
A empresa possui um plano de sucessão atualizado pelo Conselho de Administração do executivo principal da diretoria executiva e das demais pessoas chave da empresa, organizando a transição dos sucessores de forma natural e positiva, demonstrando os benefícios para os familiares e empregados.
A empresa possui um plano de sucessão atualizado pelo Conselho de Administração do executivo principal da diretoria executiva e das demais pessoas chave da empresa, organizando a transição dos sucessores de forma natural e positiva, demonstrando os benefícios para os familiares e empregados, bem como realiza uma avaliação da estrutura societária identificando eventuais conflitos e problemas entre herdeiros e/ou acionistas.
A empresa possui um plano de sucessão atualizado pelo Conselho de Administração do executivo principal da diretoria executiva e das demais pessoas chave da empresa, organizando a transição dos sucessores de forma natural e positiva, demonstrando os benefícios para os familiares e empregados, bem como realiza uma avaliação da estrutura societária identificando eventuais conflitos e problemas entre herdeiros e/ou acionistas, conduzido por um comitê de gestão de pessoas através da implantação e monitoramento de políticas e programas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos.
A empresa possui um plano de sucessão atualizado pelo Conselho de Administração do executivo principal da diretoria executiva e das demais pessoas chave da empresa, organizando a transição dos sucessores de forma natural e positiva, demonstrando os benefícios para os familiares e empregados, bem como realiza uma avaliação da estrutura societária identificando eventuais conflitos e problemas entre herdeiros e/ou acionistas, conduzido por um comitê de gestão de pessoas através da implantação e monitoramento de políticas e programas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos, com a dinâmica de que os possíveis sucessores estejam preparados para dar continuidade aos negócios.

Fonte: Elaboração Própria

5.4. Dimensão Família

O Quadro 8 detalha os critérios de análise para as subdimensões e respectivos elementos descritivos da Dimensão Família:

Quadro 8: Critérios de Avaliação da Dimensão Família

Dimensão 3: Família	
3.1. Conselho de Família	
Critério de Análise	
A empresa não tem um Conselho de Família para atuar em caráter informativo e consultivo.	
A empresa implantou um Conselho de Família que atua em caráter informativo e consultivo.	
A empresa implantou um Conselho de Família que atua em caráter informativo e consultivo, que realiza discussões sobre alinhamento e posicionamento familiar, tem como atribuições tratar assuntos de interesse familiar.	
A empresa implantou um Conselho de Família que atua em caráter informativo e consultivo, que realiza discussões sobre alinhamento e posicionamento familiar, tem como atribuições tratar assuntos de interesse familiar, que zela pelos valores e história da família bem como a transparência entre gerações.	
A empresa implantou um Conselho de Família que atua em caráter informativo e consultivo, que realiza discussões sobre alinhamento e posicionamento familiar, tem como atribuições tratar assuntos de interesse familiar, que zela pelos valores e história da família bem como a transparência entre gerações, que mantém comunicação a família de forma oportuna e transparente.	
A empresa implantou um Conselho de Família que atua em caráter informativo e consultivo, que realiza discussões sobre alinhamento e posicionamento familiar, tem como atribuições tratar assuntos de interesse familiar, que zela pelos valores e história da família bem como a transparência entre gerações, que mantém comunicação a família de forma oportuna e transparente, e que garante e monitora a aplicação da Governança Familiar.	
3.2. Protocolo Familiar	
Critério de Análise	
Não Existe um Protocolo Familiar que regule a relação entre os membros da família.	
Existe um Protocolo Familiar que regule a relação entre os membros da família, porém sem critérios para empregar membros da família.	
Existe um Protocolo Familiar para regular a relação entre os membros da família, onde são definidas as principais políticas familiares, como critérios para empregar membros da família, uso de recursos da empresa pela família.	
Existe um Protocolo Familiar para regular a relação entre os membros da família, onde são definidas as principais políticas familiares, como critérios para empregar membros da família, uso de recursos da empresa pela família, que proíbe expressamente em estatuto e/ou código de conduta/ética, os empréstimos, aval ou garantia em favor do controlador e das partes relacionadas, inclusive por meio de subsidiárias.	
Existe um Protocolo Familiar para regular a relação entre os membros da família, onde são definidas as principais políticas familiares, como critérios para empregar membros da família, uso de recursos da empresa pela família, que proíbe expressamente em estatuto e/ou código de conduta/ética, os empréstimos, aval ou garantia em favor do controlador e das partes relacionadas, inclusive por meio de subsidiárias, evita a influência ou tomada de decisões motivada por interesses distintos aos da sociedade.	
Existe um Protocolo Familiar para regular a relação entre os membros da família, onde são definidas as principais políticas familiares, como critérios para empregar membros da família, uso de recursos da empresa pela família, que proíbe expressamente em estatuto e/ou código de conduta/ética, os empréstimos, aval ou garantia em favor do controlador e das partes relacionadas, inclusive por meio de subsidiárias, evita a influência ou tomada de decisões motivada por interesses distintos aos da sociedade, efetua quaisquer outras operações de acordo com parâmetros do mercado, embasadas por laudos de avaliação independentes e são claramente refletidas nos relatórios da sociedade.	
3.3. Gestão de relacionamentos	
Critério de Análise	
A empresa não realiza periodicamente um mapeamento sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto à sua interferência na gestão e na tomada de decisão.	
A empresa realiza periodicamente um mapeamento sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto à sua interferência na gestão e na tomada de decisão.	
A empresa realiza periodicamente um mapeamento sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto à sua interferência na gestão e na tomada de decisão, realiza constantemente a identificação dos conflitos.	
A empresa realiza periodicamente um mapeamento sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto à sua interferência na gestão e na tomada de decisão, realiza constantemente a identificação dos conflitos, disponibiliza um canal estabelecido para denúncias anônimas de colaboradores e parceiros.	
A empresa realiza periodicamente um mapeamento sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto à sua interferência na gestão e na tomada de decisão, realiza constantemente a identificação dos conflitos, disponibiliza um canal estabelecido para denúncias anônimas de colaboradores e parceiros, utiliza	

um Código de Conduta para regular o relacionamento entre as partes interessadas dentro e fora da organização, que disciplina os padrões de comportamento e valores a serem seguidos.

A empresa **realiza periodicamente** um mapeamento sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto à sua interferência na gestão e na tomada de decisão, **realiza constantemente** a identificação dos conflitos, **disponibiliza** um canal estabelecido para denúncias anônimas de colaboradores e parceiros, **utiliza** um Código de Conduta para regular o relacionamento entre as partes interessadas dentro e fora da organização, que disciplina os padrões de comportamento e valores a serem seguidos, **procura resgatar** a história da organização e quais elementos contribuíram para a formação de sua cultura organizacional

Fonte: Elaboração Própria

5.5. Dimensão Sustentabilidade

O Quadro 9 detalha os critérios de análise para as subdimensões e respectivos elementos descritivos da Dimensão Sustentabilidade:

Quadro 9: Critérios de Avaliação da Dimensão Sustentabilidade

Dimensão 4: Sustentabilidade	
4.1. Stakeholders	
Critério de Análise	
Não há troca de informações importantes aos interessados com frequência formalmente ou informalmente.	
Há troca de informações importantes aos interessados com frequência formalmente ou informalmente, ou seja, sem ter sido como acordo pré-especificado.	
Há troca de informações importantes aos interessados com frequência formalmente ou informalmente, ou seja, sem ter sido como acordo pré-especificado, há integração na troca de informações durante a execução do produto final.	
Há troca de informações importantes aos interessados com frequência formalmente ou informalmente, ou seja, sem ter sido como acordo pré-especificado, há integração na troca de informações durante a execução do produto final, há integração na troca de informações na tomada de decisão para inovação de novas linhas de produto.	
Há troca de informações importantes aos interessados com frequência formalmente ou informalmente, ou seja, sem ter sido como acordo pré-especificado, há integração na troca de informações durante a execução do produto final, há integração na troca de informações na tomada de decisão para inovação de novas linhas de produto, existem mecanismos de soluções para a redução de conflitos.	
Há troca de informações importantes aos interessados com frequência formalmente ou informalmente, ou seja, sem ter sido como acordo pré-especificado, há integração na troca de informações durante a execução do produto final, há integração na troca de informações na tomada de decisão para inovação de novas linhas de produto, existem mecanismos de soluções para a redução de conflitos, que permitam que os parceiros sejam capazes de negociar soluções usando a flexibilidade, sem ter que fazer uso de cláusulas legais.	
4.2. Governança Contratual	
Critério de Análise	
Não existem contratos formais que detalham as obrigações e direitos de cada parte.	
Existem contratos formais que detalham as obrigações e direitos de cada parte, e que descrevem os requisitos para gerenciar os acordos entre as partes.	
Existem contratos formais que detalham as obrigações e direitos de cada parte, e que descrevem os requisitos para gerenciar os acordos entre as partes, que especificam princípios ou diretrizes importantes para lidar com contingências imprevistas à medida que elas surgem.	
Existem contratos formais que detalham as obrigações e direitos de cada parte, e que descrevem os requisitos para gerenciar os acordos entre as partes, que especificam princípios ou diretrizes importantes para lidar com contingências imprevistas à medida que elas surgem, que preveem penalidades pelo não cumprimento dos requisitos assinados de forma positiva que permita que os resultados almejados sejam obtidos.	
Existem contratos formais que detalham as obrigações e direitos de cada parte, e que descrevem os requisitos para gerenciar os acordos entre as partes, que especificam princípios ou diretrizes importantes para lidar com contingências imprevistas à medida que elas surgem, que preveem penalidades pelo não cumprimento dos requisitos assinados de forma positiva que permita que os resultados almejados sejam obtidos, bem como instrumentos formais como normas e contratos acerca dos processos de produção para permitir a evolução no desempenho e assegurar legitimidade no exercício do controle para o seu cumprimento.	
Existem contratos formais que detalham as obrigações e direitos de cada parte, e que descrevem os requisitos para gerenciar os acordos entre as partes, que especificam princípios ou diretrizes importantes para lidar com contingências imprevistas à medida que elas surgem, que preveem penalidades pelo não cumprimento dos requisitos assinados de	

forma positiva que permita que os resultados almejados sejam obtidos, **bem como** instrumentos formais como normas e contratos acerca dos processos de produção para permitir a evolução no desempenho e assegurar legitimidade no exercício do controle para o seu cumprimento **e promoção de** incentivos nos relacionamentos da cadeia de suprimentos

4.3. Governança Relacional

Critério de Análise

Não há comprometimento com melhorias que podem beneficiar as duas partes e não apenas individual, pois cada um trabalha por si.

Há comprometimento com melhorias que podem beneficiar as duas partes e não apenas individual, ou seja, ambos os parceiros se importam um com os outros.

Há comprometimento com melhorias que podem beneficiar as duas partes e não apenas individual, ou seja, ambos os parceiros se importam um com os outros, **caso ocorram** problemas no decorrer do relacionamento são tratados de forma conjunta ao invés de individual.

Há comprometimento com melhorias que podem beneficiar as duas partes e não apenas individual, ou seja, ambos os parceiros se importam um com os outros, **caso ocorram** problemas no decorrer do relacionamento são tratados de forma conjunta ao invés de individual, **há flexibilidade** entre os parceiros quando há necessidade de mudanças no relacionamento.

Há comprometimento com melhorias que podem beneficiar as duas partes e não apenas individual, ou seja, ambos os parceiros se importam um com os outros, **e caso ocorram** problemas no decorrer do relacionamento são tratados de forma conjunta ao invés de individual, **há flexibilidade** entre os parceiros quando há necessidade de mudanças no relacionamento **existe** confiança afetiva entre os parceiros, ou seja, um bom relacionamento interpessoal.

Há comprometimento com melhorias que podem beneficiar as duas partes e não apenas individual, ou seja, ambos os parceiros se importam um com os outros, **e caso ocorram** problemas no decorrer do relacionamento são tratados de forma conjunta ao invés de individual, **há flexibilidade** entre os parceiros quando há necessidade de mudanças no relacionamento **existe** confiança afetiva entre os parceiros, ou seja, um bom relacionamento interpessoal, **e existe** confiança baseada na competência entre os parceiros, ou seja, na qualidade do produto e/ou entrega do serviço.

4.4. Mecanismos de Controle Gerencial

Critério de Análise

Não existe um sistema de gestão econômico-financeira estabelecido para analisar perdas e lucros para cada elo (relação) da cadeia de suprimentos.

Existe um sistema de gestão econômico-financeira estabelecido, que analise perdas e lucros para cada elo (relação) da cadeia de suprimentos, identificando a agregação de valor de cada um destes elos, o qual permite coordenar, elaborar e controlar o orçamento da empresa.

Existe um sistema de gestão econômico-financeira estabelecido, que analise perdas e lucros para cada elo (relação) da cadeia de suprimentos, identificando a agregação de valor de cada um destes elos, o qual permite coordenar, elaborar e controlar o orçamento da empresa, **há também** alinhamento das medidas de desempenho não financeiras com as medidas de perdas e lucros.

Existe um sistema de gestão econômico-financeira estabelecido, que analise perdas e lucros para cada elo (relação) da cadeia de suprimentos, identificando a agregação de valor de cada um destes elos, o qual permite coordenar, elaborar e controlar o orçamento da empresa, **há também** alinhamento das medidas de desempenho não financeiras com as medidas de perdas e lucros, **há readequação** dos processos da cadeia de suprimentos que se mostrem com baixo desempenho.

Existe um sistema de gestão econômico-financeira estabelecido, que analise perdas e lucros para cada elo (relação) da cadeia de suprimentos, identificando a agregação de valor de cada um destes elos, o qual permite coordenar, elaborar e controlar o orçamento da empresa, **há também** alinhamento das medidas de desempenho não financeiras com as medidas de perdas e lucros, **há readequação** dos processos da cadeia de suprimentos que se mostrem com baixo desempenho, **existe** um sistema de gestão estratégica, integrado e flexível, orientado por um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho.

Existe um sistema de gestão econômico-financeira estabelecido, que analise perdas e lucros para cada elo (relação) da cadeia de suprimentos, identificando a agregação de valor de cada um destes elos, o qual permite coordenar, elaborar e controlar o orçamento da empresa, **há também** alinhamento das medidas de desempenho não financeiras com as medidas de perdas e lucros, **há readequação** dos processos da cadeia de suprimentos que se mostrem com baixo desempenho, **existe** um sistema de gestão estratégica, integrado e flexível, orientado por um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho, **e há** comparação dos resultados das medidas entre as empresas dos diversos elos produtivos e replicar as etapas anteriores da estrutura para as outras relações (elos) da cadeia de suprimentos problemáticos.

4.5. Práticas de Responsabilidade Social e Ambiental
Critério de Análise
A empresa não se preocupa com sustentabilidade, preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social.
A empresa entende que o conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico-financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social.
A empresa entende que o conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico-financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social, investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social e responsabilidade ambiental, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida e a melhoria e a proteção do meio ambiente.
A empresa entende que o conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico-financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social, investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social e responsabilidade ambiental, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida e a melhoria e a proteção do meio ambiente, mede o percentual do lucro operacional para investir nos projetos sociais e ambientais.
A empresa entende que o conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico-financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social, investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social e responsabilidade ambiental, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida e a melhoria e a proteção do meio ambiente, mede o percentual do lucro operacional para investir nos projetos sociais e ambientais, monitora indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais).
A empresa entende que o conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico-financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social, investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social e responsabilidade ambiental, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida e a melhoria e a proteção do meio ambiente, mede o percentual do lucro operacional para investir nos projetos sociais e ambientais, monitora indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais) e apresenta Relatório Anual e/ou Balanço Social de forma clara investimentos em sustentabilidade e meio ambiente, demonstrando o grau de responsabilidade social da entidade.

Fonte: Elaboração Própria

5.6. Sistemática Avaliativa

Para identificar o desempenho dos agentes de governança e o nível de utilização das diferentes práticas de governança, os elementos descritivos de cada dimensão foram decompostos em seis graus avaliativos, conforme demonstrado nos Quadros 6, 7, 8 e 9 da seção anterior. Cada grau é representado por uma sentença afirmativa que descreve o nível de governança alcançado naquele em relação ao elemento descritivo avaliado, formando uma escala intervalar múltipla, do tipo não comparativa.

Para cada grau é associada uma nota, com a aplicação da escala de likert, conforme demonstrado no Quadro 10, permitindo a mensuração do nível de governança em relação ao elemento descritivo avaliado.

Quadro 10 - Escala de avaliação dos níveis de utilização das práticas de governança corporativa

Nota	Conceito	Interpretação
------	----------	---------------

0	Não aplica	A prática de governança não está implementada, nem há planos ou iniciativas em andamento para sua adoção
1	Aplicação inicial	Há uma conscientização ou intenção de implementar a prática, mas nenhuma ação concreta foi tomada.
2	Aplicação parcial	A prática foi iniciada, mas está em fase de desenvolvimento, apresentando limitações em sua execução ou impacto.
3	Aplicação moderada	A prática está implementada, mas sua aplicação é inconsistente ou restrita a certas áreas da organização.
4	Aplicação moderada	A prática é amplamente adotada e aplicada de forma consistente, mas ainda existem oportunidades de melhoria.
5	Aplica total	A prática está completamente integrada à governança corporativa, sendo aplicada de forma consistente e alinhada aos objetivos organizacionais.

Fonte: Elaboração Própria

Após atribuição de nota para cada elemento descritivo do roteiro é possível calcular a nota média de cada dimensão (Propriedade, Gestão, Família, Sustentabilidade), identificando-se quais os pontos fortes e fracos da empresa analisada naquela dimensão, conforme exemplificado na Figura 2.

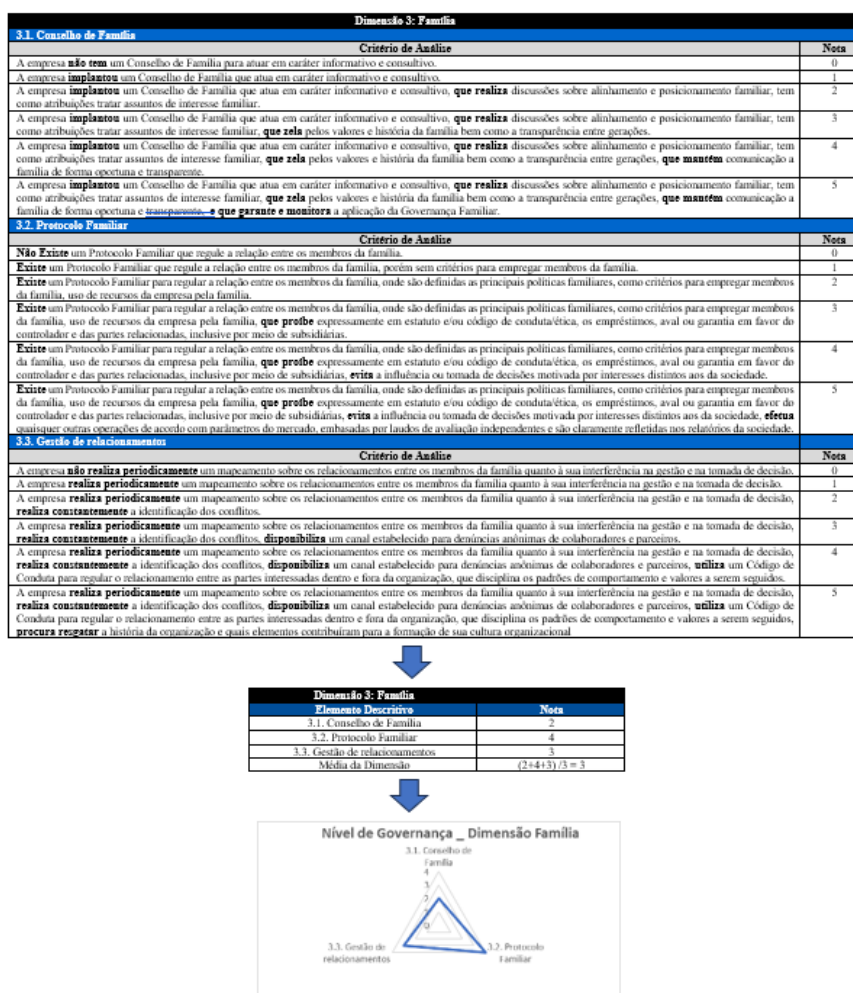


Figura 2- Exemplificação da Sistemática Avaliativa
Fonte: Elaboração Própria

Essa parametrização tem por finalidade reduzir a subjetividade encontrada durante o processo de aplicação roteiro, homogeneizando o processo de análise e permitindo a comparação entre os níveis de desempenho das 4 dimensões do roteiro.

É possível também, por meio de uma visão comparativa entre as médias das dimensões, identificar qual delas dimensões encontra-se em um nível mais avançado e vice-versa, proporcionando uma visão holística do processo de utilização das boas práticas de governança corporativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do **Roteiro para Avaliação das Práticas de Governança Corporativa de Empresas Familiares do Agronegócio** é propor um instrumento técnico-científico que permita diagnosticar, validar e implementar práticas de governança corporativa ajustadas às especificidades das empresas familiares no contexto do agronegócio, visando contribuir para a profissionalização, sustentabilidade e perenidade dessas organizações.

A revisão bibliométrica realizada identifica lacunas claras na literatura de governança corporativa aplicada ao agronegócio e às empresas familiares. Primeiro, a governança corporativa tem sido amplamente estudada em empresas de capital aberto ou de grande porte, com foco predominante em desempenho financeiro e compliance. Em contraste, as dinâmicas familiares e a interação com o setor do agronegócio permanecem como áreas sub exploradas. Apenas 2,04% dos artigos publicados entre 1971 e 2023 na base SCOPUS abordam empresas familiares, e menos de 2% exploram o agronegócio, reforçando a relevância e o caráter inovador do roteiro.

Nesse sentido, o roteiro constitui-se em uma ferramenta prática e flexível, que pode ser adaptada às diferentes realidades dessas organizações, destacando-se pela sua capacidade de oferecer um diagnóstico estruturado com base em quatro dimensões interdependentes (propriedade, gestão, família e sustentabilidade); possibilitando a obtenção de uma visão ampla e detalhada da articulação da governança nas empresas avaliadas.

Do ponto de vista científico, o roteiro proposto avança o conhecimento sobre governança corporativa ao adaptar conceitos amplamente discutidos no campo teórico a um contexto específico, atendendo às particularidades das empresas familiares no agronegócio. As dimensões Propriedade, Gestão e Família reforçam a dinâmica de negócio das empresas familiares, evidenciada pelo Modelo dos Três Círculos (Tagiuri e Davis, 1996), enquanto a dimensão Sustentabilidade coloca em evidência os fatores críticos de sucesso da competitividade dessas organizações no contexto do agronegócio.

O roteiro proposto também inova ao englobar dois tipos de descritores: os agentes e os mecanismos (práticas) de governança, os quais, geralmente, são abordados na literatura de forma segregada, possibilitando uma análise crítica mais robusta da governança corporativa.

Além disso, o roteiro incorpora e operacionaliza os princípios de governança corporativa, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, com base em diretrizes reconhecidas pelo IBGC e pela CVM. Contudo, ele vai além ao integrar aspectos não incorporados nos modelos tradicionais, como por exemplo, mecanismos relacionados à governança na cadeia produtiva, que é um fator crítico de sucesso para as empresas familiares do agronegócio. Essa inovação teórica permite explorar relações entre governança e sustentabilidade, de forma mais ampla e interdisciplinar.

Do ponto de vista gerencial, o roteiro promove autonomia organizacional na implementação da governança corporativa em empresas familiares do agronegócio, funcionando como um guia prático e replicável, que auxilia gestores na adoção de práticas mais eficazes e na resolução de conflitos internos, promovendo maior eficiência e sustentabilidade organizacional. Para as empresas familiares do agronegócio, o uso do modelo traz vantagens como a melhoria da transparência, profissionalização da gestão e integração dos interesses familiares com os objetivos empresariais.

Contudo, a aplicação pode ser limitada por recursos financeiros e humanos insuficientes, especialmente em empresas de pequeno porte, além de um potencial aumento da burocracia, caso as práticas sejam implementadas de forma rígida ou descontextualizada.

O impacto social e econômico do modelo é significativo: ao fortalecer a governança nas empresas familiares, promove-se maior competitividade no mercado global, redução de conflitos e maior eficiência operacional. Socialmente, a proposta fomenta o desenvolvimento das comunidades locais, gerando emprego e renda, além de incentivar práticas sustentáveis que beneficiam tanto a sociedade quanto o meio ambiente.

Em síntese, o roteiro desenvolvido abre caminhos para revisitar e expandir teorias estabelecidas, como as de governança em sistemas familiares e dinâmicas organizacionais. Ele também estimula pesquisadores a desenvolver abordagens teóricas que combinem sustentabilidade, governança e inovação em setores tradicionalmente conservadores. Ademais, a inclusão de novas dimensões, como a sustentabilidade, pode inspirar a elaboração de modelos integrados que transcendam o escopo de empresas familiares, aplicando-se a redes empresariais no agronegócio e além. Finalmente, o roteiro não apenas responde às lacunas teóricas existentes, mas também abre uma nova agenda de pesquisa que conecta governança corporativa, sustentabilidade e o contexto único das empresas familiares no agronegócio.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.
- AGUIAR, Luciana Ibiapina Lira. **A governança corporativa tributária como requisito para o exercício da atividade empresarial**. Dissertação de Mestrado (Direito e Desenvolvimento). Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2015
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P.; **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências, 7ª edição**. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2014.
- ANDRADE, Maria. M de. **Avaliação socioeconômica do programa de incentivos aos negócios em casa – pinc no Município de Fortaleza, Ceará**. Dissertação de mestrado (economia rural). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.
- ARAÚJO, C. E. B.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M.; ROLDAN, V. P. S. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de Governança Corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. *Revista Alcance*, v. 20, n. 1, p. 117-138, 2013.
- BACH, T. M.; KUDLAWICZ, C.; SOKULSKI, C. C.; SILVA, E. D. Eficiência e governança corporativa: um estudo em empresas de capital aberto. **VII encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Brasília - DF: 21 a 23 de junho de 2015. Disponível em <http://www.academia.edu/18450545/Efici%C3%Aancia_e_Governan%C3%A7a_Corporativa_um_Estudo_em_Empresas_de_Capital_Aberto> Acesso em 20 abr. 2021.
- BARROS, G.S.C.; CASTRO, N.R.; MACHADO, G.C.; ALMEIDA, F.M.S; SILVA, A.F.; FACHINELLO, A.L.; Boletim PIB do Agronegócio São Paulo - 2020. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), 2021.
- BARRY, B. **O desenvolvimento da estrutura da organização na empresa familiar**; Idort; 1978.
- BASTOS, Wagner Guimarães. As práticas de Governança Corporativa: um estudo das empresas familiares do varejo de alimentos no Brasil. **Dissertação**. (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Finanças IBMEC – Rio de Janeiro – RJ, 2019.
- BENETTI, T.; KELM, M. L.; SEIBERT, R. M. ; BAGGIO, D. K. Governança Corporativa: Planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. *DESAFIO ONLINE*, v. 7, p. 333-354, 2019.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BISCAIA, Gabriel Vieira; GOUVÊA, Diogo Gabriel Teixeira de; COCO, Vivian Luiz. Em direção a uma Teoria Comportamental dos Conselhos e Governança Corporativa – um olhar para as Empresas Familiares brasileiras. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa* (ISSN 2447-8024), [S.l.], v. 5, n. 1, p. 78, set. 2020.
- BOMFIM, R. T. A produção acadêmica sobre governança corporativa no Brasil: 2003-2005. **Cadernos do SepADM**, v. 3, n. 2, p. 51-65, 2006.

BONATTO, Franciele. Modelo de Avaliação da influência dos fatores contextuais e da confiança na governança da cadeia de suprimentos e no seu desempenho. **Dissertação**. (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica do Paraná – Ponta Grossa – PR, 2021.

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

BOTELHO, L. L.; CUNHA, C.C.A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*. Belo Horizonte. volume 5. número 11. p. 121-136. maio/agosto 2011. ISSN 1980-5756. www.ges.face.ufmg.br.

BRESSAN, AURELIANO ANGEL, *et al.* "Perspectivas de Pesquisa em Governança Corporativa de Empresas Familiares Brasileiras/ Perspectivas da Pesquisa em Governança de Empresas Familiares no Brasil." **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, vol. 23, nº 6, novembro-dezembro. 2019, págs. 696+. *Gale OneFile: Informe Académico*, link.gale.com/apps/doc/A610341410/IFME?u=unesp_br&sid=googleScholar&xid=0f628009. Acessado em 27 de dezembro de 2022.

BRINKHUES, R. A.; MAÇADA, A. C. G.; FREITAS JÚNIOR, J. C. S.; LAJARA, T. T. Princípios e fatores motivadores na adoção de governança corporativa, da TI e da informação. **XXXIX Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte – MG: 13 a 16 de setembro de 2015. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/281348167_Principios_e_Fatores_Motivadores_na_Adoao_de_Governanca_Corporativa_da_TI_e_da_Informacao> Acesso em 12 set. 2021.

BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. 2006. Disponível em: . Acesso em: 12 jan. 2011.

CALIGIONI, R. R.; GALLI, L. C. L. A.; FREITAS, M.G.; PRATES, G. A.; ARROYO, C.S. Avaliação das práticas de governança corporativa proposta pelo IBGC: uma meta-análise no contexto das empresas familiares. In: XIV CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (Evento On-line), 2022a.

CALIGIONI, R. R.; GALLI, L. C. L. A.; FREITAS, M.G.; PRATES, G. A.; ARROYO, C.S. Proposta de um Roteiro para Avaliação das Práticas de Governança Corporativa baseada no IBGC: um estudo com foco nas Empresas Familiares. In: V SITEFA – Simpósio de Tecnologia FATEC Sertãozinho. Nov. 2022b.

CAMERA, F.; ARAUJO, L. C. G. **Análise dos aspectos teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares no Brasil**. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3945>>. Acesso em: 11 mar. 2022.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.

CARVALHO, C. C.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V.; SALES, R. K. L. Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares do Mercado Tradicional para a migração ao Novo Mercado da BM&FBovespa. **VII encontro de estudo em estratégia (3 Es)**, Brasília - DF: 21 a 23 de junho de 2015.

CARVALHO, S. M. R.; GUIMARÃES, I. P. A Sustentabilidade nos Critérios de Governança Corporativa: Como a Sustentabilidade é Refletida na Avaliação das Boas Práticas de Governança Corporativa na Empresa Natura. **Cairu em Revista**. Jan/fev 2017, Ano 06, nº 09, p. 118-131

CATAPAN, A.; CHEROBIM, A. P. M. S. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. v. 9 n. 1-2 (2010): RACE_v. 9_n_1-2_jan./dez. 2010.

CLARK. T. **International corporate governance: a comparative approach**. New York: Routledge, 2007.

COUTO, A. B. G.; RANGEL, L. A. D. Corporate governance aspects in sustainability and performance assessment models for energy companies: a systematic review of the literature. *Gestão & Produção*, v. 30, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e4322>. Acesso em: 4 maio 2024

CUNHA, M. A. M. **O efeito da governança corporativa no desempenho econômico e financeiro das empresas: uma análise empírica no mercado brasileiro**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: USP, 2016.

CUNHA, Viviane Cristina da. Proposta de um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp, Jaboticabal - SP, 2022.

CVM.COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Junho de 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>> Acesso em: 21fev.2019.

D'AVENI, R. A. *et al.* The Age of Temporary Advantage. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 31, n. 13, p. 1.371-1.385, 2010.

DALLAGNOL, E. C.; SOUZA, H. A.; PASSOS, G. A.; DUARTE JUNIOR, J. C.; COSTA, M. C. Os Princípios da Governança Corporativa: o Enfoque dado pelas Empresas Listadas na B3. **Revista de Contabilidade e Controladoria (RC&C)**: Curitiba, v. 13, n. 1 (2021): VOLUME 13 | NÚMERO 1 | JAN./ABR., 2021.

DALPRA, Igor Bée. Proposta de Governança Corporativa em uma empresa familiar. 2022. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Universidade Federal da Fronteira do Sul - Campus Chapecó, 2022.

DAVEL, E., COLBARI, A. (2003, setembro). Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Atibaia, SP, Brasil, 27.

DAVIS, John, TAGIURI, Renato. **The Advantages and Disadvantages of the Family Business**. Owner Managed Business Institute, 1989.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e des- vantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v.2. Bos-ton: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1976, tomo 8.

ESCUDE, S. A. L.; TINOCO, J. E. P. O conselho fiscal como instrumento de geração de valor aos acionistas - Uma ótica da governança corporativa. XIII Congresso Brasileiro de Custos - 2006. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**. Florianópolis: Print Express, 2006. v. 1. p. 72-72

FELIX, Elisabete Gomes Santana; David, Daniela Sofia Taniça. Performance of family-owned firms: The impact of gender at the management level. *Journal of Family Business Management*, Feb. 2019, 9, 228–250. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/360727975_Women_on_Boards_in_Portuguese_Listed_Companies_Does_Gender_Diversity_Influence_Financial_Performance [accessed Jan 19 2023].

FERREIRA, Rafael Maximiano; et al. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica entre 2010 a 2016. **Organizações em contexto**, v. 15, n. 19, p. 323 – 342, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/8638/pdf>. Acesso em 21 set. 2021.

FFI - FAMILY FIRM INSTITUTE. **Global data points**. 2016. Disponível em <<http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints&terms=%22global+and+data+and+points%22>>. Acesso em: 22 fev. 2021.

FIGUEIREDO FILHO, Geraldo; BERNARDES, Patrícia; CHAVES, Catari Vilela. Governança corporativa e o papel estratégico do conselho de administração em empresa familiar de capital aberto. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 8, n. 1, p. 114-137.

FRANCELINO NICÁCIO, R. M.; NEVES DOS SANTOS, J. A.; PEREIRA SOARES, C. A.; DA SILVEIRA E SILVA, W. Corporate governance practices in brazilian family construction companies. **DYNA**, [S. l.], v. 86, n. 209, p. 281–288, 2019. DOI: 10.15446/dyna.v86n209.77135. Disponível em: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/77135>. Acesso em: 24 jan. 2023.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some futures directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, issue 4, p. 409-421, 1994. Disponível em <<https://doi.org/10.2307/3857340>>. Acesso em: 12 set. 2021.

FREITAS, L. P. **A relação entre a implementação de mecanismos de governança corporativa e a evolução do processo sucessório em empresas de controle familiar: estudo de casos múltiplos**. 2015. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2015.

GALLI, L.C.L.A. **Empresas Familiares: Aspectos Comportamentais, Estruturais, Gerenciais e Contextuais**. Jaboticabal: FUNEP, 2015

GALLI, L.C.L.A.; ARROYO, C. S.; GALLI, R.A.; PRATES, G.A.; ANHESINI, L. **Sucessão Familiar X Sucessão Profissional: o caso de uma organização do setor agroindustrial**. I SITEFA. Anais. Fatec de Sertãozinho - SP - Brasil, no dia 16 de outubro de 2018.

GALLIZO Jose Luis; MAR-MOLINERO Cecilio; MORENO, Jordi; SALVADOR, Manuel. Family business and value-added distribution: a socioemotional wealth approach. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion* 30(1):2-22. March 2017. DOI: 10.1108/ARLA-05-2015-0099

GERICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

GUEDES, Maria do Socorro Barbosa. **Avaliação das Práticas de Governança: estudo de caso do Programa de Fomento a Atividades Produtivas Rurais no Território da Cidadania Alto Oeste Potiguar**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 09, Vol. 11, pp.80-146 Setembro de 2018. ISSN:2448-0959

GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34247/governanca-corporativa-e-empresas-familiares-em-processo-sucessorio--a-visao-de-consultores-e-de-familias-empresarias/i/pt-br>>. Acesso em: 20 fev 2022.

GRZYBOVSKI, D.; MACHADO, R. T. ; TEIXEIRA, E. B. ; SILVA, M. D. . Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos a Considerar no Modelo Adotado. Revista de Ciências da Administração, v. 15, p. 198-210, 2013.

GUTTLE, C. Governança Corporativa: Avaliação Qualitativa das Práticas em uma Empresa de Energia Elétrica. Anais. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro – RJ. 12 e 13 de agosto de 2011.

HANSEN, Peter Bent; OLIVEIRA, L. R.. Proposta de Modelo para Avaliação Sistêmica do Desempenho Competitivo de Arranjos Produtivos - O Caso do Arranjo Coureiro-Calçadista do Vale dos Sinos (RS-Brasil). **Produto & Produção (Online)**, v. 10, p. 1-1, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/9522/6532>. Acesso em: 20 de março de 2023.

HITT, M. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2005.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2023.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Agenda Positiva de Governança: medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma**. 2020. Disponível em: <https://www.agendapositivadegovernanca.com/>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2022.

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

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Métrica de Governança Corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2021.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2019.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Identidade da família empresária: um elemento de coesão para a continuidade dos negócios**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2018.

LAVI, ÉVERTON R., SILVA, L. M. DA, & LERNER, A. F. Práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas do agronegócio listadas na B3. *Ágora : Revista De divulgação científica*, (2024). 29, 101–123. <https://doi.org/10.24302/agora.v29.5142>

LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LIMA Gouveia, V. A., PIMENTEL Duarte da Fonseca, A. C. (2021). Governança corporativa em empresas familiares: impacto dos aspectos socioemocionais em uma empresa da área de saúde. *Revista De Gestão E Secretariado*, 12(3), 37–63.

LIN, W. Family ownership and internationalization processes: internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. **European Management Journal**. V. 30, n. 1, p. 47–56, 2012. Disponível em < <http://fulltext.study/article/1015147/Family-ownership-and-internationalization-processes-Internationalization-pace-internationalization-scope-and-internationalization-rhythm>>. Acesso em: 20 out. 2016.

LINS, Rodrigo Freire; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras de Edificações e Construção Pesada. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 237-258, ago. 2018. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2544>. Acesso em: 06 out. 2021. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2544>.

LIU, Fangyi. Family business succession roadblock model based on fuzzy linguistic preference relations, **The North American Journal of Economics and Finance**, Vol.55, January, 2021,

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LORENZI, Antonio Guilherme de Arruda; PROCOPIUCK, Mario; QUANDT, Carlos Olavo. Governança corporativa: a situação das empresas brasileiras em relação às melhores práticas. **REBRAE**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 105-119, july 2009. ISSN 2175-3350. Available at: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/13439>>. Date accessed: 06 oct. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13439>.

LUZ, A. T. M.; PAGLIARUSSI, M. S. Práticas de governança corporativa e sua associação a uma variável de caráter contábil: um estudo. **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro – RJ: 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em < http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ANTONIO%20THADEU.pdf> Acesso em 10 mai 2017.

MAESTRI, C. O. N. M.; TAVARES, V. B.; PENEDO, S. T.; COELHO, R. R. A. Nível de governança corporativa prediz o desempenho da empresa? Evidências do mercado brasileiro. **XL Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe – BA: 25 a 28 de setembro de 2016.

MALONI, M.J.; HIATT, M.S.; ASTRACHAN, J.H. Supply management and family business: A review and call for research. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 23, Issue 2, 2017, Pages 123-136, Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409216300875>. Acesso em: 30 maio 2022.

MARTINS, H. C.; HILDEBRAND, D. F. N.; ZIVIANI, F. Governança corporativa: um estudo da produção científica da Anpad no período de 2000 a 2007. In:EnANPAD, 32. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARTINS, M. L. Os difíceis caminhos da empresa familiar. **Indústria e produtividade**, Rio de Janeiro, n.145, p.20-24, maio 1981.

MATIAS-PEREIRA, J. (2010). **A Governança Corporativa aplicada no Setor Público Brasileiro**. *Administração Pública E Gestão Social*, 2(1), 109–134.

MATTHEWS, C. H, MOORE, T. W., FIALKO, A. S. **Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective**. *Family Business Review*, v. 12 n. 2, 159-169, 1999.

MAZZIONI, S.; PINHEIRO, H. N.; MOURA, GEOVANNE DIAS DE; KRUGER, S. D. . Mecanismos de governança corporativa em empresas familiares. *REVISTA LICEU ON-LINE*, v. 6, p. 06-29, 2016.

MAZZIONI, S.; PRIGOL, V.; MOURA, G. D.; KLANN, R. C. **Influência da governança corporativa e da estrutura de capital no gerenciamento de resultados**. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 12, n. 27, 2015.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MENDES, J. Governança corporativa na empresa familiar. 2012. Disponível em: <https://www.qualificarcontabilidade.com.br/noticias/empresariais/2012/06/22/governacacorporativa-na-empresa-familiar.html>. Acesso em: 09 jan. 2023.

MILAN, G. S.; VIEIRA, G. B. B. PROPOSIÇÃO DE UM MODELO CONCEITUAL EM TORNO DA PRÁTICA DA GOVERNANÇA EM CADEIAS LOGÍSTICO-PORTUÁRIAS. *Revista Gestão Industrial*, v. 7, p. 154-174, 2011. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/837>. Acesso em: 20 mar. 2023.

MOLIN, A. B. T; CALIGIONI, R. R.; GALLI, L. C. L. A. **Fatores críticos no processo de sucessão familiar no agronegócio: a visão dos sucessores**. *Anais Eletrônicos. IV SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO - SGAgro*, pela Fundação de Apoio a Pesquisa, Ensino e Extensão - Funep, realizado na Unesp/FCAV – Câmpus de Jaboticabal, SP, nos dias 05 a 07 de junho de 2019.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. 2006. 120 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2006.

MORESI, E. **Metodologia de Pesquisa**. 2003. Universidade Católica de Brasília – UCB. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. – Brasília, Distrito Federal.

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.

MURITIBA, Sérgio Nunes *et al.* Governança Corporativa no Brasil: Uma Análise Bibliométrica das Publicações dos Últimos Doze Anos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 13., 2010, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2010.

NIE, J.; YE, S. Ownership Structure, Corporate Governance, and Performance of Listed Companies—An Empirical Application of a Semi-Parametric Quantile Regression Model. *Sustainability* 2022, 14, 16590. <https://doi.org/10.3390/su142416590>

NOGUEIRA, F. E. A. Publicações em governança corporativa no Brasil. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 52–76, 2018. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1805>. Acesso em: 16 set. 2021.

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

OLIVEIRA, N. dos P.; RESENDE JUNIOR, P. C. Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 397-426, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i2.3523. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3523>. Acesso em: 24 jan. 2023.

OLIVEIRA, F. B.; FONTES FILHO, J. R. Mudanças nas configurações de governança corporativa e relações de agência: uma análise longitudinal em empresa de capital fechado. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, Rio de Janeiro, jul./set. 2021.

OLIVEIRA, J. L.; ALVARES, E. ; PINHEIRO, A.S. ; PIMENTEL, T. D. A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. *Faces: Revista de Administração* (Belo Horizonte. Online), v. 11, p. 105-122, 2011.

OLIVEIRA; J. B.; REZENDE, R; ELIAS, A. **Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade**. In Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

Oliveira, M.C.; MACHADO, M.M. QUEIROZ, M.M.; TELLES, R. A influência dos instrumentos de governança na indução de práticas green em redes de suprimentos: uma proposta teórica. **Interciência**. 2019;44(4):196-202. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33959119002>. Acesso em: 20 mar. 2023

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publishing, Paris, 2015. Disponível em: < <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> >. Acesso em: 28 dez. 2022.

PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. *Família, família, negócios a parte*. São Paulo: Gente, 2006.

PERÁČEK, Tomáš; VILČEKOVÁ, Lucia; STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra. Selected problems of family business: A case study from slovakia. *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 17, Nº. 7, 2020.

PICCHI, M.R.; CALIGIONI, R. R.; PRATES, G. A.; GALLI, R. A.; GALLI, L. C. L. A. Práticas de governança corporativa e o processo de profissionalização da empresa familiar. In: VI Simpósio em Gestão do Agronegócio - SGAgro, 2021, Jaboticabal - SP. **Anais Eletrônicos do VI Simpósio de Gestão do Agronegócio - SGAgro**, 2021b.

PICCHI, M.R.; CALIGIONI, R. R.; PRATES, G. A.; MARQUES, E.; GALLI, L. C. L. A. Governança Corporativa no contexto da empresa familiar: um estudo de caso no segmento de implementos agrícolas. In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (Evento On-line), 2021. **Anais do XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (Evento On-line)**, 2021a.

PICCHI, Marcelo Rodolfo. Contribuições das práticas de governança corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio: um estudo multicase no segmento de

implementos agrícolas. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp, Jaboticabal - SP, 2017.

PRATA, B.C.; FLACH, L. Gerenciamento de resultados e governança corporativa: uma análise a partir da adoção das IFRS no Brasil. **Revista Ambiente Contábil - UFRN**, Natal- RN. v. 13, n. 2, p. 41–62, Jul./Dez., 2021.

PWC. Importância da agenda ESG no agronegócio. [S. l.]: PWC, 2021

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P.; SERRA, B. P. C. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 17 · n.1 · p. 95 - 114 · jan./abr. 2014.

RIBEIRO, H. C. M.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. Perfil e Crescimento dos Tematizados "Governança Corporativa" e "Estratégia": Uma Análise dos Últimos 11 Anos nos Periódicos da Área de Administração no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p 83-99, 2012.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

ROEHE, Claudia Lac. Investigação das contribuições das práticas de governança corporativa: estudo de caso em empresas familiares do Rio Grande do Sul. 2017.

ROZADOS, H. F. O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 64–86, 2015. DOI: 10.19132/1808-5245213.64-86. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/58422>. Acesso em: 20 dez. 2023.

SAMPAIO, Márcia Suely Alves. **Modelo de avaliação de práticas de governança corporativa aplicado às empresas listadas na Bovespa**. 2009. 271 f. : Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Fortaleza-CE, 2009.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A. 1999.

SCHNEIDER, L.; DA ROSA, C.; KNEBEL BAGGIO, D.. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES. **RGC - Revista de Governança Corporativa**, São Paulo (SP), v. 6, n. 1, 2021. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v6i1.38. Disponível em: <https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/38>. Acesso em: 2 jan. 2023.

SCHNORRENBARGER, Allan Paveck. A evolução da Governança Corporativa no Brasil. 2012. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul., Porto Alegre, 2012.

SILVEIRA, A. D. M. da. **Governança Corporativa: no Brasil e no Mundo**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php>>. Acesso em: 23 set. 2021.

SOARES, SANDRO VIEIRA; PICOLLI, ICARO ROBERTO AZEVEDO; CASAGRANDE, JACIR LEONIR. Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 19, núm. 2, 2018, Mayo-Agosto, pp. 308-339 Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração Rio de Janeiro, Brasil DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.970>

SONZA, I. B., & KLOECKNER, G. DE O. (2014). A Governança Corporativa Influencia a Eficiência das Empresas Brasileiras? **Revista Contabilidade & Finanças**, 25(65), 145-160.

SOUZA, F.L.; PIERRE, J.R. Pierre; CARVALHO, M.F.H.; BATOCCIO, A. Integração na cadeia de suprimentos: um estudo de caso no setor automobilístico. In: XI Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 2004, Bauru. **Anais do XI SIMPEP**. Bauru: UNESP, 2004.

SOUZA, A. C. C. Competências na pequena empresa familiar: um estudo de caso no setor de Agronegócio. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 2010, Recife. **Anais do VI EGEPE**. Recife: UFPE, 2010.

TAGIURI R., DAVIS J.A. (1982). **Bivalent attributes of the family firm**. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts [consultado 12 Jul 2013]. Disponível em: <http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html>

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, vol. 9, no. 2, p. 199-208, 1996.

TOKIMATU, L. K.; CALIGIONI, R. R.; ARROYO, C. S.; MAEMURA, M. M. D.; GALLI, L. C. L. A. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR: um estudo bibliométrico sobre a evolução do tema no período de 2011 a 2017. <https://doi.org/10.33635/sitefa.v4i1.183>, v.4, p.1, 2021.

GONZÁLEZ-CRUZ, Tomás; CLEMENTE-ALMENDROS, J. Antonio; PUIG-DENIA, Alba (2021). Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils, **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, 34:1, 3139-3165, Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1867603>

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

ULRICH, S. Decifrando o mistério da empresa familiar: uma perspectiva etnológica. 1997. Disponível em: <<http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>>. Acesso em: 30 set. 2021.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar!** São Paulo: Rocco, 1996.

VIENTOT, P. **La gouvernance de l'entreprise familiale**. Paris: Groupe Eyrolles, 2007.

WERNER, F. P.; SOUZA, A. E. Sucessão na empresa familiar: um estudo em um grupo empresarial. **Anais. VII EGEPE**. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Florianópolis, março, 2012.

WERNER, P. (2004) **Ação Racional e Comportamento Planejado**. Em: Peterson, SJ e Bredow, T., Eds., Teorias de Médio Alcance: Aplicação à Pesquisa de Enfermagem, Lippincott Williams & Wilkins, Filadélfia, 125-147.

WERNER, R. **Família & negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

WIELSMA, A.J.; BRUNNINGE, O., **“Who am I? Who are we?” Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families**, *Journal of Family Business Strategy*, Volume 10, Issue 1, 2019, Pages 38-48, ISSN 1877-8585, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006>, Acesso em 11 mai. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUXIA, S., CONGYUAN, Y., ZHIYA, L., YANTING, T. Initiative for China to establish a dual model of mixed corporate governance on bankruptcy reorganization: An empirical analysis based on 93 listed companies (2022) *Heliyon*, 8 (12), art. no. e12007.