Universidade Estadual Paulista

Rosemary Rocha Caligioni

ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO COM FOCO NAS EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO

Jaboticabal

2023

ROSEMARY ROCHA CALIGIONI

ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO COM FOCO NAS EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais

Orientadora: Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Jaboticabal

2023

C153r

Caligioni, Rosemary Rocha

Roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa: um estudo com foco nas empresas familiares do agronegócio / Rosemary Rocha Caligioni. -- Jaboticabal, 2023

194 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal

Orientadora: Lesley Carina do Lago Attadia Galli

1. Agronegócios. 2. Empresas Familiares. 3. Governança Corporativa. 4. Governança Familiar. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO COM FOCO NAS EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO

AUTORA: ROSEMARY ROCHA CALIGIONI
ORIENTADORA: LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em Administração, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Documento assinado digitalmente
gov.br LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
Data: 11/12/2023 16:28:34-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI (Participaçao Virtual)
Departamento de Economia Administracao e Educacao / FCAV UNESP Jaboti

Documento assinado digitalmente
gov.br TABAJARA PIMENTA JUNIOR
Data: 13/12/2023 14:13:22-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. TABAJARA PIMENTA JUNIOR (Participaçao Virtual)
FEARP USP / Ribeirão Preto/SP

Documento assinado digitalmente
gov.br GLAUCIA APARECIDA PRATES
Data: 06/12/2023 15:24:38-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Dra. GLAUCIA APARECIDA PRATES (Participaçao Virtu
Departamento de Engenharia / ICE UNESP Itapeva

Jaboticabal, 06 de dezembro de 2023

.

Agradecimentos

Agradeço ao Universo por ter permitido sempre que eu consiga buscar maior conhecimento mantendo o desejo de ser uma pessoa melhor e com capacidade e vontade de aprender, minha maior alegria.

Agradeço a minha mãe Florinda uma guerreira que me inspira todos os dias e a meu namorado e parceiro de vida Gabriel que me apoiou quando decidi iniciar no programa de Mestrado e me ajudou nos momentos de angústia sem deixar que eu desanimasse nesse percurso.

À minha orientadora, Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli, que me acolheu novamente como discente, por sua paciência, orientação e que sempre acreditou em mim durante todo o percurso, mesmo que à distância, nunca me deixou desistir, o que foi uma pessoa imprescindível a elaboração desta dissertação.

Aos professores doutores Glaucia Aparecida Prates e Tabajara Pimenta Junior, os quais tive o prazer em tê-los em minha banca de qualificação e pelas valiosas contribuições que permitiu melhorias e consequentemente atingir os resultados deste estudo.

Ao corpo docente e colegas do curso do programa de pós-graduação, estrado Profissional em Administração da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp - Campus de Jaboticabal, que embora nosso contato tenha sido à distância, pois fomos pegos por uma pandemia, conseguimos realizar troca de conhecimentos e experiências com momentos de muito apoio um ao outro.

Às empresas que tiveram papel importante com sua contribuição deste estudo permitindo o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Epígrafe

“A resposta certa não importa nada: o essencial é que as perguntas estejam certas.”

(Mario Quintana)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo: propor, validar e aplicar um roteiro para avaliação das práticas de governança em empresas familiares pertencentes ao agronegócio. Como metodologia foi realizada uma pesquisa empírica de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método o multicasos, tendo como amostras duas empresas familiares do segmento de implementos agrícolas.Com base em cinco objetivos específicos foram identificados na literatura quinze modelos de avaliação das práticas de governança corporativa e o mapeamento das boas práticas da GC para identificar similaridade entre eles e adequá-los ao contexto de empresas familiares. A definição do roteiro teve como base os quatro princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa: (i) Transparência, (ii) Equidade, (iii) Prestação de contas e (iv) Responsabilidade corporativa e teve como resultado variáveis distribuídas em quatro dimensões: (i) Propriedade; (ii) Gestão; (iii) Família e (iv) Cadeia Produtiva, considerando a dinâmica da empresa familiar na ótica do modelo dos três círculos, onde é possível compreender os diferentes papéis e subsistemas possíveis na relação propriedade-família-empresa, já que as dificuldades na gestão em empresas familiares está relacionada fortemente em conflitos, foi possível verificar em diversos estudos que o foco está direcionado na propriedade, na família e na empresa. Com o roteiro semiestruturado foi encaminhado para especialistas a fim de validar e adequar os indicadores de acordo com requisitos fundamentais para a implantação da governança corporativa. O roteiro foi aplicado em duas empresas do segmento de implementos agrícolas e foi possível identificar as diferenças entre elas acerca das boas práticas de governança corporativa. Este é um roteiro específico para empresas familiares do agronegócio permitindo um diagnóstico em cada uma das organizações, roteiro este que permite autonomia na implantação da governança corporativa e adequar-se com suas especificidades. Com a ampla pesquisa bibliográfica sobre GC em empresas familiares a temática Cadeia Produtiva destaca-se por ter poucos estudos direcionados a empresas familiares e foi possível perceber neste estudo que é importante que as boas práticas também sejam inseridas da gestão da empresa.

Palavras-chave: Agronegócios. Empresas Familiares. Governança Corporativa. Governança Familiar.

ABSTRACT

Study that aimed to propose, validate and apply a guide in order to evaluate governance practices in family businesses belonging to agribusiness. As a methodology, an empirical research through a descriptive nature and a qualitative approach was carried out, using the multi-case method with two family companies in the agricultural implements segment as samples. Based on five specific objectives, fifteen models for evaluating governance practices were identified in literature like corporate governance and mapping good Corporate Governance (CG) practices to identify similarities among them adapted to family businesses content. The guide`s definition was based on four main Code related to Best Corporate Governance Practices: (i) Transparency, (ii) Equity, (iii) Accountability and (iv) Corporate responsibility and resulted in variables distributed through four dimensions: (i) Property; (ii) Management; (iii) Family and (iv) Production Chain taking into consideration family dynamics business toward three circles model`s perspective, whereas it is possible to understand the different possible roles and subsystems in the property-family-company relationship. Since the difficulties in managing Family businesses are strongly related to conflicts it was possible to verify in several studies that the focus is directed to property, family and company. The semi-structured script was forwarded to specialists in order to validate and adapt the indicators in accordance to fundamental requirements in the corporate governance implementation. The script was applied in two companies related to agricultural implements segment and it was possible to identify the differences between them regarding good corporate governance practices. This is a specific guide created for family agribusiness companies, allowing a diagnosis in each organization; a guide that offers autonomy in CG implementation and it is able to adapt to its specificities. Through an extensive bibliographical research on CG in family businesses, the Production Chain theme shows off standing out because there are just a few studies aiming to family businesses and it was possible to find in this study that it is important the good practices are also included in company management.

Keywords: Agribusiness. Family business. Corporate governance. Family Governance.

Lista de Abreviaturas

B3 - Brasil, Bolsa, Balcão

Bovespa - Bolsa de Valores de São Paulo

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

EPP - Empresa de Pequeno Porte

Esalq/USP – Escola Superior Luiz de Queiroz – Universidade de São Paulo

GC – Governança Corporativa

IBCA - Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil

ME - Microempresa

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

TCU - Tribunal de Contas da União

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de Avaliação da Governança Corporativa de Sampaio (2009) 38
Figura 2 - Apresentação do peso de cada questão e as fórmulas para o cálculo dos indicadores do modelo IBGC (2021) 52
Figura 3 - Modelo dos Três Círculos 72
Figura 4 - Gráfico Radar Dimensão Propriedade da Empresa A 121
Figura 5 - Gráfico Radar Dimensão Gestão da Empresa A 125
Figura 6 - Gráfico Radar Dimensão Família da Empresa A 126
Figura 7 - Gráfico Radar Dimensão Cadeia Produtiva da Empresa A 128
Figura 8 - Gráfico Radar Dimensão Propriedade da Empresa B 130
Figura 9 - Gráfico Radar Dimensão Gestão da Empresa B 133
Figura 10 - Gráfico Radar Dimensão Família da Empresa B 135
Figura 11 - Gráfico Radar Dimensão Cadeia Produtiva da Empresa B 136

Lista de Quadros

Quadro 1 - Diferentes definições de governança corporativa. 23
Quadro 2 - Cronologia da Governança corporativa. 26
Quadro 3 - Breve descrição dos Modelos de Governança Corporativa no mundo. 32
Quadro 4 - Fatores de diferenciação dos modelos de Governança Corporativa. 34
Quadro 5 - Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa. 34
Quadro 6 - Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa. 35
Quadro 7 - Modelo de Avaliação da Governança Corporativa de Sampaio (2009). 39
Quadro 8 - Modelo de Avaliação da Governança Corporativa de Guttler (2011). 42
Quadro 9 - Variáveis da categoria Gestão estratégica e seus elementos. 43
Quadro 10 - Variáveis da categoria Pessoas e seus elementos. 44
Quadro 11 - Variáveis da categoria Accountability e seus elementos. 45
Quadro 12 - Modelo de Avaliação da Governança Corporativa de Oliveira e Resende Junior (2018). 46
Quadro 13 - Unidades de análise e categoria de análise de conteúdo. 47
Quadro 14 – Modelo da Avaliação das Práticas de Governança Corporativa de Guedes (2018). 48
Quadro 15 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2021). 51
Quadro 16 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa de Cunha (2022). 53
Quadro 17 - Diferentes conceitos de empresa familiar e respectivos focos. 68
Quadro 18 - Principais riscos das empresas familiares. 75
Quadro 19 - Vantagens potenciais das empresas familiares. 75
Quadro 20 - Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares. 78
Quadro 21 - Blocos para desenvolvimento do Formulário de entrevista. 79
Quadro 22 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Moreira Júnior (2006). 80
Quadro 23 - Modelo de governança corporativa da empresa brasileira. 80
Quadro 24 - Modelo dos 7 P´s da Governança Corporativa. 81
Quadro 25 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares de Araújo et al. (2013). 82
Quadro 26 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares de Bastos (2019). 87
Quadro 27 - Características da Pesquisa. 89
Quadro 28 - Etapas da pesquisa. 90
Quadro 29 - Características dos modelos abordados no estudo 91
Quadro 30 - Dimensões, Subdimensões e Indicadores. 93
Quadro 31 - Indicadores e Critérios de Análise Dimensão Propriedade 97
Quadro 32 - Indicadores e Critérios de Análise Dimensão Gestão 100

Quadro 33 - Indicadores e Critérios de Análise Dimensão Família 113
Quadro 34 - Indicadores e Critérios de Análise Dimensão Cadeia Produtiva 115
Quadro 35 - Escala de classificação dos níveis de utilização das práticas de governança corporativa 118
Quadro 36 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Propriedade Empresa A 120
Quadro 37 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Gestão Empresa A 122
Quadro 38 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Família Empresa A 126
Quadro 39 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Cadeia Produtiva Empresa A 127
Quadro 40 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Propriedade Empresa B 129
Quadro 41 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Gestão Empresa B 130
Quadro 42 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Família Empresa B 134
Quadro 43 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Cadeia Produtiva Empresa B 135
Quadro 44 – Apresentação comparativa dos conceitos entre Empresa A e Empresa B 137

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Modelo de avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares do IBGC (2016) 83
Tabela 2 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Francelino Nicácio et al. (2019) 86
Tabela 3 - Conceito Final Empresa A 128
Tabela 4 - Conceito Final Empresa B 136
Tabela 5 - Nível de utilização das práticas de governança corporativa 137
Tabela 6 – Conceito Final da Empresa A e Empresa B 138

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15

1.1. Problemática 16

1.2. Objetivo Geral 18

1.3. Objetivos Específicos 19

1.4. Justificativa 19

1.5. Estrutura do Trabalho 22

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA 23

2.1. Conceito 23

2.2. Origem 24

2.3. Princípios da Governança Corporativa 31

2.4. Modelos de Governança Corporativa aplicados no mundo 32

2.5. Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa nas diversas áreas ... 35

2.5.1. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Sampaio (2009) 37

2.5.2. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Guttler (2011) 41

2.5.3. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Oliveira e Resende Junior (2018) 42

2.5.4. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Guedes (2018) 47

2.5.5. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: IBGC (2021) 50

2.5.6. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Cunha (2022) 52

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES 68

3.1. Empresa Familiar 68

3.2. A Dinâmica da Empresa Familiar pela Ótica do Modelo dos Três Círculos 71

3.3. Governança Corporativa em Empresas Familiares 74

3.4. Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares 77

3.4.1. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Moreira Júnior (2006) 78

3.4.2. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Araújo et al. (2013) 80

3.4.3. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: IBGC (2016) 83

3.4.4. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Francelino Nicácio et al. (2019) 85

3.4.5. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Bastos (2019) 87

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 89

4.1. Características da Pesquisa 89

4.2. Etapas da Pesquisa 89

4.3. Critérios para escolha dos modelos de Governança Corporativa 90

4.4. Caracterização das unidades de análise 95
4.4.1. Empresa A 95
4.4.2. Empresa B 95
4.5. Método de coleta de dados 96
4.6. Método de análise dos dados 96
5. ESTRUTURA DO ROTEIRO 97
5.1. Objetivos das Dimensões e seus indicadores 97
5.1.1. Dimensão 1: Propriedade 97
5.1.2. Dimensão 2: Gestão 100
5.1.3. Dimensão 3: Família 113
5.1.4. Dimensão 4: Cadeia Produtiva 115
5.2. Mecanismos de Controle e Avaliação da Governança Corporativa 117
6. RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 120
6.1. Apresentação dos Resultados da Empresa A 120
6.1.1. Dimensão 1 - Propriedade 120
6.1.2. Dimensão 2 – Gestão 122
6.1.3. Dimensão 3 - Família 125
6.1.4. Dimensão 4 - Cadeia Produtiva 127
6.2. Apresentação dos dados da Empresa B 128
6.2.1. Dimensão 1 - Propriedade 128
6.2.2. Dimensão 2 – Gestão 130
6.2.3. Dimensão 3 – Família 134
6.2.4. Dimensão 4 - Cadeia Produtiva 135
6.3. Comparação entre as empresas: Empresa A e Empresa B 137
7. CONCLUSÕES 140
8. REFERÊNCIAS 144
9. ANEXOS 155
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA 156
ANEXO 2 - ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 158

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, apresentando expressivo crescimento desde 2010 (Muritiba *et al.* 2010; Mazzioni *et al.* 2015; Nogueira, 2018; Tokimatu *et al.* 2021). Em recente pesquisa bibliométrica realizada na base de dados Scopus com o termo *"corporate governance"* foram encontrados 23.993 artigos científicos publicados entre os anos de 1971 a 2023 em diversos periódicos da respectiva base. Nota-se que 64,5% dos estudos (15.471 artigos) estão concentrados na área de *Business, Management and Accounting* e que somente em 2022 foram contabilizados 2.938 registros sobre o tema. Os países com maior número de publicações são Estados Unidos (7.314), Reino Unido (4.390) e China (2.876). Os autores com maior número de trabalhos publicados são McGee, R.W com 86 artigos, Hussainey, K. com 65 e Jiraporn, P.com também 65.

Embora o Brasil, siga os padrões internacionais de pesquisa, desenvolvendo trabalhos de natureza empírica, de caráter descritivo e abordagem quantitativa (Bomfim, 2006; Catapan; Cherobim, 2010; Ferreira *et al.*; 2019; Cunha; Galli, 2015), nota-se que o nível de produção sobre o tema ainda é baixo, correspondendo a apenas 2,07% dos trabalhos (499 artigos) sobre o tema na base SCOPUS. Verifica-se que os estudos brasileiros sobre governança corporativa são centrados na área de finanças e controladoria, abordando questões relacionadas à desempenho financeiro, comportamento das ações negociadas na bolsa, transparência da informação contábil e conflitos de interesse (Martins; Hildebrand; Ziviani, 2008; Ribeiro *et al.*, 2012; Caligioni et al.. 2022a).

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), antes Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), 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).

Os mecanismos de controle da governança corporativa vêm chamando atenção dos investidores e consequentemente a elaboração de documentos como o código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a cartilha da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), destacando-se na literatura aumentando a adoção dos padrões contidos nesses códigos atendendo o público geral das organizações, sendo eles, gestores, acionistas, órgãos reguladores e sociedade em geral (Lins, 2018).

O agronegócio tem um papel relevante na economia do Brasil, uma vez que representa aproximadamente 21,1% do produto interno bruto do país. O PIB do Agronegócio é avaliado em quatro segmentos: insumos, primários (agropecuária), agroindústria (de bases agrícola e pecuária) e agrosserviços. Além de ser dividido em dois grandes ramos produtivos: agricultura e pecuária (CEPEA, 2018).

A representação do agronegócio no estado de São Paulo é de cerca de 20% do PIB, 15% de participação em relação à economia paulista, e gerou perto de 15% dos empregos formais do estado distribuídos em 35% na agroindústria, 47% em serviços e 16% no segmento primário.

As práticas de governança corporativa podem ser adotadas por todos os tipos de organização, seja de capital aberto ou fechado, a fim alcançar novos patamares de desempenho, sustentabilidade e competitividade (Andrade, Rossetti, 2014; Maestri *et al.*, 2016; Ferreira *et al.*, 2019; Picchi, *et al.* 2021a; Oliveira; Fontes Filho, 2021; Caligioni et al.. 2022a). Partindo desse pressuposto este trabalho tem como foco o estudo da governança corporativa no âmbito das empresas familiares.

1.1. Problemática

Uma empresa familiar é aquela cuja organização é controlada por uma única família há pelo menos duas gerações, com participação de dois ou mais membros da família que influenciam significativamente a direção e as políticas do negócio, por meio de seus cargos de

gerência, direitos de propriedade ou papéis familiares (Donnelley, 1976; Lodi, 1986; Tagiuri; Davis, 1986; Adachi, 2006; Galli, 2015; Picchi *et al.*, 2021b; Tokimatu *et al.* 2021). Estas organizações apresentam características estruturais e comportamentais bastante peculiares (Galli, 2015):

a) é uma organização cuja propriedade está diretamente ligada a uma ou mais famílias, podendo ser de capital fechado ou aberto, dependendo do seu nível de evolução;
b) é uma organização cujo processo de gestão e tomada de decisões pode estar sob o controle de um ou mais membros da família ou sob o comando de alguém não pertencente à família, mas designado pela mesma;
c) é uma organização em que os parentes ocupam cargos chaves na estrutura, principalmente àqueles relacionados à confiança;
d) as crenças e os valores da empresa estão intimamente ligados aos da família;
e) as atitudes dos membros da família e suas relações interpessoais repercutem diretamente na gestão da empresa, e
f) a sucessão é fortemente ligada aos laços familiares.

Estas características interferem na dinâmica de gestão dessas organizações. 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 (Maloni; Hiatt; Astrachan, 2016). 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). Ao optar por colocar parentes em altas posições, privilegiando 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 de governança corporativa pode mitigar eventuais conflitos de interesses e contribuir positivamente para que as empresas familiares construam uma gestão não só transparente, mas também eficiente (Bornholdt, 2005; Galli, 2015; Picchi *et al.*, 2021a).

Corroborando com esta visão, Oliveira *et al.* (2008) 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 a transparência das ações dos membros familiares, a redução de parcialidade e minimização de subjetividades entre os sócios. Grisci e Velloso (2014) ressaltam que o processo de governança em uma empresa familiar permite que os interesses familiares e objetivos da empresa sejam conciliados.

Galli (2015) acrescenta que o sistema de governança contribui não só para que se estabeleçam princípios e mecanismos que direcionam o processo decisório dentro das empresas familiares, como também para a profissionalização da gestão dessas organizações. A adoção de práticas de governança corporativa estimula naturalmente a revisão da estrutura organizacional, a melhoria de processos e a implantação de novas técnicas de gestão (Grzybovski, 2002; Bornholdt, 2005; Galli *et al.*, 2018).

Além de ser uma ferramenta de melhoria de gestão e minimização de riscos, a governança corporativa auxilia a empresa familiar a tratar questões como: sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros; independência da auditoria; planejamento tributário e critérios de contabilização (Araújo *et al.* 2013; Bressan *et al.*, 2019; Biscaia, 2020; Picchi *et al.*, 2021a).

A procura pelo tema Governança corporativa por empresas familiares brasileiras tem aumentado a fim de utilizar como ferramenta de melhoria de gestão e minimização de riscos. Com esta ferramenta, é possível evitar ou minimizar conflitos familiares que possam atrapalhar o foco da organização, além de tratar questões como: sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros; profissionalização da gestão; independência da auditoria; planejamento tributário e critérios de contabilização. (Araújo *et al.* 2013; Carvalho, 2016; Biscaia, 2020; Bressan *et al.*, 2019).

Importante destacar que em uma pesquisa realizada pelo IBGC (2019), constatou-se que a governança familiar é o pilar que sustenta o legado familiar, constituindo-se em um aspecto crítico para a continuidade do empreendimento.

Fundamentando-se no exposto, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: qual a forma de avaliar as práticas de governança corporativa adotadas pelas famílias brasileiras pertencentes ao agronegócio?

1.2. Objetivo Geral

Partindo do problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral: propor, validar e aplicar um roteiro para avaliação das práticas de governança em empresas familiares pertencentes ao agronegócio.

1.3. Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, são traçados os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa disponíveis na literatura;

b) Mapear as práticas de governança corporativa em empresas familiares;

c) Desenvolver um roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa aplicado ao contexto das empresas familiares;

d) Aplicar o roteiro desenvolvido em uma amostra de empresas familiares brasileiras atuantes no agronegócio; e

e) Identificar o impacto das práticas de governança corporativa no desempenho, na profissionalização e sustentabilidade desse tipo de organização.

1.4. Justificativa

Este trabalho é justificado por três critérios: importância do tema, originalidade e relevância socioeconômica.

Quanto à importância do tema, o recorte teórico-conceitual (governança em empresas familiares abrange uma área do conhecimento que vem sendo cada vez mais estudada dentro da administração e que encontra um *gap* no âmbito das organizações familiares (Davel; Colbari, 2003; Silveira, 2004; Ribeiro *et al.*, 2014; Freeman, 1994; Caligioni et al.. 2022a). Embora a produção científica sobre governança corporativa seja crescente (Carvalho, 2002; Clark, 2007; Bach *et al.*, 2015; Cunha, 2016), os estudos relacionados ao tema voltados às empresas familiares ainda são pouco representativos (Bornholdt, 2005; Carvalho *et al.* 2015; Freitas, 2015; Tokimatu *et al.* 2021).

Na pesquisa bibliométrica realizada englobando os anos de 1971 a 2023, na base SCOPUS, para dar início a este trabalho, nota-se que dos 23.993 artigos científicos retornados sobre governança corporativa apenas 490 são relacionados ao contexto das empresas familiares ("*Family Firms"*), ou seja, apenas 2,04%. O primeiro artigo sobre o tema foi publicado apenas em 1988 e somente a partir de 2009 o patamar de 20 artigos publicados por ano sobre o tema foi ultrapassado. Do conjunto de 490 artigos, 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. Inserindo o filtro "Agribusiness" retornaram apenas 8 artigos publicados. O baixo

número de trabalhos sobre o assunto demonstra claramente uma lacuna na literatura sobre o tema Governança em Empresas Familiares do Agronegócio.

No que diz respeito à originalidade, observa-se que, ainda que haja modelos de governança propostos na literatura como por exemplo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa voltado a organizações familiares proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), não há evidências de um modelo de avaliação voltado para o contexto do agronegócio que identifique o impacto da governança no desempenho, na profissionalização e sustentabilidade desse tipo de organização.

Destarte, pode-se dizer que as práticas de governança corporativa são um fator crítico de sucesso para as empresas familiares do agronegócio, pois ajudam a garantir a prestação de contas, a transparência e a profissionalização da gestão dessas organizações, que são caracterizadas pela centralização do poder e pela influência das crenças do fundador no processo decisório. Isso, por sua vez, pode levar a um melhor desempenho, níveis mais altos de confiança das partes interessadas e um futuro mais estável e sustentável para os negócios.

Nas empresas familiares do agronegócio, a propriedade e a gestão muitas vezes estão interligadas, tornando-se fundamental estabelecer regras e procedimentos claros para equilibrar os interesses da família e do negócio. A governança corporativa ajuda a garantir que a riqueza e os ativos da família sejam protegidas e preservadas para as gerações futuras.

A boa governança corporativa também pode ajudar a mitigar conflitos dentro da família e entre membros da família e funcionários não familiares, que podem surgir quando há falta de linhas claras de autoridade e processos de tomada de decisão. Em última análise, uma empresa familiar de agronegócio bem governada tem mais chances de ser bem-sucedida no longo prazo e capaz de passar o negócio de uma geração para a outra.

No que tange à relevância socioeconômica tanto as organizações familiares (objeto de estudo) quanto o Agronegócio (recorte setorial) constituem-se em importantes elementos para o desenvolvimento econômico e social do país.

As empresas familiares são altamente representativas em nível mundial, correspondendo a cerca de 70% a 90% das empresas constituídas, geradoras da maior parte dos empregos disponíveis no mercado e importantes agentes na formação do PIB de cada país (FFI, 2016; Bressan *et al.* 2019; Biscaia *et al.* 2020; Picchi *et al.*, 2021b).

As Empresas Familiares impulsionam o crescimento econômico global e o emprego. O The Global Family Business Index 2021 compilado pela *St. Gallen University* e da EY, destaca as 500 maiores empresas familiares do mundo e seu papel importante na economia mundial. Juntas somam uma receita de US$ 7,28 trilhões e empregam 24,1 milhões de pessoas. 47% de

todas as empresas (236) estão sediadas na Europa, o que demonstra um ambiente propício para empresas familiares. A Alemanha sedia 16% das empresas, e duas das maiores empresas do Índice Schwarz Group e BMW, o que demonstra a força da economia alemã, inclusive que 90% de todas as empresas na Alemanha são controladas por famílias. Nas Américas estão sediadas um terço das empresas familiares e os Estados Unidos, a maior economia do mundo abriga 119 empresas familiares, 24% do Índice, o que contribuem com 81% (US$ 2,5 trilhões) da receita combinada nas Américas e empregam 6,4 milhões de pessoas. No Brasil destacam-se 10 empresas familiares, sendo elas: JBS, Marfrig Global Foods, Metalúrgica Gerdau, Votorantim Participações, Companhia Siderúrgica Nacional, Magazine Luiza, Cosan, Energisa, WEG e Porto Seguro que juntas faturam US$ 108 milhões e empregam 515.246 funcionários. O Índice demonstrou que apesar da pandemia, os impactos sofridos ao longo destes dois anos, a resiliência das empresas se sobrepôs, em que muitas destas organizações mudaram completamente a direção ou propósito de sua empresa rapidamente se adaptando e inovando em apoio as comunidades, para que a sustentabilidade fosse alcançada, confirmando o compromisso com a responsabilidade social. A longevidade e estabilidade destas empresas nos últimos dois anos foi fundamental, pois houve o equilíbrio de sus perspectivas de negócios de longo prazo com uma capacidade de mudança rápida em meio a uma crise. 75% das empresas familiares têm mais de 50 anos e quase um terço tem mais de 100 anos.

Apesar da relevância socioeconômica, verifica-se que as empresas familiares apresentam alta taxa de mortalidade: apenas 30% chegam à segunda geração e para a terceira geração, o percentual é menor que 15% (Martins *et al.*, 2008; Oliveira, 2011). Dentre os fatores que contribuem para essas estatísticas estão a dificuldade em manter sua perpetuidade pelo processo de sucessão, as fragilidades no processo de gestão, o alto nível de assimetria de informações e a ocorrência de conflitos de interesses entre os membros familiares que participam da gestão (Vidigal, 1996; Bornholdt, 2005; Moreira Júnior, 2006; Carvalho *et al.*, 2015; Tokimatu *et al.* 2021). Nesse sentido, é possível inferir que a adoção de práticas de governança corporativa é uma alternativa viável para o processo de profissionalização e para a sustentabilidade dessas organizações (Luz; Pagliarussi, 2012; Freitas, 2015; Picchi *et al.*, 2021a).

Em relação ao agronegócio, é importante ressaltar que o setor tem um papel relevante na economia do país, uma vez que representa aproximadamente 27,6% do Produto Interno Bruto (PIB). O PIB do Agronegócio avaliado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA-Esalq/USP) em quatro segmentos: insumos, primários (agropecuária),

agroindústria (de bases agrícola e pecuária) e agrosserviços. Além de ser dividido em dois grandes ramos produtivos: agricultura e pecuária (Barros *et al.*, 2021).

Os autores apresentam a representação do agronegócio no estado de São Paulo de cerca de 27,6% do PIB em 2021, 14% de participação em relação do PIB paulista, e gerou perto de 19,85% dos empregos formais do estado distribuídos em 39,7% na agroindústria, 42,5% em serviços, 6,3% em insumos e 11,5% no segmento primário.

1.5. Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo corresponde a esta Introdução, com a apresentação da problemática, dos objetivos geral e específicos e da justificativa para a elaboração do estudo.

O capítulo dois trata da temática governança corporativa sobre seu conceito e origem, discorrendo sobre os princípios da GC, e a apresentação de modelos de avaliação das práticas de governança corporativa nas diversas áreas que foram encontrados na literatura.

O terceiro capítulo discute sobre a governança corporativa nas empresas familiares, conceituando empresa familiar, apresenta a dinâmica da empresa familiar no modelo dos três círculos e trata sobre a governança corporativa em empresas familiares. Em seguida, apresenta os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares.

O capítulo quatro apresenta quais foram os principais elementos para a construção do roteiro de avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio, com validação dos métodos e critérios utilizados para a construção do mesmo.

O capítulo cinco dispões sobre a aplicação da pesquisa e os resultados obtidos, com a construção e aplicação do roteiro de avaliação de práticas de governança proposto.

Finalmente, o capítulo seis traz as considerações finais, discutindo as contribuições acadêmicas e gerenciais deste trabalho.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este capítulo tem como objetivo abordar e discorrer sobre a temática Governança Corporativa. Para tanto apresenta os conceitos de Governança Corporativa, sua origem e evolução bem como uma cronologia comparativa no mundo e no Brasil, quais são os princípios para as melhores práticas de governança e os modelos de governança efetivamente praticados.

2.1. Conceito

Governança Corporativa pode ser conceituada como o ato ou o processo de governar uma organização através de um conjunto de práticas administrativas a fim de controlar e direcionar os conflitos entre as partes envolvidas para que a tomada de decisão possa proporcionar a curto prazo, melhor gestão com democratização de relacionamentos entre os *stakeholders.* (Escuder, Tinoco, 2006; Mulili, Wong, 2011; Benetti *et al.*, 2019; Oliveira, 2006; Biscaia, 2020).

Práticas realizadas em uma organização para otimizar o desempenho da empresa, alinhamento de interesses para preservar e otimizar a longo prazo o valor econômico da organização, operar com eficiência e eficácia e analisar as ações para um bom resultado de Governança Corporativa, são algumas das diferentes definições de Governança Corporativa sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Diferentes definições de governança corporativa.

Autores	Definição
Silveira (2004)	Conjunto de mecanismos de incentivo e controle internos e externos que tem como principal objetivo garantir maior transparência das decisões tomadas pelos controladores.
Guttler (2011)	Práticas realizadas em uma organização com o intuito de otimizar o desempenho da empresa com base nos interesses dos investidores, funcionários e credores, de modo a facilitar o acesso ao capital com transparência, equidade no tratamento dos acionistas e prestação de contas.
Rossetti e Andrade (2014)	Conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.
OECD (2015)	São as relações entre os gestores da organização, o Conselho de Administração, os acionistas e os *stakeholders*. Além disso a Governança Corporativa fornece a estrutura para que os objetivos da empresa sejam definidos e para que haja monitoramento de desempenho.

Autores	Definição
Lins (2018)	Sistema que utiliza mecanismos de controle e incentivos para que haja o bom funcionamento de uma organização.
Yuxia *et al.* (2020)	Ferramenta para controlar a tomada de decisões da administração e maximizar os direitos e interesses dos acionistas e partes interessadas.
Gonzáles-Cruz *et al.* (2021)	Conjunto de práticas voltadas para a gestão e redução de conflitos de agência entre os *stakeholders.*
Cunha (2022)	Ferramenta que proporciona melhor relacionamento entre os *stakeholders*, através de mecanismos que facilitam a tomada de decisões, melhorando a qualidade de gestão e o valor da empresa a longo prazo.
Nie e Ye (2022)	Ferramenta principal para auxiliar a gestão na busca de um melhor relacionamento dentro da empresa com ajustes e mecanismos estruturais.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Mesmo com diferentes definições a Governança Corporativa se baseia na aplicação de sistemas de gestão que sejam capazes de fazer com que as organizações operem com eficiência e eficácia na consecução de seus objetivos com o pressuposto de que haja um bom relacionamento entre acionistas e gestores, contribuindo para o crescimento e a longevidade da empresa.

Ao analisar as diferentes definições do conceito de governança corporativa demonstrados no Quadro 1, fica evidente alguns aspectos relevantes sobre o conceito de governança corporativa: garantia de maior transparência, mecanismo de gestão que otimize a tomada de decisão da organização, redução de conflitos entre os *stakeholders,* maximização de direitos das partes interessadas, em busca de um objetivo comum e uma gestão de qualidade.

2.2. Origem

Para Aguiar (2015), vários fatores contribuíram para o surgimento da Governança Corporativa para os dias atuais, e um deles pode ser atribuído ao fato de que as empresas familiares se transformaram em grandes empresas, e com este fato houve falta de uma gestão transparente e com boa administração.

Com o crescimento das organizações surgiu a dispersão de capital motivado por cinco pontos chave:

> 1) A constituição das grandes empresas na forma de sociedades anônimas e o financiamento de seu crescimento pela subscrição pública de novas emissões de capital.
> 2) A abertura do capital de empresas fechadas e o aumento do número de empresas listadas nas bolsas de valores.

> 3) O aumento do número de investidores no mercado de capitais, a crescente diversificação de suas carteiras de ações e o consequente fracionamento da propriedade das companhias.
> 4) Os processos sucessórios, desencadeados com a morte dos fundadores das companhias. Os processos de fusão das grandes companhias que, ao mesmo tempo, ampliam o número de acionistas, mas na maior parte dos casos reduzem a participação de cada um no capital total expandido. (Rossetti, Andrade, 2014, p. 68).

Para os autores com a dispersão de capital ocorreram outros fatos correlatos: o "divórcio" entre a propriedade e a gestão em que consiste no desligamento do proprietário à administração da empresa com a contratação de executivos com habilidades e perfil para a gestão. O resultado da separação da propriedade e controle foi o surgimento de divergência de interesse, conhecido como conflito de agência.

As empresas são constituídas por um fundador e também administrador que com o passar do tempo a empresa cresce sendo necessária uma administração profissionalizada. Assim ocorre a separação entre pessoa (fundador) e administrador, ou seja, o processo de dispersão da propriedade com possível entrada de novos sócios ou a abertura de capital. É aí que surge o relacionamento de agência que é quando há a contratação por uma ou mais pessoas de novos agentes para executar serviços sob seu comando, delegando algumas decisões e atribuindo autoridade ao agente (Aguiar, 2015).

A governança corporativa surgiu para dominar o "conflito de agências", que corresponde a atribuição do proprietário (acionista) em delegar a um gestor especializado (administrador) o poder de decisão da empresa, processo este que gera conflitos no entendimento de cada um dos grupos interessados ao que entendem ser melhor para a empresa (Schnorrenberger, 2012; Picchi, 2017).

De acordo com o IBGC (2016), a governança corporativa surgiu para superar o clássico "conflitos de agências", onde o proprietário atribui o poder de decisão da empresa a um gerente especializado, processo no qual podem surgir conflitos entre os demais acionistas no entendimento para o que é melhor para a empresa.

Com grandes fraudes financeiras, falência de companhias e desestruturação da linha de comando das empresas, a confiança no mercado de capitais dos Estados Unidos, da Europa e consequentemente do Brasil, ficou abalada o que reforça a advertência de Adam Smith em 1776 em seu clássico A Riqueza das Nações:

> os executivos das empresas são administradores do dinheiro dos outros e não do seu próprio e não se pode esperar que eles cuidem do dinheiro com a mesma vigilância criteriosa dos donos. Negligência e esbanjamento, assim, sempre prevalecem, de certa

> forma, na gestão dos negócios das empresas (Smith, 1776, *apud* Cardoso, 2005, p. 41).

O Quadro 2 a seguir mostra um resumo da evolução da Governança Corporativa no mundo e no Brasil, apresentando um comparativo dos principais eventos.

Quadro 2 - Cronologia da Governança corporativa.

Ano	Governança no Mundo	Governança no Brasil
1992	Publicação do Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa. O documento, elaborado por uma comissão coordenada por Sir Adrian Cadbury, surgiu como resposta aos escândalos registrados no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final dos anos 1980. O Relatório influenciou as publicações dos futuros códigos de diversos países. GM divulga suas "Diretrizes de Governança Corporativa", considerado o primeiro código de governança elaborado por uma empresa.	Não houve registro sobre governança neste período.
1994	Em pesquisa realizada pelo Calpers (California Public Employees Retirement System), observou-se que mais da metade das 300 maiores companhias dos EUA tinham desenvolvido manuais próprios de recomendações de governança corporativa.	Não houve registro sobre governança neste período.
1995	Publicação do Relatório Vienot, marco da governança na França.	Fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual IBGC.
1996	Não houve registro sobre governança neste período	O primeiro evento público do IBCA, no Museu de Arte Moderna, abre ciclo de debates inédito no País sobre conselheiros de administração e governança corporativa.
1997	Criação do novo mercado (Neuer Markt) da Bolsa de Frankfurt, Alemanha. No mesmo ano, a Federação Japonesa das Organizações Econômicas lança relatório com recomendações sobre governança corporativa. Em setembro, ocorre a crise asiática, fomentada, entre outras coisas, por más práticas de governança corporativa.	É aprovada a Lei 9.457, reformando a Lei das Sociedades Anônimas original (Lei 6.404/1976). A Lei revoga o Tag Along de 100% para ordinaristas, sendo considerada um retrocesso na questão do direito dos acionistas minoritários.
1998	Em julho é lançado o relatório britânico produzido pelo Comitê Hampel, intitulado Combined Code. O Comitê de Governança Corporativa, estabelecido pelo Fórum de Governança Corporativa do Japão, elabora "Os Princípios de Governança Corporativa - Uma Visão Japonesa". O documento baseou-se no relatório britânico, porém com diretrizes mais modestas.	Primeiro fundo voltado para a governança (Dynamo Puma), no programa de Valor e Liquidez do BNDESPar. JC Penney adquire controle da Lojas Renner por meio de oferta hostil, sem tag

Ano	Governança no Mundo	Governança no Brasil
	No mesmo ano, a OCDE cria o Business Sector Advisory Group on Corporate Governance.	along. IBCA realiza primeiro curso para conselheiros
1999	O grupo de governança corporativa da OCDE abre caminho para a consolidação dos Principles of Corporate Governance, divulgado em maio, contendo diretrizes e recomendações sobre as boas práticas de governança.	O Instituto - IBCA - passa a se denominar IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Lançado o primeiro código brasileiro sobre governança corporativa, o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", de autoria do IBGC. CVM lança Instrução 299, sobre ofertas públicas, e rodízio de auditorias.
2000	Banco Mundial e Mckinsey concluem em estudo que investidores estão dispostos a pagar entre 18% a 28% a mais por empresas com governança. Em São Paulo, acontece a primeira mesa redonda na América Latina, cujo resultado foi a produção de um relatório com as conclusões da realidade de cada região.	Em novembro, o IBGC realiza o 1° Congresso Brasileiro de Governança Corporativa, em comemoração ao 5° aniversário do Instituto, com a intenção de divulgar os conceitos e práticas de governança. Em dezembro, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa – atual B3) lança oficialmente os segmentos diferenciados de governança corporativa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. CVM multa JC Penney pelo episódio com a Lojas Renner.
2001	Em novembro, é divulgado ao mundo os problemas de fraude contábil na Enron. Na sequência, diversas empresas norte-americanas são obrigadas a refazer suas demonstrações financeiras. Como uma das consequências, a empresa de auditoria norte-americana Arthur Andersen cessa suas operações, após ser acusada de obstruir os trabalhos da justiça. O código produzido pela OCDE é revisado e incorpora o resultado de debates internacionais.	Bovespa – atual B3 cria o Índice de Governança Corporativa (IGC) cujo objetivo é medir o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança. A Lei das SAs é reformada, sendo promulgada a Lei 10.303/2001, apresentando avanços, embora tímidos em relação ao projeto inicial.
2002	O congresso norte-americano aprova a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em julho, como resposta aos escândalos corporativos envolvendo grandes empresas do país,	Em junho, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lança sua cartilha

Ano	Governança no Mundo	Governança no Brasil
	como Enron, Worldcom e Tyco, entre outras. No mês seguinte, a Securities and Exchange Commission (SEC) edita algumas normas complementares e a Bolsa de Valores de Nova York aprova novos requisitos de governança corporativa como condição para listagem de empresas.	sobre governança: "Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa", voltada para as companhias abertas. A autarquia lança ainda as instruções 358 e 361 sobre informações relevantes e fechamento branco, respectivamente. CCR e Sabesp ingressam pioneiramente no Novo Mercado.
2003	Em maio, a Nasdaq anuncia normas semelhantes à Bolsa de NY. Em dezembro, ocorre um escândalo corporativo na Parmalat, sendo o primeiro de muitos problemas de governança corporativa com grandes empresas da Europa Continental. Na Inglaterra, é lançado o Higgs Report, contendo recomendações sobre o papel dos conselheiros externos. É lançado o Revised Combined Code, uma revisão do código de governança britânico. As empresas do país passam a ser sujeitas à regra do "comply or explain" (pratique ou explique), sendo obrigadas a divulgar de forma clara as eventuais práticas de governança não adequadas às recomendações do código do país. Na Alemanha, é lançado o código de governança alemão, seguindo de forma similar a abordagem do "comply or explain	1ª edição do Prêmio IBGC de Monografias. Lançada a pesquisa Panorama Atual da Governança Corporativa no Brasil, objeto de parceria entre o IBGC e a Booz Allen Hamilton. CVM lança instrução 381 sobre serviços oferecidos pelas auditorias.
2004	A partir de recomendação da quinta Mesa Redonda de Governança Corporativa da América Latina, a OCDE cria o Círculo de Companhias. FTSE e ISS lançam índice internacional de Governança. AASB 1046 - Austrália exige divulgação de remuneração dos administradores.	Retomada do movimento de ofertas públicas iniciais (IPOs) no Brasil com listagem da Natura no Novo Mercado. A grande maioria das empresas listadas ingressa diretamente no Novo Mercado, segmento mais avançado de governança corporativa da Bovespa – atual B3. O IBGC lança, em edição revista e ampliada, a 3ª terceira versão do "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", abordando de forma didática e detalhada o papel dos diferentes públicos-alvo da governança.
2005	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) lança documento contendo diretrizes de boa governança para empresas de controle	É realizada a oferta de ações da primeira companhia brasileira de

Ano	Governança no Mundo	Governança no Brasil
	estatal. ICGN lança seu código de melhores práticas de Governança Corporativa: Global Corporate Governance Principles.	capital amplamente disperso (Lojas Renner), uma inovação no modelo brasileiro de governança corporativa. O IBGC completa 10 anos e lança o livro "Uma década de Governança Corporativa - História do IBGC, marcos e lições da experiência". 1ª edição do Prêmio IBGC de Governança Corporativa.
2006	Mais um problema de governança corporativa é anunciado no mercado norte-americano: mais de 130 empresas são acusadas de manipular as datas de concessão dos planos de opções de ações dos seus executivos, visando aumentar seus ganhos pessoais. O escândalo, conhecido como options backdating, causa a demissão de mais de 50 CEOs e conselheiros. 2ª revisão do Combined Code (UK) com a adoção do proxy voting. ICGN lança o guia Executive Remuneration Guidelines, cujo foco está na estruturação de pagamento dos executivos no longo prazo e nas políticas de divulgação da remuneração.	1ª edição do Prêmio IBGC/Itaú de Jornalismo. Bovespa – atual B3 amplia regras para os níveis diferenciados de listagem. Neste mesmo ano, um caso de insider trading ocorrido durante a tentativa pioneira de aquisição hostil da Perdigão pela Sadia causa grande repercussão no mercado, aumentando a atenção do órgão regulador em operações similares.
2007	ICGN lança guia sobre responsabilidade dos acionistas: Statement of Principles on Institutional Shareholder Responsibilities.	
2008	Crise financeira expõe problemas de gestão de riscos e o papel dos conselhos de administração.	Escândalo Agrenco. IBGC lança a primeira Carta-Diretriz, se posicionando sobre o tema: Independência dos Conselheiros de Administração - Melhores Práticas e o Artigo 118 da Lei das Sociedades Anônimas.
2009	Ostrom e Williamson levam Nobel de Economia por estudos relacionados à governança. Em janeiro, o fundador e presidente do Conselho de Administração da companhia indiana de tecnologia da informação Satyam admitiu ter manipulado os balanços da empresa: 94% do caixa não existia.	Em iniciativa inédita no Brasil, Usiminas divulga remuneração dos administradores em seu relatório anual de 2008. IBGC lança a quarta versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. CVM lança a instrução 480, nome oficial daquela que ficou conhecida como 'nova 202', referência à principal norma reformada. A 480 revoga

Ano	Governança no Mundo	Governança no Brasil
		16 instruções, 3 deliberações e altera, de alguma forma, 28 normas de mercado, trazendo como uma das principais mudanças o aumento no nível de informações prestadas pelas companhias.
2010	Crise na GMC. Aquisição do controle da Chrysler pela Fiat. Anúncio de recuperação nas economias dos USA, Japão e Alemanha. Alarme sobre os déficits públicos na Grécia, Portugal e Espanha	Ibovespa encerra 2010 com tímida valorização de 1,04%, aos 69.304 pontos. Expectativa era de 82.000 pontos. Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil cresceu 7,8% em 2010, para US$ 2,194 trilhões, 7ª. maior economia mundial. Expectativa do mercado é que a economia brasileira em 2011 avance 4,6%, e dólar a R$ 1,73, segundo informações do último boletim Focus, divulgado em 07/02/2011 pelo Banco Central
2011	Revoluções árabes. Tsunami no Japão. Crise econômica na Europa (Grécia, Espanha, Itália e Portugal). Lucro recorde da GMC (praticamente falida 2 anos antes).	Brasil ultrapassou o Reino Unido para se tornar a sexta maior economia do mundo. O crash bancário de 2008 e a subsequente recessão relegou o Reino Unido para o sétimo lugar em 2011. Brasil cresce em função das exportações para a China e Extrem o Oriente. Produto Interno Bruto (PIB) de US$ 2.4 trilhões

Fonte: adaptado do INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

No Brasil, o movimento pela governança corporativa iniciou-se em 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA), que tinha como objetivo reunir e promover a formação de profissionais qualificados para atuar como "outsiders" em conselhos de alta performance, que pudessem contribuir para o desenvolvimento de negócios e da gestão das empresas (Rossetti, Andrade, 2014). Mas foi em 1999 que passou a ser chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (Oliveira *et al.*, 2011). Pode-se afirmar que,

acompanhando as tendências mundiais, a governança corporativa no Brasil também foi influenciada por forças internas e externas, as quais englobam desde as condições do macro ambiente global, do macro ambiente nacional e do próprio sistema corporativo brasileiro.

2.3. Princípios da Governança Corporativa

Com o propósito de ser referência em Governança Corporativa, o IBGC tem como objetivo gerar e disseminar conhecimento sobre as melhores práticas em governança corporativa e influenciar os diversos agentes em sua adoção, com foco no desempenho sustentável das organizações e como consequência, uma sociedade melhor. Em 1999 lançou sua principal publicação: o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, atualmente em sua quinta edição, documento este que contempla os Princípios Básicos da Governança Corporativa (Caligioni *et al.*, 2022a).

Em 2000, a BM&FBovespa, atualmente denominada Brasil Bolsa Balcão (B3), criou segmentos adequados para diferentes perfis de empresas para o desenvolvimento do mercado de capitais prezando por regras de governança corporativa diferenciada. Com uma listagem de segmentos denominados Níveis de Governança Corporativa e com o objetivo de melhorar a avaliação das empresas que perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.As.) aderem voluntariamente a fim de melhorar sua avaliação um dos segmentos constantes nesta listagem, adequados aos diferentes perfis de empresas e assim incentivar que a negociação por investidores mais criteriosos e assim gerar valor às negociações (Dallagnol *et al.*, 2021).

No entanto, Silveira (2015) expõe que as práticas de Governança Corporativa devem estar embasadas em quatro princípios básicos: Transparência (*Disclosure*), Equidade (*Fairness*), Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade Corporativa (*Compliance*), descritos a seguir:

a) **Transparência:** *disclosure* ou mais transparência, esse princípio constitui a disponibilidade clara de informações para as partes interessadas, com fundamentos no *disclosure*, ou seja, na evidência de informações da empresa e sua gestão dos negócios. Com isso é possível que não haja discrepância de informações e evita o sentimento de desconfiança entre as partes envolvidas (Dallagnol *et al.*, 2021);
b) **Equidade:** *Fairness* ou senso de justiça, esse princípio caracteriza-se pela igualdade do tratamento a sócios e demais partes interessadas (*stakeholders).* O principal objetivo é que todas as relações da empresa (internas ou externas) sejam guiadas pela imparcialidade evitando benefícios e privilégios particulares (Cunha, 2022);

c) **Prestação de contas:** *Accountability* ou prestação responsável de contas trata da obrigação de prestação de contas da atuação de todos os agentes de governança bem como de se responsabilizar por seus atos e tomadas de decisões. A divulgação periódica da atuação dos gestores permite uma política clara de relacionamento entre os *stakeholders* (Dallagnol: *et al.*, 2021);

d) **Responsabilidade corporativa:** *Compliance* ou conformidade legal, a característica desse princípio é de que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, seguindo seu modelo de negócio e garantindo a longevidade da empresa, considerando questões sociais e ambientais. Esse princípio está relacionado aos deveres fiduciários do administrador, dever de diligência e dever de lealdade (Aguiar, 2015).

Se os Princípios Básicos de Governança Corporativa forem adotados e aplicados adequadamente, poderão oferecer recomendações objetivas alinhando interesses e contribuir para que a organização seja preservada e gere valor de forma sustentável. Por este motivo é que os princípios estão descritos nos códigos de boas práticas e nas políticas de governança das empresas.

2.4. Modelos de Governança Corporativa aplicados no mundo

De acordo com Rossetti e Andrade (2014), no mundo, os modelos de governança corporativa dependem de influências culturais e institucionais do ambiente social, econômico, corporativo e regulatório, o que dificulta apresentar de forma detalhada todos os modelos existentes de governança corporativa. Desta forma os autores destacam cinco modelos de governança corporativa efetivamente praticados mundialmente: (i) modelo anglo-saxão, (ii) modelo alemão, (iii) modelo japonês, (iv) modelo latino-europeu e (v) modelo latino-americano, demonstrados resumidamente no Quadro 3.

Quadro 3 - Breve descrição dos Modelos de Governança Corporativa no mundo.

Modelos	Descrição
Anglo-Saxão	Neste modelo a atuação dos gestores e acionistas é separada, sendo os acionistas responsáveis pela tomada de decisões e têm a palavra de ordem no sistema de governança. As principais características são o controle por parte dos acionistas, a separação entre propriedade e gestão, proteção legal dos acionistas minoritários e o conselho de administração há a presença tanto de *insiders* (diretores executivos) quanto outsiders (diretores não executivos ou independentes).
Alemão	Neste modelo, existem duas divisões de níveis, um com o conselho de administração e outro com um conselho de supervisão. Como características o controle pelos bancos é maior e dos acionistas em menor escala, sendo o "debt"

Modelos	Descrição
	de longo prazo é a fonte principal de financiamento e a governança corporativa tem gestão compartilhada entre empresa e acionistas, gestão aberta aos diversos interesses, com menor expressão do mercado de capitais.
Japonês	Com gestão consensual, este modelo tem forte presença dos bancos nas organizações devido à origem predominante de capital "debt" com centralização em um banco principal. Como características os acionistas são os gestores, permitindo que os bancos detenham participações de longo prazo, a composição do conselho de administração é por *insiders*, modelo este de governança corporativa habitualmente utilizado por empresas familiares, e assim o que mais se aproxima do modelo de governança brasileiro.
Latino-Europeu	Neste modelo há concentração da propriedade com adoção por empresas familiares ou controladas por consórcios. Como características podemos destacar que sua fonte de financiamento não é bem definida, a proteção por minoritários é fraca com ocorrência de conflitos de agencia e pouca atuação das forças externas.
Latino-Americano	Este modelo é exercido por acionistas majoritários com concentração da gestão na propriedade influenciado por características históricas do ambiente empresarial sejam elas: concentração patrimonial, grandes grupos privados familiares, baixa expressão no mercado de capitais, tradição jurídica do código civil latino-europeu, privatizações e abertura de capital. Como características observa-se baixa proteção dos minoritários gerando conflitos e benefícios às camadas mais altas da organização.

Fonte: Elaborado com base em Andrade e Rossetti (2014)

Os cinco modelos apresentados no Quadro 3 têm entre eles dez fatores de diferenciação:

(i) Fonte predominante de financiamento das empresas

(ii) Separação entre a propriedade e o controle.

(iii) Separação entre a propriedade e a gestão.

(iv) Tipologia dos conflitos de agência.

(v) Proteção legal aos minoritários.

(vi) Dimensões usuais, composição e formas de atuação dos Conselhos de Administração.

(vii) Liquidez da participação acionária.

(viii) Forças de controle mais atuantes.

(ix) Estágio em que se encontra a adoção das práticas da boa governança.

(x) Abrangência dos modelos de governança praticados, quanto à conciliação dos objetivos de retorno total dos *shareholders* com os de outros *stakeholders* com interesses em jogo nas companhias.

Os dez fatores de diferenciação dos cinco modelos de governança corporativa praticados no mundo (Quadro 3), têm como fundamento quatro abordagens representadas no Quadro 4, com suas respectivas características.

Quadro 4 - Fatores de diferenciação dos modelos de Governança Corporativa.

Abordagem	Características
Prowse	Foco nas constituições dos conselhos de administração e demais mecanismos internos de governança. O mais importante são as formas de como os conflitos de agência são conduzidos e qual a atenção dedicada aos direitos de outras partes interessadas.
La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer	Ênfase na concentração da propriedade acionária e na proteção dos minoritários. Introduz um ranking de sistemas de governança dos países, de acordo com a extensão da proteção aos minoritários, avaliada por um índice de direitos anticontrolador.
Berglöf	Com destaque na fonte de financiamento predominante, faz referência às diferenças essenciais entre os modelos "market oriented" e "bank oriented", em se tratando das composições dos conselhos e objetivos corporativos.
Franks e Mayer	Com análise das diferenças atribuídas às forças de controle internas e externas e a eficiência delas na geração de sistemas de boa governança.

Fonte: Elaborado com base em Andrade e Rossetti (2014).

Foram apresentados no Quadro 3 os modelos de Governança Corporativa no mundo e suas respectivas descrições. O Quadro 4 mostra uma síntese das características de diferenciação dos modelos de Governança Corporativa.

Já o Quadro 5 a síntese das principais diferenças os Modelos de governança corporativa com base nos seguintes fatores: (i) financiamento predominante, (ii) propriedade e controle, (iii) propriedade e gestão, (iv) conflitos de agência, (v) proteção legal a minoritários, (v) conselhos de administração, (vi) liquidez da participação acionária, (vii) forças de controle mais atuantes, (viii) governança corporativa e (ix) abrangência dos modelos de governança.

Quadro 5 - Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa.

Características definidoras	Modelo Anglo-saxão	Modelo Alemão	Modelo Japonês	Modelo Latino-Europeu	Modelo Latino–Americano
Financiamento predominante	Equity	Debt	Debt	Indefinida	Debt
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégias	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão

Características definidoras	Modelo Anglo-saxão	Modelo Alemão	Modelo Japonês	Modelo Latino-Europeu	Modelo Latino–Americano
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança Corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2014).

2.5. Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa nas diversas áreas

Para o alcance do objetivo deste trabalho, houve o mapeamento na literatura de trabalhos que buscaram práticas efetivas de governança corporativa, nas diversas áreas de aplicação. Os modelos encontrados na literatura estão descritos no Quadro 6.

Quadro 6 - Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa.

Base Científica	Objetivo	Área de Aplicação
Souza et al. (2004) Integração na cadeia de suprimentos: um estudo de caso do setor automobilístico	Identificação dos desafios e oportunidades na integração da cadeia de suprimentos e a obtenção das melhores práticas para a adoção da integração na cadeia de suprimentos	Setor automobilístico
Sampaio (2009) Modelo de avaliação de práticas de governança corporativa aplicado às empresas listadas na Bovespa – atual B3	Apresentar um modelo de avaliação do nível de utilização das boas práticas de governança corporativa das empresas listadas na Bovespa, a partir dos aspectos baseados nos princípios, códigos e práticas nacionais e internacionais	Empresas de capital aberto (BOVESPA - Brasil Bolsa Balcão (B3)
Hansen & Oliveira (2009) Proposta de Modelo para Avaliação Sistêmica do Desempenho Competitivo de Arranjos Produtivos - O Caso do Arranjo Coureiro-Calçadista do Vale dos Sinos (RS-Brasil)	Revisar os diferentes arranjos produtivos e discutir a problemática da formulação de estratégias e da avaliação da competitividade em arranjos produtivos	Setor calçadista
Guttler (2011) Governança Corporativa: Avaliação Qualitativa das	Avaliar qualitativamente às práticas de governança corporativa de uma empresa do setor de energia elétrica brasileira	Energia Elétrica

Base Científica	Objetivo	Área de Aplicação
Práticas em uma Empresa de Energia Elétrica		
Milan & Vieira (2011) Proposição de um modelo conceitual em torno da prática da governança em cadeias logístico-portuárias	Propor um modelo conceitual que apoie o estudo da prática da governança em cadeias logístico-portuárias para estabelecer iniciativas ou desenvolvimento do setor	Setor portuário
Oliveira e Resende Junior (2018) Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público	Propor um instrumento de avaliação da governança organizacional para uma instituição pública e foi construído a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa	Setor Público
Guedes (2018) Avaliação das Práticas de Governança: Estudo de Caso do Programa de Fomento a Atividades Produtivas Rurais no Território da Cidadania Alto Oeste Potiguar	Desenvolver um índice de medição da adoção das práticas de governança, a partir do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), e apresentá-lo como instrumento de avaliação da relação entre principal e agente na condução de programas sociais governamentais.	Setor público
Oliveira et al. (2019)	Explorar teoricamente a associação entre instrumentos formais e informais de governança e a indução de práticas verdes na rede de suprimentos	Empresas de logística
IBGC (2021) Métrica de Governança Corporativa.	Fornecer uma ferramenta de autoavaliação que auxilie as empresas a conhecerem seu estágio de desenvolvimento e maturidade em governança corporativa	Empresas de capital fechado
Bonatto (2021) Modelo de Avaliação da influência dos fatores contextuais e da confiança na governança da cadeia de suprimentos e no seu desempenho	Propor um modelo para avaliar a influência dos fatores contextuais e da confiança da governança na gestão da cadeia de suprimentos e seus efeitos no desempenho da cadeia de suprimentos	Empresas de logística
Cunha (2022) Proposta de um modelo de avaliação das práticas de governança coorporativa em cooperativas de crédito	Propor um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito	Cooperativas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante dos modelos apresentados no Quadro 6, a seguir apresentam-se as subseções com o propósito descrevê-los com retidão, permitindo a verificação se algum modelo poderá ser

passível a ser replicado na sua totalidade ou em partes no contexto de empresas familiares do agronegócio.

2.5.1. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Sampaio (2009)

O modelo de avaliação das práticas de governança corporativa de Sampaio (2009) caracterizado em dimensões, subdimensões e indicadores com o objetivo de avaliar o nível de utilização das boas práticas de governança corporativa das empresas de capital aberto listadas na B3 - Brasil Bolsa Balcão, de acordo com as diretrizes e as boas práticas de governança corporativa a partir dos aspectos baseados nos princípios, códigos e práticas de organismos nacionais e internacionais.

As empresas podem utilizar o modelo de Sampaio (2009) como ferramenta para a gestão da governança corporativa, pois sua finalidade é verificar o nível de utilização das suas práticas em relação às boas práticas disseminadas por organismos nacionais e internacionais de forma que as mesmas possam fazer o acompanhamento e as melhorias necessárias, pois almeja-se que este modelo permita identificar os indicadores que não atendam plenamente à estas práticas, as empresas possam acompanhá-los, possibilitando a instituição de um programa de melhoria das práticas de governança corporativa.

O modelo de avaliação contempla trinta e três indicadores, congregando as boas práticas a serem avaliadas, elaborados com base nas diretrizes da Governança – equidade, transparência, prestação responsável de contas e conformidade legal –, e nos códigos e melhores práticas de governança corporativa elencadas por organismos nacionais e internacionais, dentre eles: a OCDE, o IBGC, a B3, a CVM e outros.

Para a realização da pesquisa definiu-se como critério a seleção de empresas com ações negociadas no Brasil, Bolsa, Balcão (B3) listadas nos segmentos de Mercado Tradicional (MT), nos níveis diferenciados de governança corporativa – Nível 1 (N1) e Nível 2 (N2) – e Novo Mercado (NM). Definido o universo da pesquisa, foram levantadas quais empresas listadas nos segmentos da B3 tinham ações negociadas à vista citados na data de 30 de dezembro de 2008 (B3, 2008a, 2008b, 2008c, 2008d), constituindo-se de 382 empresas.

Para a coleta de dados com o universo de pesquisa determinado Sampaio (2009) estruturou o instrumento de coleta em três partes além das instruções ao respondente: (i) a primeira parte se refere aos dados da empresa, caracterizando as empresas estudadas por setor de atuação, segmento de listagem e tempo de adesão; (ii) a segunda parte trata da caracterização do respondente quanto ao cargo, tempo de empresa, formação, sexo e idade; (iii) a terceira parte

trata do modelo de avaliação dos níveis de utilização da governança, sendo composto por seis dimensões (mecanismos de controle e avaliação da governança) divididas da seguinte forma: quatorze subtemas (subdimensões da governança), nos quais estão agrupados 33 indicadores que abrangem as práticas de GC.

O modelo de avaliação de Sampaio (2009) foi elaborado com base nas diretrizes da Governança: equidade, transparência, prestação responsável de contas e conformidade legal –, e nos códigos e melhores práticas de governança corporativa elencadas por organismos nacionais e internacionais, dentre eles: a OCDE, o IBGC, a B3, a CVM e outros representados na Figura 1.

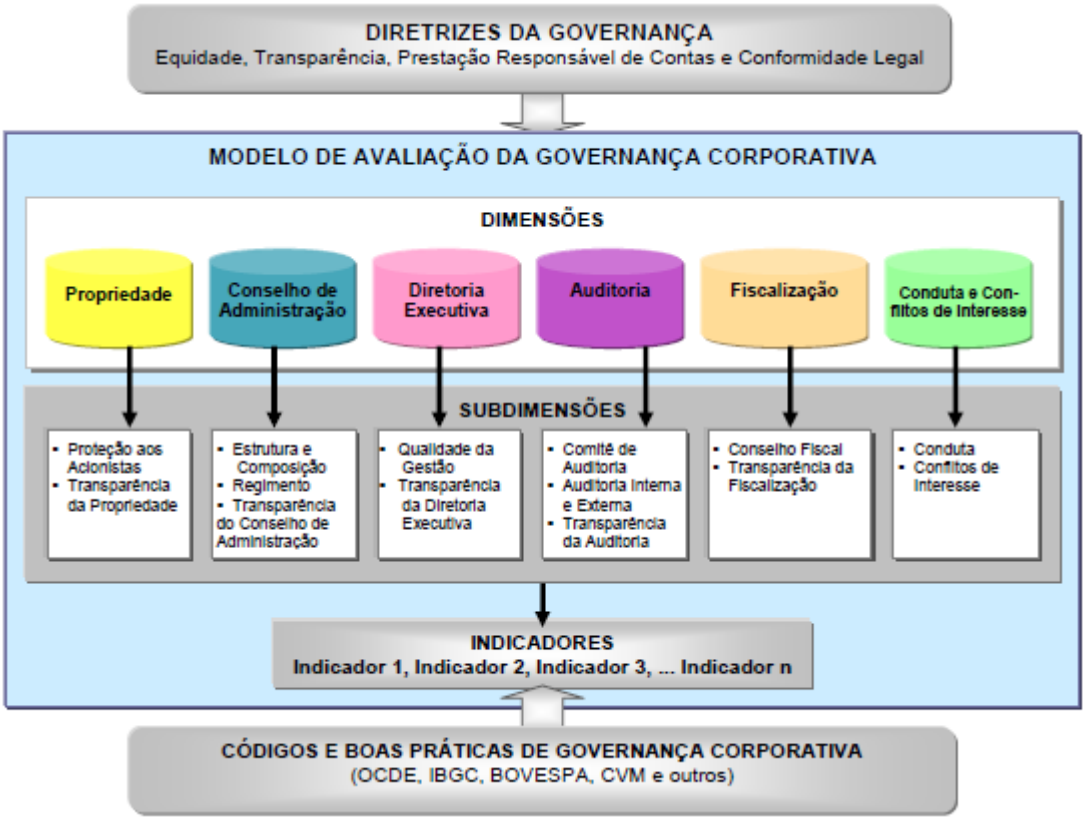

Figura 1 - Modelo de Avaliação da Governança Corporativa de Sampaio (2009)
Fonte: Sampaio (2009)

O modelo de Sampaio (2009) está dividido em seis dimensões de avaliação da governança corporativa (i) Propriedade; (ii) Conselho de Administração; (iii) Diretoria Executiva; (iv) Auditoria; (v) Fiscalização; e (vi) Conduta e Conflitos de Interesse. As dimensões são divididas em subdimensões que abordam diversos pontos das dimensões de avaliação da governança corporativa. Essas subdimensões são compostas por um conjunto de 33 indicadores, elencados por organismos nacionais e internacionais de acordo com os códigos e melhores práticas de governança corporativa, dentre eles: a OCDE (Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico), o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil), a B3 (Brasil Bolsa Balcão), a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e outros.

O modelo de avaliação de Sampaio (2009), também se baseia a teoria dos *stakeholders*, uma vez que considera que todos os agentes que participam da organização direta ou indiretamente, têm interesses comuns. O modelo proposto está sintetizado no Quadro 7, destacando os objetivos das subdimensões para um melhor entendimento dos indicadores.

Quadro 7 - Modelo de Avaliação da Governança Corporativa de Sampaio (2009).

Dimensões	Subdimensões	Objetivo	Indicadores
1)Propriedade	Proteção aos Acionistas.	Examinar a dispersão das ações e como se dá o controle da companhia, a concessão do direito de voto, os mecanismos para resolução de conflitos nas reuniões de sócios e para a apreciação das sugestões dos sócios minoritários e transparência no caso de alienação do controle da mesma	Ações.
			Reuniões de sócios.
			Recomendações dos minoritários.
			Tag-along.
	Transparência da Propriedade.	Examinar a disponibilidade de informações essenciais às partes interessadas, principalmente aos acionistas, no que tange aos acordos entre sócios, as regras de votação, relatórios e outras.	Acordos de acionistas.
			Regras de votação.
			Disponibilidade de informações.
2)Conselho De Administração	Estrutura e Composição.	Examinar o exercício da função de presidente do conselho de administração e do executivo principal da companhia, o número, independência, mandato e qualificação dos seus conselheiros e os comitês do conselho.	Presidência do C.A. e da Diretoria Executiva.
			Composição do conselho.
			Mandato.
			Qualificação.
			Comitês do Conselho.
	Regimento.	Examinar, basicamente, a existência de um regimento interno do conselho de administração e como se dá a avaliação dos seus membros.	Regimento interno.
			Avaliação do conselho e dos conselheiros.
	Transparência do Conselho de Administração.	Examinar a divulgação da remuneração dos membros do conselho e da sua diretoria e como se dá as questões relativas às	Remuneração dos conselheiros e diretores.
			Reuniões do conselho.

Dimensões	Subdimensões	Objetivo	Indicadores
		reuniões de sócios.	
3)Diretoria Executiva	Qualidade da Gestão.	Examinar as questões relacionadas a nomeação da diretoria, sua remuneração, como se dá a avaliação do seu desempenho e a existência de um plano de sucessão para o executivo principal e demais diretores.	Nomeação e remuneração
			Avaliação do desempenho.
			Plano de sucessão.
	Transparência da Diretoria Executiva.	Examinar o estabelecimento formal dos papéis e responsabilidades da Diretoria Executiva, a disponibilidade por parte da diretoria executiva de informações relevantes às partes interessadas e a instituição de mecanismos de diálogo e engajamento com as mesmas.	Papéis e responsabilidades.
			Diálogo com as partes interessadas.
4)Auditoria	Comitê de Auditoria.	Examinar o funcionamento e a composição do comitê de auditoria.	Funcionamento do Comitê de Auditoria.
			Composição do Comitê de Auditoria.
	Auditoria interna e externa.	Examinar a participação do CA e do conselho fiscal nos trabalhos de auditoria interna, caso exista, e os critérios para a contratação ou recontratação da auditoria externa, além da sua independência.	Auditoria interna.
			Auditoria independente.
	Transparência da Auditoria.	Examinar a definição formal das atribuições do comitê de auditoria.	Papéis e responsabilidades do Comitê de Auditoria.
5)Fiscalização	Conselho Fiscal.	Examinar a existência, formação e funcionamento do conselho fiscal.	Composição do Conselho Fiscal.
			Funcionamento do Conselho Fiscal.
	Transparência da Fiscalização.	Examinar a definição formal das funções de fiscalização.	Papéis e responsabilidades do Conselho Fiscal.
6)Conduta e Conflitos de Interesse	Conduta.	Examinar a existência e abrangência do código de conduta da companhia na relação com as suas partes relacionadas.	Código de conduta.
			Abrangência do código de conduta.
	Conflitos de	Examinar os mecanismos	Empréstimos e operações.

Dimensões	Subdimensões	Objetivo	Indicadores
	Interesse.	de controle existentes nas operações entre partes interessadas e o uso de arbitragem para resolução de conflitos.	Arbitragem.

Fonte: Sampaio (2009)

Verificou-se que o modelo de avaliação proposto com uma escala de classificação do tipo escala de Likert somatória visa apurar a adesão às boas práticas de governança corporativa pelas empresas bem como a avaliação do nível de utilização de cada indicador das práticas nas mesmas.

2.5.2. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Guttler (2011)

O modelo de avaliação das práticas de governança corporativa de Guttler (2011) realizou um estudo de caso em uma empresa do ramo de energia elétrica - FURNAS – Centrais Elétricas S.A. – para verificar qualitativamente a aceitação e disseminação de acordo com a atualidade em relação às melhores práticas de governança corporativa.

O modelo (Quadro 8), utiliza como elementos os princípios básicos do IBGC: Transparência (*Disclosure*), Equidade (*Fairness*), Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade Corporativa (*Compliance*) e é agrupado de acordo com as recomendações prescritas no Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC por meio de 6 variáveis: (i) Propriedade (Sócios), (ii) Conselho de Administração, (iii) Gestão, (iv) Auditoria independente, (v) Conselho Fiscal e Conduta e (vi) Conflito de Interesses.

Com os elementos e variáveis estabelecidos, a obtenção dos dados foi através de um formulário padronizado com questões utilizando o conceito do psicólogo Rensis Likert sob o tipo “não se aplica”, “atende”, “não atende”, “atende parcialmente”, “não atende, mas pretende atender”, e “não tem intenção de atender”, aplicado a empregados da empresa em nível de gerência que atuam em áreas com responsabilidade em governança corporativa.

Quadro 8 - Modelo de Avaliação da Governança Corporativa de Guttler (2011).

Variáveis	não se aplica	atende	não atende	atende parcialmente	nao atende mas pretende atender	não tem a intenção de atender	total de itens
1) Propriedade	4	11	1	3	-	-	19
2) Conselho de Administração	12	27	1	1	3	-	44
3) Gestão	-	11	-	2	-	-	13
4) Auditoria Independente	-	5	-	1	-	-	6
5) Conselho Fiscal	2	7	-	-	-	-	9
6) Conduta e Conflito de Interesses	-	5	-	-	-	-	5
Total	**18**	**66**	**2**	**7**	**2**	**-**	**96**
% sobre o Total	**18,7**	**68,8**	**2,1**	**7,3**	**3,1**	**0,0**	**100**

Fonte: Guttler (2011)

Desta forma, o modelo Guttler (2011) busca constatar quantitativamente se a empresa tem alinhamento às recomendações propostas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

2.5.3. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Oliveira e Resende Junior (2018)

Oliveira e Resende Junior (2018) apresenta como modelo de avaliação um instrumento de avaliação da governança organizacional aplicável ao setor público que após revisão de literatura sobre governança foi construído com base 3 categorias descritivas: gestão estratégica, pessoas e *accountability*, agrupando 16 variáveis de governança, aplicado como entrevista a 22 pessoas (especialistas e gestores). Com os resultados houve validação de 7 juízes (especialistas acadêmicos) que resultaram em 58 questões validadas.

A categoria gestão estratégica é adequada para a abordagem de elementos relacionados à lógica de funcionamento da organização e envolve 6 variáveis: (i) Instâncias administrativas de apoio à governança, (ii) Processos organizacionais, (iii) Estratégia da organização, (iv) Gestão de riscos, (v) *Stakeholders* e (vi) Parcerias.

No Quadro 9 demonstram-se a Categoria gestão estratégica, suas variáveis e os respectivos elementos bem como o referencial teórico encontrado por Oliveira e Resende Junior (2018).

Quadro 9 - Variáveis da categoria Gestão estratégica e seus elementos.

Categoria	Descrição da categoria	Variável	Elementos relacionado à variável	Referência
Gestão Estratégica	Envolve aspectos relacionados ao funcionamento da organização	Instâncias administrativas de apoio à governança	Configuração do Conselho de Administração	Blank e Van Hulst (2011); Chahal e Kumari (2013); Jarboui, Forget e Boujelbene (2014); Mswaka e Olu (2015); Nkundabanyanga, Tauringana e Muhwezi (2015)
			Comitês de apoio à governança	IFAC (2001); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016);
			Atuação de auditoria interna	Bello (2013); Chahal e Kumari (2013); Ellwood e Garcia-Lacalle (2015); IFAC (2001); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); Schelker (2013); TCU (2014)
		Processos organizacionais	Gerenciamento de informações	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); Ngoepe e Ngulube (2013); Schelker (2013); Romolini, Gori e Fissi (2015); OCDE (2015)
		Estratégia da organização	Definição e implementação de Gestão Estratégica	ANAO (2014); IFAC/CIPFA (2014); Gnan et al. (2013); Kim e Kim (2016), Loi (2016); Meintjes e Grobler (2014); TCU (2014)
			Planejamento estratégico	ANAO (2014)
		Gestão de riscos	Implementação e avaliação da Gestão de Riscos	ANAO (2014); IFAC/CIPFA (2014); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); TCU (2014)
		Stakeholders	Definição e divulgação dos canais de comunicação	ANAO (2014); IFAC (2001); OCDE (2015); TCU (2014)
			Fomento à participação das partes interessadas	ANAO (2014); IFAC (2001); Gnan et al. (2013); IFAC/CIPFA (2014); Kim e Kim (2016); Lei n. 13.303 (BRASIL, 2016); Loi (2016); Meintjes e Grobler (2014); OCDE (2015); TCU (2014)
			Atendimento dos interesses das artes interessadas	ANAO (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); OCDE (2015); TCU (2014)

Categoria	Descrição da categoria	Variável	Elementos relacionado à variável	Referência
		Parcerias	Atuação compartilhada	ANAO (2014); IFAC/CIPFA (2014); TCU (2014)

Fonte: Oliveira e Resende Junior (2018)

No Quadro 10 demonstram-se a Categoria Pessoas, suas variáveis e os respectivos elementos bem como o referencial teórico encontrado por Oliveira e Resende Junior (2018).

Quadro 10 - Variáveis da categoria Pessoas e seus elementos.

Categoria	Descrição da categoria	Variável	Elementos relacionado à variável	Referência
Pessoas	Envolve aspectos relacionados às pessoas que atuam na organização	Exercício da liderança	Definição de diretrizes e política da organização	IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); TCU (2014)
			Responsabilidade pelo direcionamento, monitoramento e avaliação da organização	IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); OCDE (2015); TCU (2014);
		Gestão de pessoas	Seleção de pessoas	IFAC (2001); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); Schelker (2013); TCU (2014)
			Capacitação de pessoas	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); TCU (2014);
			Avaliação de pessoas	Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); TCU (2014)
		Papéis e responsabilidades	Definição de atribuições e de responsabilidades	ANAO (2014); IFAC (2001); OCDE (2015); Oberoi (2013); TCU (2014)
		Remuneração da alta administração	Definição da remuneração da alta administração	IFAC (2001); TCU (2014)
		Padrão comportamental ético	Atuação ética	IFAC/CIPFA (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); Jarboui, Forget e Boujelbene (2014); Subramaniam, Stewart e Shulman (2013)
			Adoção de Código de Ética	IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); OCDE (2015); TCU (2014)

Categoria	Descrição da categoria	Variável	Elementos relacionado à variável	Referência
			Julgamento imparcial na tomada de decisão	IFAC (2001); OCDE (2015)

Fonte: Oliveira e Resende Junior (2018)

No Quadro 11 demonstram-se a Categoria *Accountability*, suas variáveis e os respectivos elementos bem como o referencial teórico encontrado por Oliveira e Resende Junior (2018).

Quadro 11 - Variáveis da categoria *Accountability* e seus elementos.

Categoria	Descrição da categoria	Variável	Elementos relacionado à variável	Referência
Accountability	Envolve transparência, responsabilização e prestação de contas da organização	Transparência	Transparência de dados e informações	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014) IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); Lei n. 13.303 (Brasil, 2016); OCDE (2015); TCU (2014)
			Avaliação de satisfação	ANAO (2014); TCU (2014)
			Monitoramento e avaliação de desempenho da organização	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); TCU (2014)
		Responsabilização	Conformidade com leis e regulamentos	IFAC (2001)
			Conformidade orçamentária e financeira	IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014)
			Gerenciamento do conflito de interesse	ANAO (2014); IFAC (2001), OCDE (2015); TCU (2014)
			Apuração de irregularidades	IFAC (2001); TCU (2014)
		Prestação de contas	Prestação de contas periódicas	ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC/CIPFA (2014); IN n. 01 (CGU/MPOG, 2016); Ngoepe e Ngulube (2013); Romolini, Gori e Fissi (2015); Schelker (2013); OCDE (2015); TCU (2014)
			Realização de auditoria anual	OCDE (2015)

Fonte: Oliveira e Resende Junior (2018)

Com as descrições obtidas nos quadros 9, 10 e 11 de Oliveira e Resende Junior (2018), foi definido um roteiro de entrevistas e aplicado em entrevistas semiestruturadas de forma presencial com 14 especialistas sobre o tema governança quatro gestores, três acadêmicos e sete auditores escolhidos por amostragem não probabilística.

Foram realizadas também entrevistas com gestores da organização de estudo com o objetivo de verificar categorias e variáveis do modelo de governança na realidade organizacional, sendo então oito gestores. No total, portanto foram realizadas 22 entrevistas.

Após as entrevistas surgiram duas novas variáveis – apoio tecnológico e práticas de governança– citadas por 27% e 14% de especialistas e gestores, respectivamente, que segundo os entrevistados, entendem serem dois elementos necessários à boa governança e não estão apresentadas nos princípios e práticas de governança dos referenciais analisados por Oliveira e Resende Junior (2018).

Diante deste contexto, o Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa de Oliveira e Resende Junior (2018) com suas categorias e suas descrições e as variáveis aplicadas são apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Modelo de Avaliação da Governança Corporativa de Oliveira e Resende Junior (2018).

Categoria	Descrição da categoria	Variável
Gestão Estratégica	Envolve aspectos relacionados ao funcionamento da organização	Instâncias administrativas de apoio à governança
		Processos organizacionais
		Apoio Tecnológico
		Práticas de governança
		Estratégia da organização
		Gestão de riscos
		Stakeholders
		Parcerias
Pessoas	Envolve aspectos relacionados às pessoas que atuam na organização	Exercício da liderança
		Gestão de pessoas
		Papéis e responsabilidades
		Remuneração da alta administração
		Padrão comportamental ético
Accountability	Envolve transparência, responsabilização e prestação de contas da organização	Transparência
		Responsabilização
		Prestação de contas

Fonte: Oliveira e Resende Junior (2018)

Assim, o modelo de Oliveira e Resende Junior (2018) pode ser replicado o instrumento no contexto de outras organizações públicas, uma vez que o instrumento foi elaborado em um estudo de caso em uma autarquia federal.

2.5.4. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Guedes (2018)

O modelo de avaliação das práticas de governança corporativa de Guedes (2018), desenvolveu um índice de medição da adoção das práticas de governança, a partir do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), e apresentá-lo como instrumento de avaliação da relação entre principal e agente na condução de programas sociais governamentais.

Com base bibliográfica, documental, com levantamento de dados, com o objetivo de desenvolver um índice de medição da adoção das práticas de governança, a partir do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), e apresentá-lo como instrumento de avaliação da relação entre principal e agente na condução de programas sociais governamentais.

Para tanto foi realizado um estudo de caso fundamento na pesquisa documental caracterizado pela busca de informações sobre o Território de Cidadania Alto Oeste Potiguar em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como documentos que apresentam informações sobre as dimensões socioeconômica e político institucional do Território, com propósito de diagnosticar a situação atual para o desenvolvimento de programas e projetos baseados no potencial e necessidades da região para promover o desenvolvimento sustentável da região.

Para a análise de conteúdo foram identificadas as unidades de análise e das categorias de análise de acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Unidades de análise e categoria de análise de conteúdo.

Mecanismos de Governança	
Unidades de Análise	Categorias de Análise
Liderança	Pessoas e competências
	Princípios e comportamentos
	Liderança Organizacional
	Sistema de governança
Estratégia	Relacionamento com as partes interessadas
	Estratégia organizacional
	Alinhamento transorganizacional
Controle	Gestão de riscos e controle interno
	Auditoria interna
	Accountability e transparência

Fonte: Guedes (2018)

Após a definição das unidades de análise e suas respectivas categorias, Guedes (2018) jugou importante esclarecer com os especialistas responsáveis pelo projeto de inovações em unidades de produção familiar, projeto liderado pela Embrapa Agroindústria Tropical, que tem como objetivo o fortalecimento do processo de inclusão socioeconômica de famílias do Território de Cidadania Alto Oeste Potiguar, como a estrutura de governança do Programa de Fomento a Atividades Produtivas no Território está estruturada e a funcionalidade. A coleta de dados foi realizada com os especialistas envolvidos com o programa, coordenadores, representantes e responsáveis pela gestão e execução do programa no Território de Cidadania do Alto Oeste de Potiguar sendo estes subdivididos em dois grupos: 1. gestores e pesquisadores coordenadores; e 2. colaboradores executores do programa de fomento.

Para tanto, foi construído um questionário estruturado pelos mecanismos de governança, seus componentes, suas práticas e itens de controle para mensurar a adoção das práticas de governança, a partir da percepção dos especialistas que atuam no programa de fomento a produtividade rural do Território de Cidadania Alto Oeste Potiguar, bem como a atribuição dos pesos dos mecanismos, cujo resultado é representado pelo Índice de Prática de Governança – IPGov.

Desta forma foram definidas três variáveis: Práticas de Liderança com quatro componentes, Práticas de Estratégia com três componentes e Práticas de Controle com três componentes sintetizados no Quadro 14.

Quadro 14 – Modelo da Avaliação das Práticas de Governança Corporativa de Guedes (2018).

Variáveis	Componente	Elementos
Práticas de Liderança	Pessoas e Competências	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
		Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.
		Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.
		Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.
	Princípios e Comportamentos	Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
		Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, víeses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de

Variáveis	Componente	Elementos
		membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
		Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.
	Liderança Organizacional	Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.
		Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.
		Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.
		Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.
		Avaliar os resultados das atividades internas de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.
	Sistema de Governança	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.
		Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.
		Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.
Práticas de Estratégia	Relacionamento com as Partes Interessadas	Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público alvo.
		Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.
		Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.
		Assegurar que decisões, estratégicas, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.
	Estratégia Organizacional	Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas
		Estabelecer a estratégia da organização.
		Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
	Alinhamento	Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com

Variáveis	Componente	Elementos
	Transorganizacional	vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.
Práticas de controle	Gestão de Risco e Controle Interno	Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.
		Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.
	Auditoria Interna	Estabelecer a função de auditoria interna
		Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente
		Assegurar que auditoria interna adicione valor à organização.
	Accountability e Transparência.	Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.
		Prestar 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*.
		Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.
		Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Fonte: Adaptado de Guedes (2018)

Os indicadores do instrumento com base nas variáveis e seus respectivos componentes apresentadas no Quadro 14 gerou no total de 136 itens, os quais representam os indicadores de práticas de governança é muito abrangente, isto é, podem ser aplicados para todos os níveis de governo.

2.5.5. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: IBGC (2021)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa criou um instrumento de autoavaliação de práticas de Governança Corporativa para empresas de capital fechado com o intuito de estimulá-las reflexão constante do estágio de maturidade da GC nas organizações denominado “Métricas de Governança Corporativa”. Para sua utilização a empresa interessada em medir sua maturidade em GC tem como premissa ser optante do Simples Nacional e serem Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP).

O Modelo da Avaliação do IBGC (2021) é composto por cinco dimensões 1. Sócios, 2. Conselho, 3. Diretoria, 4. Órgãos de Controle e Fiscalização, 5. Conduta e Conflitos de

Interesses, Empresas Familiares e quinze indicadores demonstrados o Quadro 15, sendo que a dimensão “Empresas Familiares” não possui indicadores, ela é composta por seis questões.

Quadro 15 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2021).

Dimensões	Indicadores
1. Sócios.	1.Assembleia/Reunião de Sócios
	2.Formalização da Governança
2. Conselho.	3.Estrutura
	4.Dinâmica e Atribuições
	5.Avaliação e Remuneração
	6.Comitês.
3. Diretoria.	7.Dinâmica e Atribuições
	8.Avaliação e Remuneração
	9.Transparência
4. Órgãos de Controle e Fiscalização.	10.Auditoria Independente
	11.Conselho Fiscal
	12.Riscos, Controles e Compliance
5. Conduta e Conflitos de Interesses.	13.Código de Conduta
	14.Formalização da Governança
	15.Transações entre Partes Relacionadas
Empresas Familiares.	Acordo de Sócios, Comitê de Sócios, Conselho de Família, Plano de Sucessão, Protocolo de Família, Regras para Contratação

Fonte: IBGC (2021).

Cada indicador e dimensão tem um cálculo com peso específico, como por exemplo a Dimensão Sócios tem peso 0,25 e o indicador 1. Assembleia/Reunião de sócios tem peso 0,40 demonstrados na Figura 2.

Dimensões / Indicadores	Número de Perguntas e Subperguntas	Pontos percentuais	Cálculos
1 - SÓCIOS	-	**0,25**	**Dimensão 1 = (0,4*Indicador 1 + 0,6*Indicador 2)**
1 - Assembleia / Reunião de Sócios	2	0,4	Indicador 1 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
2 - Formalização da Governança	4	0,6	Indicador 2 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
2 - CONSELHO	-	**0,3**	**Dimensão 2 = (0,1*Indicador 3 + 0,7*Indicador 4 + 0,1*Indicador 5 + 0,1*Indicador 6)**
3 - Estrutura	3	0,1	Indicador 3 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
4 - Dinâmica e Atribuições	12	0,7	Indicador 4 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
5 - Avaliação e Remuneração	6	0,1	Indicador 5 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
6 - Comitês	5	0,1	Indicador 6 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
3 - DIRETORIA	-	**0,25**	**Dimensão 3 = (0,5*Indicador 7 + 0,35*Indicador 8 + 0,15*Indicador 9)**
7 - Dinâmica e Atribuições	7	0,5	Indicador 7 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
8 - Avaliação e Remuneração	8	0,35	Indicador 8 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
9 - Transparência	2	0,15	Indicador 9 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
4 - ÓRGAOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE	-	**0,1**	**Dimensão 4 = (0,45*Indicador 10 + 0,05*Indicador 11 + 0, 5*Indicador 12)**
10 - Auditoria Independente	4	0,45	Indicador 10 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
11 - Conselho Fiscal	2	0,05	Indicador 11 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
12 - Riscos, Controles e Compliance	4	0,5	Indicador 12 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
5 - CONDUTA E CONFLITOS DE INTERESSES	-	**0,1**	**Dimensão 5 = (0,4*Indicador 13 + 0,2*Indicador 14 + 0,4*Indicador 15)**
13 - Código de Conduta	4	0,4	Indicador 13 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
14 - Formalização da Governança	2	0,2	Indicador 14 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
15 - Transações entre Partes Relacionadas	2	0,4	Indicador 15 = (∑ pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
TOTAL	**67**	**1**	**TOTAL = (0,25*dimensão 1 + 0,3*dimensão 2 + 0,25*dimensão 3 + 0,1*dimensão 4 + 0,1*dimensão 5)**

Figura 2 - Apresentação do peso de cada questão e as fórmulas para o cálculo dos indicadores do modelo IBGC (2021)
Fonte: IBGC (2021).

Desta forma, o modelo IBGC (2021) permite que a empresa realize a autoavaliação e possa organizar o raciocínio sobre governança corporativa auxiliando na organização da sequência do processo de ampliação das boas práticas corporativa e no crescimento das pessoas, com isso pode ocasionar o progresso em governança corporativa bem como das pessoas que trabalham na organização.

2.5.6. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa: Cunha (2022)

O modelo de avaliação de Cunha (2022) realizou uma pesquisa na literatura para verificar se havia modelos existentes para a definição das dimensões e das diretrizes para as

boas práticas de governança em cooperativas de crédito pautadas pelos órgãos regulamentadoras e pelos objetivos desse presente trabalho

Após revisão da literatura o modelo Cunha (2022) definiu as dimensões baseadas nos quatro princípios de Governança Corporativa: (1) Transparência, (2) Equidade, (3) Prestação de Contas (*Accountability*) e (4) Responsabilidade Corporativa, nos sete Princípios Cooperativistas: (2) Adesão Livre e Voluntária, (2) Gestão Democrática, (3) Participação Econômica dos Membros, (4) Autonomia e Independência, (5) Educação, Formação e Informação, (6) Intercooperação, (7) Interesse pela Comunidade, e nas Boas Práticas de Governança Corporativa observando nove órgãos de gestão: 1) Assembleia Geral, 2) Conselho de Administração, 3) Diretoria Executiva, 4) Conselho Fiscal, 5) Comitê de Auditoria Interna, 6) Comitê de Auditoria Externa, 7) Secretaria, 8) Comitê de Recursos Humanos e 9) Ouvidoria e oito ferramentas de monitoramento gestão: 1) Mecanismos de Gestão Empresarial, 2) Monitoramento do Desempenho Financeiro, 3) Monitoramento do Desempenho Operacional, 4) Monitoramento do Desempenho em Marketing e do Relacionamento com os Clientes, 5) Monitoramento do Desempenho em Gestão de Pessoas e do Relacionamento com os Funcionários, 6) Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Associados/Cooperados, 7) Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Fornecedores e Parceiros e Negócio e 8) Monitoramento do Desempenho dos Indicadores Socioambientais.

Assim, apresenta-se no Quadro 16, o Modelo de Avaliação de Cunha (2022), com os quatro princípios de Governança Corporativa, os sete Princípios Cooperativistas, os nove órgãos de gestão, e as oito ferramentas de monitoramento gestão, bem como suas devidas referências encontradas na literatura.

Quadro 16 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa de Cunha (2022).

Princípios de Governança	
Transparência	
A cooperativa disponibiliza de forma sistemática e clara as informaçõesobrigatórias por leis ou regulamentos.	IBGC (2017a); CGE/MG (2020); IBGC (2021).
A cooperativa disponibiliza de forma ampla e clara informações de interessede todos os *stakeholders* (associados, funcionários, clientes, fornecedores),utilizando diferentes canais de comunicação, como por exemplo: site, *pressreleases*, informações trimestrais, relatórios, boletins informativos etc.	OCDE (2004); IBGC (2004). Sampaio (2009); IBGC (2017a); CGE/MG (2020); IBGC (2021).
A cooperativa disponibiliza de forma ampla, regular e precisa informaçõessobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dadosrelativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.	Lauretti (2003); Sampaio (2009).

A cooperativa disponibiliza de forma abrangente, acessível e sistemática informações relativas aos editais de convocação da Assembleia Geral e as respectivas deliberações das reuniões realizadas, de forma que os cooperados possam exercer seus direitos e cumprir seus deveres adequadamente.	Sampaio (2009); IBGC (2010).
Equidade	
A cooperativa dispensa a todos os associados um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades,interesses e expectativas.	Vilela (2008); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
A cooperativa dispensa a todos os funcionários um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades,interesses e expectativas.	Vilela (2008); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
A cooperativa dispensa a todos os clientes um tratamento justo e isonômico,levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	Vilela (2008); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
A cooperativa dispensa a todos os fornecedores e parceiros de negócio um tratamento justo e isonômico, levando em consideração seus direitos,deveres, necessidades, interesses e expectativas.	Vilela (2008); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
A taxa de integralização de capital é igual para todos os associados	Vilela (2008).
A taxa de administração é igual para todos os associados	Vilela (2008).
Prestação de Contas (*Accountability*)	
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam diligência e responsabilidade no âmbitodos seus papéis, assumindo integralmente as consequências de seus atos.	IBGC (2017a); CGE/MG (2020).
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal,diretoria executiva, comitês) prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático.	Vilela (2008); IBGC (2017a).
Responsabilidade Corporativa	
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal,diretoria executiva, comitês) zelam pela viabilidade econômico-financeira da cooperativa, no curto, médio e longo prazos.	IBGC (2017a).
Os agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) administram a cooperativa de forma eficiente e eficaz, buscando reduzir as externalidades negativas (ameaças), eliminar os pontos fracos das operações da cooperativa, aproveitar as externalidades positivas (oportunidades) e explorar os pontos fortes das operações da cooperativa.	IBGC (2017a).
Princípios Cooperativistas	
Adesão Livre e Voluntária	
A cooperativa é uma organização aberta a todos indivíduos aptos a utilizaros serviços prestados e assumir as responsabilidades como membros associados, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	Cançado e Gontijo (2004); OCB (2017); Lima (2018).
A cooperativa aplica regras na adesão de novos cooperados	Lacava (2018).
Não é permitida a transferência de cotas-parte a terceiros estranhos a sociedade. Entrar e sair da cooperativa é de plena liberdade, mas fazer negócio com cotas-partes, não.	Vilela (2008).
Gestão Democrática	
Na cooperativa, cada sócio/cooperado representa um voto, independente denúmero cotas-partes do capital possuídas, ou seja, permitindo que todos tenham o mesmo poder de decisão nas assembleias independente de maior ou menor poder financeiro,	Vilela (2008).
Nas assembleias, o quórum (contagem dos presentes para dar validade a assembleia) é baseada na quantidade de membros	Vilela (2008).

presentes, sem distinção	
Participação Econômica dos Membros	
Os cooperados contribuem equitativamente para a composição do capital dascoopsatravés por meio da taxa de adesão.	Cançado e Gontijo (2004); OCB (2017); Lima (2018).
As sobras de capital (resultados positivos do exercício) retornam aos cooperados proporcionalmente ao volume de operações por eles realizadascom a cooperativa, de acordo com as regras de distribuição de capital estabelecidas no Estatuto Social.	Vilela (2008).
Autonomia e Independência	
A cooperativa é organização autônomas, voltada à ajuda mútua entre oscooperados.	Cançado e Gontijo (2004); OCB (2017); Lima (2018).
As alianças, parcerias e acordos firmados pela cooperativa tem como prerrogativa a manutenção da gestão democrática pelos seus membros e daindependência organizacional.	Cançado e Gontijo (2004); OCB (2017); Lima (2018).
Educação, Formação e Informação	
A cooperativa promove a educação e a formação dos seus membros associados, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas.	Carpes (2015); OCB (2017). Canquerino (2019).
A cooperativa promove a educação e a formação dos representantes eleitospara todos os órgãos deliberativos, por meio da oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
A cooperativa promove a educação e a formação dos funcionários, por meioda oferta regular de treinamentos, workshops, cursos, palestras e outras atividades educativas, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da cooperativa.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
A cooperativa investe na formação de lideranças que possam atuar comofacilitadores de processos de inovação e mudança, contribuindo para a melhoria contínua da organização.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
A cooperativa investe sistematicamente em programas voltados à divulgação e fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
Intercooperação	
A cooperativa utiliza a prática de intercooperação com as cooperativas do mesmo segmento e/ou demais ramos.	Vilela (2008).
A cooperativa enxerga que a existência de mais de uma cooperativa na cidade fortalece o cooperativismo.	Vilela (2008).
Interesse pela Comunidade	
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltadosde responsabilidade social, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
A cooperativa investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade ambiente, visando a melhoria e a proteção do meioambiente.	Carpes (2015); OCB (2017); Canquerino (2019).
Assembleia Geral	
Objetivo	
Sendo o órgão máximo da cooperativa, a Assembleia Geral tem como principais atribuições reformar o estatuto social; eleger e	Sampaio (2009).

destituir os gestores a qualquer tempo; suspender os direitos dos acionistas; deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, transformação, incorporação e cisão da cooperativa, entre outros assuntos que envolvam a tomada de decisão sobre os negócios relacionados ao objeto da cooperativa e outros que julgar necessários.	
Práticas de Governança	
As reuniões da Assembleia Geral são definidas em calendário próprio, sendo amplamente difundido entre os membros cooperados.	Vilela (2008); IBGC (2010).
Todo o material pertinente aos itens da Ordem do Dia da Assembleia Geral é disponibilizado aos cooperados, concomitantemente com a divulgação doEdital de Convocação ou, previamente, nos casos previstos em lei.	Vilela (2008); IBGC (2010); IBGC (2017c).
São estabelecidos mecanismos formais para receber, antes das reuniões daAssembleia Geral, matérias relevantes e oportunas e propostas sugeridas por acionistas minoritários, que possam compor a pauta da Ordem do Dia.	Sampaio (2009).
O registro da presença e a verificação de existência de quórum são efetuados antes do início da reunião da Assembleia Geral.	IBGC (2010).
Em toda reunião, o presidente presta sistematicamente todos os esclarecimentos necessários sobre os itens da Ordem do Dia ou indica um dos presentes para fazê-lo (administradores, auditores, conselheiro fiscal ou perito), a fim de que o debate possa ser o mais amplo e transparente possível.	IBGC (2010).
Todos os associados têm liberdade para apresentar suas perguntas e fazer suas colocações acerca da Ordem do Dia.	Vilela (2008); IBGC (2010).
Nas reuniões o presidente da Assembleia resume didaticamente as propostasapresentadas e as conclusões dos debates, verificando se ainda há questionamentos e esclarecendo as dúvidas existentes.	IBGC (2010); IBGC (2017c).
Nas reuniões, os associados manifestam seus votos respeitando os interesses da cooperativa e não os interesses pessoais.	Vilela (2008); IBGC (2010).
As deliberações e respectivos votos são registrados na ata de cada reunião, a qual é assinada pelos participantes e arquivada.	Vilela (2008); IBGC (2010).
A comunicação entre a Assembleia e o Conselho de Administração é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
Mecanismos de Controle	
O Estatuto Social descreve claramente os critérios de admissão, de demissãoe de exclusão de associados, indicando quais são os direitos e deveres de cada cooperado	IBGC (2004); OCDE (2004); Sampaio (2009); Lacava (2018).
O Estatuto Social formaliza claramente como as relações entre os sócios sãoestruturadas e prevê como os acordos de acionistas devem ser registrados e divulgados entre os cooperados.	Silveira (2005); Sampaio (2009).
O Estatuto Social formaliza claramente os critérios e procedimentos devotação, permitindo a compreensão e ampla participação de todos os cooperados.	Sampaio (2009).
O Estatuto Social promove o tratamento adequado ao direito de voto e otratamento justo e equitativo aos sócios, monitorando e avaliando os resultados periodicamente.	Sampaio (2009).
O Estatuto Social prevê a necessidade da cooperativa apresentar diferentes fontes de recursos para sua sustentabilidade.	Lacava (2018).
O Estatuto Social prevê as condições de dissolução da organização e estabelece o destino do patrimônio social	Lacava (2018).
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que a estrutura e as principais competências dos órgãos deliberativos, a forma de gestãoadministrativa e aprovação de contas devem estar formalmente	Sampaio (2009).

descritos	
O Estatuto Social descreve ou indica documento em que são definidas disposições gerais e mecanismos para a resolução de conflitos de interesse nas reuniões da Assembleia	Sampaio (2009).
O Estatuto Social estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	Sampaio (2009).
A cooperativa possuí um Manual para Participação dos Cooperados emAssembleia Geral, no qual estão expressas as regras de conduta a serem adotados neste tipo de reunião.	IBGC (2010); Lacava (2018).
Conselho de Administração	
Objetivo	
O Conselho de Administração é responsável pela fixação, aprovação e acompanhamento das políticas e objetivos da organização, primando pela proteção do patrimônio da cooperativa, zelando por sua perpetuidade e promove a maximização do retorno para o cooperado.	Lodi (2000); Lameira (2001); OCDE (2004); Sampaio (2009); IBGC (2010).
Práticas de Governança	
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são formalmente distintos no estatuto social e/ou regimentopróprio.	Sampaio (2009).
Os papéis do presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são exercidos por indivíduos distintos.	Sampaio (2009).
O Conselho de Administração aprova os planos de curto e longo prazo,observando os seus desdobramentos e resultados obtidos.	Andrade e Rossetti (2004); Lacava (2018).
O Conselho de Administração realiza o acompanhamento sistemático do desempenho da cooperativa, homologando sistematicamente os ajustesnecessários propostos pela Diretoria Executiva	Sampaio (2009)
O Conselho de Administração gerencia os conflitos de agência e procurareduzir os custos de agência ao mínimo	Sampaio (2009).
A comunicação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
A comunicação e interação entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação ereportes frequentes.	IBGC (2017c).
O Conselho de Administração define de forma exemplar, 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	IBGC (2017a); Lacava (2018).
O Conselho de Administração monitora as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias (Ouvidoria)	IBGC (2017a).
O Conselho de Administração exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da cooperativa, zelando pela observância dos valores, princípios e padrões de comportamento almejados pela organização.	IBGC (2017a); Lacava (2018).
O Conselho de Administração zela de forma exemplar 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.	IBGC (2017c); Lacava (2018).
As reuniões do Conselho de Administração são definidas em calendárioanual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são	Sampaio (2009).

realizadas reuniões extraordinárias.	
Constam das atas das reuniões do Conselho de Administração, todas asdecisões tomadas na reunião, qualquer abstenção de voto por conflito de interesse e os votos divergentes ou discussões relevantes.	Sampaio (2009).
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera a diversidade de conhecimentos e de experiências dos candidatos.	Sampaio (2009).
Para a eleição dos membros do Conselho de Administração, a cooperativa considera aspectos 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.	Sampaio (2009).
A companhia possui programas de treinamento contínuo, visando a atualização e reciclagem dos conselheiros eleitos.	Sampaio (2009).
Existe mecanismo formal de avaliação periódica de desempenho do Conselho de Administração e de seus membros	Lacava (2018).
Mecanismos de Controle	
O Regimento Interno tem como propósito detalhar e complementar a descrição dos objetivos, das principais funções e responsabilidades dos órgãos deliberativos da cooperativa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno define as alçadas de tomada de decisão e os mecanismos utilizados para resolução de conflitos de interesse entre os diferentes órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno descreve claramente como deve ser a composição decada órgão deliberativo (Conselho de Administração, Conselho Fiscal,Diretoria Executiva etc.).	IBGC (2004); OCDE (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de seleção, eleição ereeleição dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	IBGC (2004); OCDE (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno descreve claramente os critérios de avaliação do desempenho dos membros dos cargos pertencentes aos órgãos deliberativos(Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva etc.).	IBGC (2004); OCDE (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017a).
O Regimento Interno estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	Sampaio (2009); IBGC (2017a)
Diretoria Executiva	
Objetivo	
Deliberar sobre as questões que envolvem a gestão da cooperativa, estabelecendo os planos, as políticas e diretrizes estratégicas e operacionais;garantindo o eficiente uso dos recursos organizacionais e primando por decisões focadas na eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos realizados.	Andrade e Rossetti (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017b).
Práticas de Governança	
A diretoria define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz.	IBGC (2017b).
A diretoria administra os ativos e conduz seus negócios da cooperativa de maneira diligente.	IBGC (2017b).

A diretoria estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização.	IBGC (2017b).
Cabe à diretoria executiva a criação e revisão dos sistemas de controlesinternos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização.	Sampaio (2009).
A diretoria é responsável pelo relacionamento transparente com os *stakeholders*, devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informaçõesrelevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento.	IBGC (2004).
A diretoria realiza o acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho, sendo responsável pela apuração confiável dos resultados alcançados.	Andrade e Rossetti (2004); Sampaio (2009); IBGC (2017b).
A diretoria é responsável pela proposição de medidas corretivas em caso dedesvios substanciais em relação às metas.	Andrade e Rossetti (2004); Sampaio (2009).
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os comitês deassessoramento é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
A comunicação e interação entre a Diretoria Executiva e os Departamentos Organizacionais é franca e eficiente, envolvendo interação e reportesfrequentes.	IBGC (2017c).
Há clara sinergia entre as ações articuladas pela Diretoria Executiva e asáreas organizacionais da cooperativa	Sampaio (2009).
Mecanismos de Controle	
O Manual Organizacional descreve claramente a missão, os valores e as políticas de relacionamento com os s*takeholders* da cooperativa	Araújo (2001).
O Manual Organizacional apresenta o organograma da cooperativa e descreve claramente os objetivos, as principais funções e responsabilidadesde cada área organizacional da cooperativa.	Araújo (2001).
O Manual Organizacional estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	IBGC (2017a).
O Código de Conduta expressa claramente os valores e normas da cooperativa, definindo os comportamentos esperados dos membros dos órgãos deliberativos e empregados da cooperativa no que diz respeito à conduta ética	Arruda *et al.* (2005); Santos *et al.* (2014).
O Código de Conduta descreve claramente quais são as sanções aplicadas a membros da cooperativa que apresentam comportamento antiético.	Arruda *et al.* (2005); Santos *et al.* (2014).
O Código de Conduta descreve quais mecanismos são utilizados para a realização de denúncias anônimas relativas a comportamento antiético.	Arruda *et al.* (2005); Santos *et al.* (2014).
O Código de Conduta descreve os critérios e procedimentos para a apuração de denúncias relativas a comportamento antiético.	Arruda *et al.* (2005); Santos *et al.* (2014).
O Código de Conduta estabelece os critérios para a composição do comitê de ética da cooperativa.	Arruda *et al.* (2005); Santos *et al.* (2014).
O Código de Conduta é amplamente divulgado a todos membros da organização.	Arruda *et al.* (2005); Santos *et al.* (2014).
O Código de Conduta estabelece como e quando o respectivo documento deve ser atualizado.	IBGC (2017a).
O Relatório Anual apresenta de forma clara informações sobre de administração, qual apresenta informações sobre o planejamento estratégico, o desempenho operacional em função das metas estabelecidas, dos indicadores de monitoramento e do plano de investimento, bem como os destaques relativos à gestão do capital	Sampaio (2009).

humano, práticas de gestão e aprimoramentos operacionais, gestão de riscos, impactos ambientais decorrentes de questões socioambientais, iniciativas de governança corporativa, investimentos em sustentabilidade e inovação tecnológica.	
O Relatório Anual é divulgado de forma ampla e simultânea a todos os interessados, garantindo que todas as informações que possam influenciaras decisões de investimentos pelos mesmos sejam de conhecimento público.	Sampaio (2009).
Conselho Fiscal	
Objetivo	
O conselho fiscal atua de forma independente, frente a administração e aoscooperados, na fiscalização monitoramento do atendimento das obrigaçõeslegais e estatutárias de responsabilidade da cooperativa	IBGC (2007).
Práticas de Governança	
O conselho fiscal deve ter sua atuação pautada na equidade, transparência,independência e confidencialidade	IBGC (2004); Andrade e Rossetti (2004); Sampaio (2009).
O conselho fiscal verifica regularmente os atos dos gestores, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e societários.	Sampaio (2009).
O conselho fiscal acompanha regularmente os trabalhos dos auditores internos e dos auditores independentes	Sampaio (2009).
O conselho fiscal 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.	Sampaio (2009).
O conselho fiscal tem livre acesso ao orçamento de capital e demonstrativos financeiros para opinar quanto ao uso e comprometimento de recursosfinanceiros da cooperativa	IBGC (2007).
O conselho fiscal tem livre acesso aos relatórios de gestão da cooperativa,conseguindo avaliar se os atos administrativos, a aplicação dos recursos e os contratos estão condizentes com os objetivos da organização.	IBGC (2007).
O conselho fiscal tem liberdade para avaliar se as decisões de investimentode curto e longo prazo estão em conformidade com os objetivos da cooperativa.	IBGC (2007).
O conselho fiscal 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 cooperativa.	IBGC (2007).
As reuniões do Conselho Fiscal ocorrem de forma sistemática e são formalizadas em atas.	IBGC (2007); IBGC (2017c).
O Conselho Fiscal reúne-se periodicamente com o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê de Auditoria Interna e oComitê de Auditoria Externa	IBGC (2007); IBGC (2017c).
Mecanismos de Controle	
O Conselho Fiscal emite anualmente parecer circunstanciado sobre asdemonstrações financeiras do exercício e sobre relatório anual da administração para que sejam apreciados pela Assembleia Geral e pela auditoria externa.	IBGC (2007); IBGC (2017c).
Comitê de Auditoria Interna	
Objetivo	
O comitê de auditoria é instituído pela organização com a finalidade deanalisar as demonstrações financeiras, monitorar os controles internos da mesma e avaliar o trabalho executado pela	IBGC (2004); Sampaio (2009).

auditoria independente.	
Práticas de Governança	
O Comitê de Auditoria monitora sistematicamente a qualidade das informações contábeis trimestrais, das demonstrações intermediárias e dasdemonstrações financeiras anuais da cooperativa.	IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria monitora a qualidade das informações e os resultados produzidos pelos controles internos da cooperativa.	IBGC (2017a); IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria monitora a aplicação do código de ética/conduta da cooperativa.	Sampaio (2009); IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria avalia o comprometimento da Diretoria Executiva quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos	Sampaio (2009); IBGC (2017b).
O comitê de auditoria analisa, supervisiona e monitorar os assuntos relativosà gestão integrada de riscos corporativos e *compliance*, de forma a assegurara boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.	IBGC (2017a); IBGC (2017b).
O comitê de auditoria acompanha os trabalhos da auditoria externa (independente), sendo responsável pela aprovação, nomeação e destituiçãodos auditores independentes.	IBGC (2017a); IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria Interna é autônomo em suas atividades, sendo que nenhum de seus membros ocupa funções executivas.	Sampaio (2009).
Os membros do Comitê de Auditoria Interna possuem conhecimentos em finanças, contabilidade e controladoria, além de visão gerencial holística.	Sampaio (2009).
Mecanismos de Controle	
As reuniões de avaliação realizadas pelo Comitê de Auditoria Interna são registradas em ata.	IBGC (2004). IBGC (2017b).
O Comitê de Auditoria Interna emite anualmente relatório avaliativo dos controles internos, indicando as conformidades e não-conformidades encontradas e registrando os planos de ação corretiva e de melhoria instituídos.	IBGC (2017a); IBGC (2017b).
A cooperativa apresenta uma Matriz de Risco que avalia em tempo real a situação da organização e planos para a mitigação e a adoção de soluçõesintegradas de gestão de riscos e *compliance* (GRC).	IBGC (2017b).
A cooperativa apresenta um conjunto de políticas claras de *compliance*, regulando o comportamento organizacional quanto a temas como:corrupção, lavagem de dinheiro, compras e contratações, alçadas, remuneração, comunicação, transações com partes relacionadas, relacionamento com o setor público, segurança da informação, doações, conflitos de interesse, brindes e presentes, investigação de desvios, sanções pela desobediência ao código de conduta, entre outros.	IBGC (2017a).
A cooperativa possuí um inventário regulatório de *compliance* que auxiliana identificação de suas vulnerabilidades e as áreas mais suscetíveis a desvios, fraudes e corrupção.	IBGC (2017a).
A cooperativa apresenta um conjunto claro de políticas de comunicação deinformações a todos os *stakeholders*, amparado por rigoroso alinhamento interno e fundamentado na legislação de divulgação e proteção de dados brasileira.	IBGC (2017c).
Comitê de Auditoria Externa (Independente)	
Objetivo	
O comitê de auditoria externa tem como função a análise das demonstraçõesfinanceiras, promovendo a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantindo que a direção desenvolva seus controles internos de forma confiável e que a auditoria interna desempenhe sua função de forma satisfatória.	IBGC (2004).

Práticas de Governança	
O Comitê de Auditoria Externa realiza anualmente auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	Sampaio (2009).
A auditoria independente deve ter seu plano de trabalho aprovados pelo conselho de administração, que também é responsável pela avaliação do seudesempenho. Havendo um Comitê de Auditoria Interna, este tratará dessas questões e submeterá a aprovação do conselho de administração.	IBGC (2004).
A Auditoria Externa tem total autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização.	IBGC (2017c); Lacava (2018).
A Auditoria Externa tem total liberdade para acessar todos os documentosnecessários ao seu trabalho e discutir com os gestores as suas visões e pareceres.	IBGC (2017c).
A Auditoria Externa tem total autonomia para apontar os principais fatoresde risco (sociais, ambientais e de compliance); a identificação de fraudes eatos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).	IBGC (2017a).
Mecanismos de Controle	
O Comitê de Auditoria Externa deve realizar anualmente auditoria nasdemonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa, emitindo parecer circunstanciado.	IBGC (2004); Sampaio (2009).
A independência do Comitê de Autoria Externa deve ser certificada pela organização contratada para prestação deste serviço anualmente, porescrito.	IBGC (2004); Sampaio (2009).
Visando garantir a independência e também os possíveis conflitos de interesse, a auditoria independente é contratada por período pré-definido de até 5 anos, sendo restringida à sua contratação para outros serviços.	IBGC (2004) Sampaio (2009).
Os honorários dos auditores independentes são aprovados pelo conselho de administração e divulgados amplamente às partes interessadas.	IBGC (2004); Sampaio (2009).
Secretaria	
Objetivo	
Prestar serviços gerais de secretaria à Assembleia Geral e aos demais órgãos deliberativos contribuindo para a coordenação efetiva das atividades dacooperativa.	IBGC (2017a).
Práticas de Governança	
Secretariar a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos em suas atividades sempre que necessário	IBGC (2017a).
Auxiliar na organização e realização das reuniões promovidas Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos.	IBGC (2017a).
Redigir as atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos, cuidando da assinatura e do controle das mesmas.	IBGC (2017a).
Mecanismos de Controle	
As atas das reuniões a Assembleia Geral e demais órgãos deliberativos sãodevidamente arquivadas, podendo acessá-las facilmente sempre que necessário.	IBGC (2017a).
Comitê de Recursos Humanos	
Objetivo	
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora as políticase programas de gestão de pessoas capazes de assegurar o envolvimento e ocomprometimento de todos os membros e funcionários da cooperativa à visão, missão, valores e resultados.	IBGC (2017b).

Práticas de governança	
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas eprogramas relativos à sucessão, ao desenvolvimento de pessoas e competências, retenção de talentos.	IBGC (2017b).
O comitê de gestão de pessoas desenvolve, implanta e monitora políticas eprogramas de remuneração fixa e variável condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da cooperativa, devendo ser orientada por critérios de meritocracia e estar alinhada com a geração de valor, garantindo que a atuação dos colaboradores siga o plano estratégico.	IBGC (2017b).
Mecanismos de Controle	
O relatório com os pontos positivos e de melhoria referente às políticas epráticas de gestão de pessoas é emitido anualmente e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	IBGC (2017b).
Ouvidoria	
Objetivo	
A Ouvidoria tem como propósito atuar de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências e denúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	IBGC (2017a).
Práticas de Governança	
O Conselho de Administração disponibiliza canal permanente para o público externo manifestar reivindicações, sugestões ou denúncias relativasaos serviços públicos da sua respectiva área ou à própria atuação do conselho	(CGE/MG, 2020).
A empresa possibilita que os sócios solicitem informações à diretoria e/ou expressem suas opiniões, inclusive sobre a política de remuneração dosmembros do conselho e da diretoria executiva.	Sampaio (2009).
A Ouvidoria atua de forma criteriosa e diligente quanto as ocorrências edenúncias relacionadas ao público externo da cooperativa, dando a elas um tratamento adequado.	IBGC (2017a).
A Ouvidoria atua de forma independente na apuração das irregularidades, conduzindo as investigações com foco nas causas-raízes e vulnerabilidadesdo sistema de governança.	IBGC (2017a).
A Ouvidoria fornece um tratamento equitativo para os investigados, independente do cargo ocupado na Cooperativa.	IBGC (2017a).
A comunicação e interação entre a Ouvidoria e os órgãos reguladores é franca e eficiente, envolvendo interação e reportes frequentes.	IBGC (2017c).
Mecanismos de Controle	
O relatório de ocorrências, com as respectivas deliberações é emitido de forma regular e submetido à apreciação pela Diretoria Executiva.	IBGC (2017b).
Ferramentas de Gestão Facilitadoras da Governança	
Mecanismos de Gestão Empresarial	
Planejamento estratégico ou *Balanced Scorecard*	IBGC (2017b).
Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* ou KPIs) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da cooperativa.	IBGC (2017b).
Balanço patrimonial ajustado: representa analisar o balanço patrimonial daorganização 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.	IBGC (2017b).
Demonstração de Resultados	IBGC (2017b).
Demonstração dos fluxos de caixa.	IBGC (2017b).

Demonstração do resultado abrangente: com base no lucro ou prejuízo noperíodo, mostra outros itens de receitas e despesas não reconhecidos como resultado do exercício, conforme determinado pelas normas contábeis aplicáveis	IBGC (2017b).
Demonstração das mutações do patrimônio líquido.	IBGC (2017b).
Demonstração do valor adicionado: esse demonstrativo evidencia a riquezacriada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da cooperativa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera.	IBGC (2017b).
Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários	IBGC (2017b).
As políticas e programas de remuneração fixa e variável da cooperativa são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhorespráticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização.	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho Financeiro	
Fluxo de caixa livre ou free cash flow (FCF) – Mede a efetiva geração operacional de caixa livre. Nesse valor, parte-se da geração operacional decaixa e deduzem-se os investimentos em ativos não circulantes (como imobilizado e intangível) e os realizados em controladas e coligadas. O FCFé usado para calcular o valor de uma organização – o valuation –, que representa o valor dos FCFs futuros projetados, trazidos e descontados a valor presente, pela taxa do custo do capital (WACC)	IBGC (2017b).
Geração operacional de caixa – Mede a geração de caixa líquido das atividades operacionais da organização. Parte-se do lucro operacional do exercício deduzindo-se o imposto de renda correspondente, acrescido das depreciações. Em seguida, considera-se a variação da necessidade de capital de giro operacional.	IBGC (2017b).
Lolir (lucro operacional líquido do imposto de renda) – Avalia a eficiência das atividades operacionais da organização e pode ser medido em valor ecomportamento, como também com base no percentual de vendas líquidas	IBGC (2017b).
Capital empregado – Compreende o valor monetário dos ativos operacionais, dado pelo capital de giro operacional líquido mais os ativos não circulantes25, valores extraídos do balanço patrimonial ajustado	IBGC (2017b).
Estrutura de capital ou capital financeiro – Compreende o valor dos passivos onerosos como os empréstimos mais os recursos dos acionistas dado pelopatrimônio líquido atualizado monetariamente	IBGC (2017b).
Roic (return on invested capital) – Indicador financeiro que mensura a eficiência com o uso dos ativos operacionais, chamado de capital empregado. Faz o link entre a demonstração de resultado e o balanço patrimonial ajustado. Assim, seu cálculo compreende a relação entre o Lolir e o capital empregado nas operações	IBGC (2017b).
Weighted average cost of capital (WAAC) – Equivale ao custo médio ponderado do capital dado pela estrutura do capital financeiro. Para o cálculo do WACC, considera-se o custo do passivo oneroso multiplicado pela taxa de juros líquida, mais o patrimônio líquido multiplicado pelo custo de oportunidade do acionista	IBGC (2017b).
Geração de valor (EVA/VEC) – Tem o objetivo de mensurar o verdadeiro resultado econômico da atividade operacional. É dada pelo Lolir menos os encargos do custo do capital (capital empregado multiplicado pelo WACC).Pode também ser calculado considerando-se o resultado do Roic menos o WACC, que representa a taxa de	IBGC (2017b).

criação de valor (ou *spread*), agora multiplicado pelo valor do capital empregado. Essa estrutura conceitual é a mesma utilizada para o cálculo do lucro econômico	
Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) (%) – Mede a lucratividade percentual de retorno (lucro líquido) sobre o patrimônio líquido	IBGC (2017b).
Total de dívida onerosa sobre lucro operacional antes dos juros, imposto derenda, depreciação e amortização (Ebitda) – Mede a quantidade de tempo (anos) de quitação do endividamento total da organização. A solvabilidadee o nível confortável são diferentes para os diversos segmentos de negócioe tal acompanhamento se torna mais efetivo quando controlado em conjunto com o índice de cobertura dos juros: serviços da dívida sobre Ebitda.	IBGC (2017b).
Ebitda/juros líquidos ("cobertura de juros") – Mede a capacidade da organização de gerar resultado operacional bruto suficiente para cobrir suasdespesas financeiras, ou seja, para honrar as obrigações com os custos contratuais com os agentes financeiros. Quanto menor for o índice apurado,maior será a margem de segurança da organização em honrar seus compromissos	IBGC (2017b).
Índice de liquidez corrente – Mede a solvência financeira de curto prazo, com base na divisão do ativo circulante pelo passivo circulante	IBGC (2017b).
Ciclo financeiro operacional – Também chamado de ciclo de caixa, mede onúmero de dias do capital de giro operacional, sempre tendo como denominador as vendas brutas. Calcula-se o número de dias correspondentes ao ativo circulante operacional (que envolve clientes, estoques e demais contas operacionais do ativo circulante), menos as contasdo passivo circulante operacional (que incluem fornecedores, salários e impostos a pagar) e demais contas a pagar operacionais.	IBGC (2017b).
Margem bruta – Mede a capacidade da organização de gerar lucros operacionais deduzidos dos custos dos serviços e das mercadorias vendidas.Para calculá-la, divide-se o lucro bruto pela receita operacional líquida	IBGC (2017b).
Despesas operacionais fixas/receita operacional líquida – Mede o consumode recursos financeiros na parte fixa da operação, ou seja, a participação das despesas operacionais fixas em relação à receita.	IBGC (2017b).
Despesas variáveis/receita operacional líquida – Mede o consumo de recursos como proporção da geração da receita operacional, ou seja, a participação das despesas variáveis em relação à receita	IBGC (2017b).
Margem Ebitda – Representa a geração bruta da operação, dada pelo Ebitdadividido pela receita operacional líquida. O Ebitda apresenta limitações pornão considerar, por exemplo, juros, imposto de renda, a necessidade de capital de giro e seus impactos na geração de caixa operacional	IBGC (2017b).
Margem líquida – Trata-se da margem final à disposição dos proprietários da companhia, obtida pela divisão do resultado líquido do período pela receita líquida apurada pela organização. A margem líquida não leva em consideração o custo de oportunidade do acionista e a necessidade de reinvestimento na operação	IBGC (2017b).
Receita líquida/ativo total – Indicador comumente conhecido como "giro do ativo". Ele mede a eficiência com que a organização utiliza seus ativos pararealizar vendas	IBGC (2017b).
Retorno sobre o ativo total (ROA ou ROI) – Resulta da divisão do resultadolíquido do período pelo ativo total médio da organização e mede o retorno obtido em relação ao total de recursos empregados,	IBGC (2017b).

sejam próprios ou de terceiros. Por conseguinte, mede a eficiência global da administração.Invertendo o denominador com o numerador, obtém-se o número de mesesou anos (conforme o caso) que a organização levará para recuperar o investimento no ativo	
Grau de endividamento financeiro – Resulta da divisão do total de recursosonerosos de curto e longo prazo pelo ativo total. Indica a porcentagem do capital de terceiros que financia os ativos da organização	IBGC (2017b).
Indicadores de Desempenho dos Processos Internos	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho Operacional	
Percentual de redução de custos por inovação tecnológica e/ou melhoria deprocesso – Mede o percentual de reduções de gastos advindos de inovação tecnológica ou melhoria de processos na operação	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho em Marketing e do Relacionamento com os Clientes	
Crescimento das vendas: índice de acompanhamento da evolução das vendas por organização, divisão, grupo de produtos, produto, canal, cliente e vendedor. Recomenda-se analisar o crescimento de volume e preços	IBGC (2017b).
Participação de mercado,	IBGC (2017b).
Retorno obtidos pelos investimentos em marketing	IBGC (2017b).
Percentual de novos clientes/perdas	IBGC (2017b).
Acompanhamento das mídias sociais – Indicadores que medem, por exemplo, os números de reclamações postadas nas mídias sociais sobre a organização ou sobre produtos e quantas dessas reclamações foram respondidas no prazo de, por exemplo, duas horas	IBGC (2017b).
Número de reclamações de clientes – Mede o número de reclamaçõespostadas no serviço de atendimento ao consumidor por clientes, os tipos de reclamação, etc	IBGC (2017b).
Satisfação de clientes: Mede a satisfação dos clientes em relação a determinados itens estratégicos.	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho em Gestão de Pessoas e do Relacionamento com os Funcionários	
Índice de absenteísmo: mede a quantidade de faltas ao trabalho sem justificativa	IBGC (2017b).
Índice de turnover da organização: Mede quantas pessoas saem da organização (por iniciativa própria ou da organização) em relação a todosos funcionários nas diversas áreas da entidade	IBGC (2017b).
Índice de Satisfação no Trabalho	IBGC (2017b).
Pesquisa de Clima Organizacional	IBGC (2017b).
Avaliação anual do cumprimento do código de ética e conduta: mede ocumprimento dos itens do código de ética e conduta pelos funcionários com base em pesquisas qualitativas periódicas (no mínimo, anualmente)	IBGC (2017b).
Percentual de funcionários-chave prontos para serem promovidos imediatamente: mede o percentual de funcionários em cargos-chave que estão prontos para serem promovidos dentro de um a três anos, por exemplo, sobre o total de funcionários-chave.	IBGC (2017b).
Percentual de funcionários em cargos-chave com processo de treinamentoidentificado: mede o percentual de cargos-chave que têm processo de treinamento identificado sobre o total de cargos-chave	IBGC (2017b).
Percentual de funcionários em cargos-chave com potencial de crescimento: mede o percentual de funcionários que ocupam cargos-chave e têmpotencial de crescimento sobre o total de funcionários-	IBGC (2017b).

chave.	
Percentual de cargos-chave com substitutos prontos: Mede o percentual de cargos-chave que têm pessoas prontas para serem substituídas sobre o total de cargos-chave.	IBGC (2017b).
Média da avaliação de desempenho por área e por cargos: mede a média daavaliação de desempenho de cada área ou cargo e dá aos dirigentes uma visão de como os líderes estão avaliando os seus funcionários e como esta avaliação está distribuída por cargos	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Associados/Cooperados	
Pesquisa de satisfação dos associados quanto com as informações recebidas pela organização	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho Quanto ao Relacionamento com os Fornecedores E ParceirosDe Negócio	
Pesquisa de satisfação de Fornecedores	IBGC (2017b).
Pesquisa de Satisfação dos Parceiros de Negócio	IBGC (2017b).
Monitoramento do Desempenho dos Indicadores Socioambientais	
Percentual do lucro operacional investido em projetos sociais: mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em projetossociai	IBGC (2017b).
Percentual do lucro operacional investido em melhoria do meio ambiente:Mede o percentual do lucro operacional que a organização investe em melhorias do meio ambiente	IBGC (2017b).
Indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentesambientais)	IBGC (2017b).

Fonte: Cunha (2022)

Desta forma, o modelo Cunha (2022) permite analisar as principais práticas de governança bem como permitir que cooperativas de crédito possam realizar uma autoanálise a fim de reconhecer suas ações e seus pontos positivos e pontos a serem desenvolvidos em relação a governança sendo um instrumento estratégico mercadologicamente.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Neste capítulo o objetivo é discorrer sobre as organizações familiares definindo o conceito de empresa familiar no Brasil e no mundo sintetizando o foco no decorrer dos anos. Feito isso, apresenta-se a Dinâmica da empresa familiar na ótica do modelo dos três círculos, onde é possível compreender os diferentes papéis e subsistemas possíveis na relação propriedade-família-empresa. Na sequência apresenta-se como é a governança corporativa em empresas familiares, ou melhor, governança familiar, com destaque para as dificuldades encontradas na gestão no âmbito familiar e possíveis soluções sob a ótica da governança corporativa. Por fim, são apresentados modelos encontrados na literatura que podem auxiliar este estudo para atingir seu objetivo geral.

3.1. Empresa Familiar

Na literatura, não há um consenso entre os autores sobre a definição de empresa familiar, como pode ser observado no Quadro 17, a qual faz uma síntese dos conceitos encontrados na bibliografia e destaca o foco de cada um deles.

Quadro 17 - Diferentes conceitos de empresa familiar e respectivos focos.

Autores	Conceito	Foco
Donnelley (1976)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa.
Barry (1978)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar
Martins (1981)	Organização familiar é aquela controlada por uma única família, seja ela limitada ou de capital aberto.	Controle familiar
Lodi (1986)	As empresas familiares são aquelas fundadas por um membro da família que tem intenção de passá-la para um descendente, podendo esta ser de capital aberto ou fechado. O mesmo autor ainda ressalta que nas empresas familiares os valores institucionais da organização estão diretamente ligados ao sobrenome de uma família ou a um fundador.	Propriedade, Hereditariedade
Leone (1992)	É a organização iniciada por um membro da família, cujos membros participam da propriedade e/ou direção e cuja sucessão está ligada ao fator hereditário.	Família, Gestão

Autores	Conceito	Foco
Ulrich (1997)	Empresa familiar é aquela que cuja propriedade, administração, controle e tomada de decisão estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família.	Propriedade, Administração, Controle
Pádua (1998)	Pode ser considerada familiar, a empresa que está sob o poder de uma família há pelo menos duas gerações, sendo que a família influencia diretamente na determinação das diretrizes, dos objetivos e nos interesses gerais da empresa.	Família; Propriedade
Ricca (1998)	É aquela em que a família detém o controle da organização por pelo menos duas gerações, cujos interesses e propósitos influenciam as políticas estabelecidas na empresa.	Família, gestão e propriedade
Gracioso (1998)	Empresa familiar, implica não só na propriedade da organização por uma família, como também, na sua participação no processo de gestão, onde a maioria dos cargos-chaves é ocupado por membros da família.	Autoridade familiar – sucessão
Oliveira (1999)	Empresa familiar é aquela que se caracteriza pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias, apresentando forte interação entre seus membros e valores familiares superpostos aos valores empresariais.	Propriedade; Sucessão
Gonçalves (2000)	Empresa familiar com base na coexistência de três situações: a família possui o controle econômico; define os objetivos e diretrizes e participação de membros da família na diretoria da empresa	Propriedade – família – gestão
Bernnhoeft e Gallo (2003)	Na busca por um conceito efetivo de empresa familiar, os autores buscaram diferenciar a empresa "unifamiliar" da "multifamiliar". Tais autores entendem como empresa "unifamiliar" aquela que foi originada por um fundador, que desempenha o papel de patriarca e dono do empreendimento. Já a empresa "multifamiliar" é definida como aquela que é composta por grupo de pessoas que podem até não possuir vínculo afetivo e familiar entre si, mas legam aos seus possíveis herdeiros vínculos afetivos e societários que são intransferíveis.	Propriedade, Gestão
Werner (2004)	Empresa familiar é aquela que nasce com um fundador (empreendedor) e com o passar do tempo e o desenvolvimento da organização os membros da família passam não só a ter o controle acionário, como também o controle da gestão.	Empreendedorismo, Família, Propriedade
Leone (2005)	A definição de empresa familiar congrega três vertentes: - 1ª Vertente: refere-se ao nível de propriedade: o controle está nas mãos de uma família, que detém, ou controla a maior parte do capital; - 2ª Vertente: refere-se ao nível de gestão: os cargos mais elevados hierarquicamente são ocupados pelos membros da família, ou seja, o gerenciamento é influenciado pela família; e	Propriedade; Gestão e Sucessão

Autores	Conceito	Foco
	- 3ª Vertente: refere-se ao nível de sucessão: as gerações conseguintes vão assumindo os lugares deixados pelos seus ascendentes.	
Andrade *et al.* (2005)	Vinculada à história de uma família, a qual tem o controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros	História Familiar – propriedade – gestão
Gallo (2008)	Três características fundamentais: a propriedade ou o controle sobre a corporação, a influência, ou seja, o poder que a família exerce sobre a empresa e a vontade de transferir a empresa para as gerações futuras.	Propriedade – controle familiar
Lima (2009)	Herdeiros dos proprietários-sócios entram para a gestão.	Sucessão familiar
Oliveira; Rezende; Elias (2010)	É considerada empresa familiar a organização cujo controle societário é exercido por uma família ao longo do tempo, ou seja, os principais sócios da organização são fundadores ou seus descendentes	Propriedade Sucessão familiar
Grisci; Velloso (2014)	Apresentam uma proposta de estrutura interna que abrange três eixos: a gestão representada pelo sistema empresarial e o conselho de administração, a propriedade formada pelo sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios e a família, onde se tem o sistema familiar e o conselho de família. A análise das estruturas deve ser realizada separadamente para identificar o papel de cada sistema na gestão da empresa, o papel de cada um no processo decisório, e assim definir o poder, as atribuições e as responsabilidades de cada um.	Gestão; Propriedade e Família
Félix & David (2019)	Empresa familiar é aquela que tem poder significativo exercido pela família com grande concentração acionária e que os membros da família ocupam cargos importantes na gestão	Propriedade – controle familiar
Peráček; Vilčeková; Strážovská (2020)	Família e empresas familiares são duas empresas que se entrelaçam e interagem onde a família utiliza seus valores e princípios para moldar a empresa	Propriedade – controle familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao analisar o Quadro 17, a despeito das diferentes definições propostas pelos autores que estudam o tema é possível notar que não há um conceito de empresa familiar que seja completamente aceito e legitimado.

Caligioni *et al.* (2022b) entende que as diferentes definições apontam que empresa familiar:

(i) é a que é controlada pelos membros de uma única família;

(ii) os valores institucionais da organização, são ligados ao sobrenome da família;

(iii) que a tomada de decisões está nas mãos de uma ou mais pessoas da família;

(iv) que detém o controle da organização há pelo menos duas gerações;

(v) criada pelo fundador e que passa o controle as próximas gerações.

Um ponto de convergência entre vários autores é tentativa de uma definição abrangente que englobe características relacionadas à propriedade, gestão e família. Outro aspecto que aparece com recorrência na definição do conceito é a questão da hereditariedade e sucessão de poder.

Propriedade, gestão e continuidade parecem ser elementos para a definição de empresa familiar para a maioria dos autores. Enquanto para alguns autores a propriedade já define a empresa como familiar, para outros estudiosos, é preciso mais, é preciso que a família faça parte da gestão e direção ou que tenha a intenção de transferir para gerações futuras.

Essas características tornam as empresas familiares únicas em seu *modus operandi* (Davis; Tagiuri, 1989; Matthews; Moore; Fialko, 1999; Werner, 2004; Gersick et al.., 2006, Galli, 2015; Picchi, 2017; Galli *et al.*, 2018; Wielsma; Brunninge, 2019).

3.2. A Dinâmica da Empresa Familiar pela Ótica do Modelo dos Três Círculos

Após muitos anos de pesquisa voltados ao estudo das empresas familiares, os professores Renato Tagiuri e John Davis, da *Harvard Business School*, desenvolveram um modelo de referência capaz de explicar com fidedignidade a complexidade em torno das empresas familiares e representar com assertividade a dinâmica de gestão dessas organizações (Tagiuri; Davis, 1996). Denominado Modelo dos Três Círculos tornou-se mundialmente conhecido e aceito pelo meio acadêmico, passando a ser utilizado como ponto de partida pelos pesquisadores desta área do conhecimento (Grzybovski, 2002; Bornholdt, 2005; Gersick et al.., 2006, Werner, Souza, 2012; Galli *et al.*, 2018; Molin *et al.*, 2019; Caligioni *et al.* 2022a).

A Figura 3, que apresenta o Modelo dos Três Círculos, possibilita a compreensão dos diferentes papéis e subsistemas possíveis na relação propriedade-família-empresa.

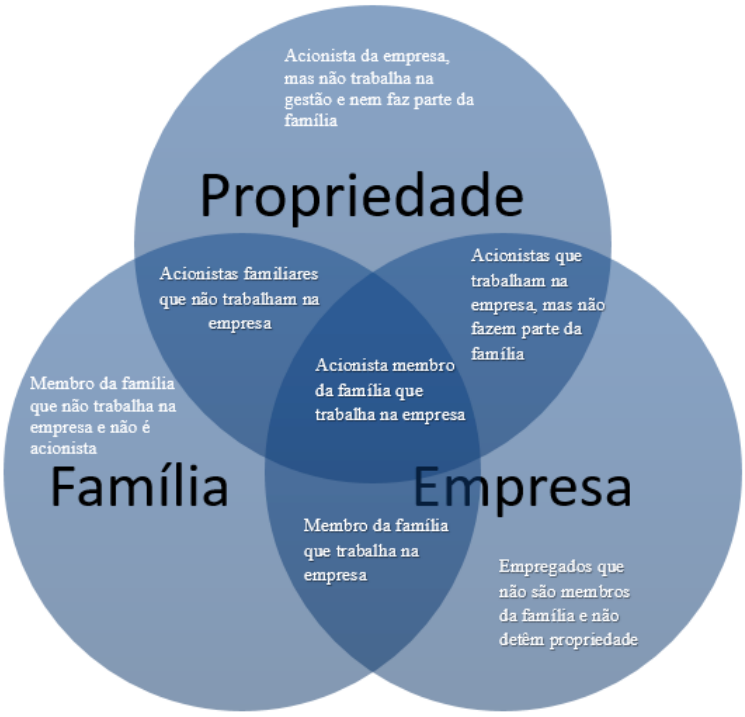

Figura 3 - Modelo dos Três Círculos
Fonte: Elaborado pela com base em Tagiuri e Davis (1996)

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 (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. A sobreposição entre os círculos demonstra a interdependência entre os três subsistemas, indicando que uma mudança ocorrida em um deles pode afetar os demais. 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 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 (Galli, 2015; Caligioni *et al.* 2022a).

Adachi (2006), explica que qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada a qualquer um dos sete setores formados pelos círculos:

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.

Portanto, a análise de uma empresa familiar por meio do Modelo dos Três Círculos é muito útil e didática, pois através dele é possível compreender os conflitos pessoais, os relacionamentos e os limites entre as pessoas dos diversos mundos a fim de obter uma boa gestão nas empresas familiares (Molin et 2019; Caligioni *et al.* 2022a).

3.3. Governança Corporativa em Empresas Familiares

Para que a empresa familiar se mantenha no mercado e também cresça, é preciso aperfeiçoar-se, desenvolver seus pontos fortes e melhorar seus pontos fracos agregando pessoas ao grupo familiar que componham a gestão da empresa. Com a globalização da economia e a evolução tecnológica ocorreram várias mudanças no mercado, e as informações são compartilhadas de uma forma muito rápida às empresas familiares que almejam o crescimento e vêm a necessidade de se profissionalizar. Sendo assim, para manter-se no mercado e crescer, as empresas necessitam de estrutura de governança para alinhamento de interesses, definindo seu foco de atuação, conhecer o mercado e a forma como atuam seus concorrentes, acompanhando a evolução de tecnologias e as informações de seu campo de atuação, são alguns dos pontos que devem ser considerados para a profissionalização (Benetti *et al.*, 2019).

Para Benetti *et al.* (2019) a empresa precisa ficar atenta a alguns fatores de risco que aparecem com o crescimento, podendo levar a empresa à falência se não estiverem preparadas caso ocorra a dilapidação do patrimônio por algum sucessor sem preparo ou a rivalidade entre irmãos e pode ocorrer também a descaracterização da empresa familiar durante a profissionalização, portanto importante que os gestores sejam competentes, para descentralizar poderes, delegar responsabilidades, agilizar decisões e implementá-las de forma inteligente.

Para o IBGC (2019) a temática governança corporativa tem proporções maiores uma vez que questões familiares são envolvidas no negócio, além de conflitos entre os executivos, há o relacionamento dos parentes que envolvem sentimentos, sucessão de liderança e transição de gerações.

Para Silveira (2015), a governança corporativa na empresa familiar tem como fator complicador a família, o que gera possíveis conflitos como disputa de interesses entre executivos e proprietários/acionistas, a presença de familiares com envolvimento afetivo entre os membros que estão presentes ou não na gestão do negócio, trazendo a geração de riscos, oportunidades e desafios.

Silveira (2015) aponta seis riscos associados à empresa familiar considerados tradicionais e principais apontados e descritos no Quadro 18:

Quadro 18 - 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).

Quanto às oportunidades, Silveira (2015) destaca que as empresas familiares têm vantagens e forças potenciais e dentre as forças que surgem pelo fato de que a empresa é gerida por uma família e destaca dois diferenciais para qualquer tipo de atividade empresarial: 1) a união – os interesses são comuns então a união aparece e 2) o comprometimento – um ideal para a empresa desperta o comprometimento. No Quadro 19, apresenta-se uma síntese das vantagens potenciais das empresas familiares somadas às suas forças.

Quadro 19 - Vantagens potenciais das empresas familiares.

Vantagem Potencial	Descrição
Maior convergência de interesses na alta gestão entre acionistas e administradores	A presença de acionistas da família na gestão tende a mitigar possíveis desalinhamento de interesses entre executivos e acionistas, uma vez que estes arcarão com boa parte do ônus financeiro decorrente de suas decisões.
Maior comprometimento e dedicação dos executivos familiares para com a empresa	Caso as atividades consigam se desenvolver em harmonia, a união entra família e trabalho pode acarretar níveis de comprometimento e dedicação raramente alcançados em empresas comandadas por executivos de mercado
Adoção de um horizonte temporal de mais longo prazo nas decisões empresariais	As famílias controladoras em geral têm posições acionárias de longo prazo em suas companhias. Como resultado, podem ser menos suscetíveis a pressões por resultados de curto prazo.

Maior agilidade no processo decisório	A presença do acionista principal como gestor tende a aumentar a rapidez para a tomada de decisões importantes, algo que pode ser fundamental para o sucesso das empresas, especialmente nos seus primeiros anos.
Maior interesse dos controladores em construir um negócio para gerações futuras	Como a relação entre família e empresa é muito próxima, em geral os acionistas controladores pretendem deixar um legado para as gerações futuras.

Fonte: Silveira (2015).

As boas práticas de governança se aplicam a qualquer tipo de organização, inclusive empresas familiares, independentemente do tamanho, natureza jurídica ou estrutura de controle. O desempenho das empresas familiares porém, dependerá da preparação da organização em lidar com os relacionamentos e conflitos que ocorrerão nas três esferas de poder: propriedade, família e gestão, ou seja, a governança em empresas familiares procura mitigar os conflitos entre a família empresária, os demais proprietários/acionistas e os administradores da organização (Mendes, 2012; Silveira, 2015).

Para o IBGC (2016) governança familiar é um sistema em que a família desenvolve relações e atividades empresariais, baseada em sua identidade contemplando valores familiares, princípios e missão bem como o estabelecimento de regras, acordos e papéis. Sua atuação é no âmbito da família abordando o relacionamento dos membros da família com a propriedade, com a empresa e com as partes interessadas.

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGC (2019) sobre governança em empresas familiares a fim de apurar os desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias foi possível perceber o envolvimento da família na empresa da seguinte forma: 64,2% têm atuação do fundador na empresa; em 82,1% das empresas há um membro da família como diretor-presidente; um conselho de administração estatutário é comum em empresas que estão a terceira geração e que o fundador não atua mais; um conselheiro independente é frequente em empresas de grande porte e não há mais atuação do fundador; o principal motivo da saída de sócios é o conflito familiar e em contrapartida, a profissionalização da gestão e a expansão do negócio, são os principais motivos da entrada de novos sócios.

Para Picchi *et al.* (2021a), a implantação emergencial de um sistema eficaz e que consiga separar de forma eficiente a propriedade da gestão empresarial, atenuando riscos em conjunto com a propriedade dispersa e a divergência de interesses entre os sócios e os executivos, faz com que a governança corporativa atenda essa demanda.

As ferramentas de governança corporativa precisam reduzir a disparidade informacional, com minimização de custos de transação e proporcionando maior proteção aos investidores (Luz; Pagliarussi, 2012).

Pelo entendimento de Picchi *et al.* (2021b) as práticas de governança corporativa podem configurar uma alternativa adequada na profissionalização das organizações familiares e consequentemente contribuir para o aumento da taxa de sobrevivência dessas organizações, uma vez que entre empresas familiares, há uma assimetria de informações e conflitos de interesses fragilizando essas organizações.

Para Matias-Pereira (2010), Governança Corporativa para empresas familiares são as práticas e princípios que auxiliam relações de poder, propriedade e gestão entre membros da família. Para a implementação de práticas de Governança Corporativa em organizações familiares é preciso reconhecer os conflitos que envolvem suas três esferas: família, propriedade e gestão (Vienot, 2007).

Quando cargos gerenciais são ocupados por familiares, nem sempre com competência para exercê-los, o que acaba prejudicando o desempenho da organização. (Bornholdt, 2005; Lin, 2012; Freitas, 2015). A participação no quadro organizacional de pessoas da mesma família, onde as relações entre parentes são predominantes, acarreta na falta de objetividade e disciplina e a discordância de interesses para a tomada de decisões, interferindo nas relações com os empregados (Souza, 2010).

Para Pereira (2010), Governança Corporativa para empresas familiares são as práticas e princípios que auxiliam relações de poder, propriedade e gestão entre membros da família. Para a implementação de práticas de Governança Corporativa em organizações familiares é preciso reconhecer os conflitos que envolvem suas três esferas: família, propriedade e gestão (Vienot, 2007).

A Governança Corporativa em empresas familiares, deve haver mecanismos para auxiliar sua implementação: assembleias familiares, conselhos familiares, comitês de acionistas, comitês de nomeações, comitês recreativos e *family offices*. Com estas ferramentas, será possível que haja união entre propriedade, gestão e família, com regras e acordos com transparência nas ações dos membros da família (Bernhoeft; Gallo, 2003; Camera; Araújo, 2008).

3.4. Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGC (2019), foi possível constatar que na opinião dos entrevistados, a governança familiar é que sustenta o legado e que é importante para a continuidade do empreendimento familiar, e que na implantação da governança

corporativa, a família precisa estar sob o cuidado dos gestores. Nesse contexto, os fatores a serem considerados para a determinação de regras da governança são: o estágio do negócio, a cultura corporativa, os valores e o histórico da família.

Diante deste contexto e na busca do objetivo deste trabalho, foi realizado um mapeamento na literatura de propostas de modelos de governança voltados para empresa familiar, destacando as estruturas utilizadas, resumidos no Quadro 20.

Quadro 20 - Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares.

Base	Objetivo	Área de Aplicação
Moreira Júnior (2006) Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa	Propor um modelo de implementação de governança nas empresas familiares de pequeno e médio portes, de modo que mais organizações reduzam seus conflitos e se liberem de um dos principais obstáculos: a sua perpetuação.	Empresas familiares de pequeno e médio portes
Araujo *et al.* (2013) Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de Governança Corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico	Propor e testar um instrumento diagnóstico que permita verificar o alinhamento das práticas de gestão de empresas familiares às práticas de governança corporativa.	Empresas familiares do setor de serviço
IBGC (2016) Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações	Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações	Empresas familiares
Francelino Nicácio *et al.* (2019) Prácticas de gobierno corporativo en las constructoras familiares brasileñas	Avaliar as práticas de governança com base na proposta do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 33 construtoras brasileiras.	Empresas Familiares na área de Construtoras
Bastos (2019) As práticas de Governança Corporativa: um estudo das empresas familiares do varejo de alimentos no Brasil	Analisar o nível de utilização das práticas de governança corporativa nas empresas brasileiras de varejo de alimentos e de capital familiar	Empresa Familiar de Varejo de Alimentos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.4.1. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Moreira Júnior (2006)

Para a construção do modelo de avaliação de Moreira Júnior (2006) o autor realizou uma revisão de literatura e realizou um estudo de caso com o objetivo de propor um modelo de implementação de governança nas empresas familiares de pequeno e médio portes, de modo

que mais organizações reduzam seus conflitos e se liberem de um dos principais obstáculos: a sua perpetuação.

O estudo de caso foi realizado em três empresas familiares de médio porte representando os setores de serviço, comércio e indústria e foram selecionadas devido a estar passando por processo sucessório e a facilidade de acesso às informações, visto que as empresas familiares dificultam pesquisas que permeiam assuntos delicados como o caso de conflitos entre membros da família e da sociedade.

Para evidenciar as informações foi possível acessar documentos e entrevistas, onde os documentos considerados foram: minutas de reuniões, agendas, documentos administrativos, recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia. As entrevistas foram realizadas por um formulário com dividido em três blocos, conforme mostra o Quadro 21.

Quadro 21 - Blocos para desenvolvimento do Formulário de entrevista.

Bloco 1	Caracterização das empresas e do perfil dos respondentes	Esse bloco do formulário foi constituído por tópicos que possibilitaram caracterizar os respondentes e aspectos ligados à gestão da empresa
Bloco 2	Questões familiares e grupais	Esse bloco aborda os aspectos do protocolo familiar relacionados à sua construção e a dinâmica da família em relação aos indivíduos e grupos
Bloco 3	Organizacionais	Neste bloco é abordada a governança na empresa familiar, com o intuito de investigar a situação atual da sociedade/empresa e também as considerações dos respondentes em termos de implantação dos Conselhos Familiar e Societário

Fonte: Moreira Júnior (2006)

O modelo de Moreira Júnior (2006) é dividido em quatro fases: 1) diagnóstico familiar, 2) desenvolvimento da estrutura, 3) implementação do modelo e 4) acompanhamento do modelo, conforme demonstra o Quadro 22.

Quadro 22 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Moreira Júnior (2006).

Fases	Ação	Objetivo
Diagnóstico Familiar	Conscientização	- Identificação dos conflitos - Mapeamento do poder
	Palestra Familiar	
	Reuniões Privadas	
Diagnóstico da Estrutura	Encontros Societários	- Estabelecimento do protocolo familiar - Conselhos
	Evento Familiar	
Implementação do Modelo	Reuniões de Conselho	- Aplicação da Governança Familiar
	Desenvolvimento Societário e Familiar	
Acompanhamento do Modelo	Reuniões de Conselho	- Monitoramento - Correção de Desvios
	Reuniões Privadas	

Fonte: Moreira Júnior (2006)

O modelo de avaliação Moreira Júnior (2006) considera apenas os conselhos de família e societário o que é adequado apenas às empresas de primeira geração e de no máximo médio porte e sociedade limitada.

3.4.2. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Araújo et al. (2013)

O modelo de avaliação de Araújo *et al.* (2013) teve como objetivo propor e testar um instrumento diagnóstico que permita verificar o alinhamento das práticas de gestão de empresas familiares às práticas de governança corporativa e foi desenvolvido a partir de dois modelos: 1) Modelo de Governança Corporativa da empresa brasileira e 2) o Modelo dos 7 P's da Governança Corporativa

O Modelo de Governança Corporativa da empresa brasileira - Quadro 23 – é proposto por Álvares, Giacometti e Gusso (2008), compõe-se de uma metodologia de diagnóstico a ser aplicada nas empresas.

Quadro 23 - Modelo de governança corporativa da empresa brasileira.

Dimensão	Detalhamento	Categorias
Alinhamento	Sem coesão societária e alinhamento de propósitos entre sócios ou acionistas dificilmente há boa governança, especialmente em empresas de controle familiar. A falta de alinhamento entre os agentes (acionistas, conselho de administração e direção executiva) tem forte impacto nas definições das diretrizes que vão nortear a estratégia da empresa.	Coesão societária e empresarial.
		Regras de sucessão
Conformidades		Conformidades jurídicas.

Dimensão	Detalhamento	Categorias
	Compliance (aquiescência às normas e ao cumprimento voluntário) é um dos princípios fundamentais dos códigos de boas práticas de governança corporativa.	Requisitos dos agentes reguladores.
Sustentabilidade	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.	Responsabilidade com sócios, com os acionistas e com os stakeholders.
Estruturas	Composição, dinâmica de funcionamento, papéis e forma de atuação do conselho de administração e seus comitês, direção executiva, conselho fiscal e conselho de família, quando aplicáveis, são os principais agentes do sistema de governança.	Órgãos.
		Papéis e eficácia. Funcionamento e procedimentos.
Processos	Os inter-relacionamentos entre os agentes e os processos de formulação, orientação, homologação, decisão e comunicação são essenciais para garantir a eficácia da governança corporativa.	Conselho de Administração. Propriedade/ Conselhos/Direção executiva.

Fonte: Araújo *et al.* (2013) Adaptado de Álvares, Giacometti e Gusso (2008)

Já o modelo dos 7 P's da Governança Corporativa (ROSSETTI; ADORNO, 2008) que propõe uma adaptação dos conceitos de governança corporativa para as empresas familiares, organizando-os em 7 temas, os chamados 7 P's da Governança, resumidos no Quadro 24.

Quadro 24 - Modelo dos 7 P´s da Governança Corporativa.

Agrupamentos	Detalhamento
Propriedade	As questões centrais relacionadas à propriedade das empresas familiares são atransição do comando e a sucessão, mantido o controle nas mãos das famílias sucessoras. São também pontos chave o nível de coesão, especialmente quanto ao direcionamento dos negócios e da administração. Desconfortos coma estrutura societária e com acordo de sócios são também pontos que exigem remoção, para que a propriedade se mantenha coesa.
Princípios	Os credos, os valores e os princípios estão presentes em todos os órgãos de governança, bem como no direcionamento dos negócios, nas formas de exercício de poder e nas relações de todos os *stakeholders*. Os códigos internos de condutade empresas familiares maduras fundamentam-se em valores herdados e buscamainda atender aos princípios universais de boa governança – conformidade, equidade, transparência e prestação responsável de contas.
Propósitos	Os propósitos vão além das estratégias definidas para a gestão. O propósito central é a criação de valor suficiente para distribuições e para financiamento docrescimento. A esse propósito central, somam-se outras motivações, entre elas a continuidade do controle da empresa pelos grupos familiares e a união das famílias em torno desse objetivo aglutinador.
Poder	As relações de poder determinam as formas como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança. A fluidez com que é exercida a governança dependerá da separação de papéis dos atores e dos órgãosintegrantes.
Processos	Os processos e as práticas centrais da boa governança nas empresas familiares

Agrupamentos	Detalhamento
ePráticas	são: o direcionamento da empresa, a partir de *guideline* definidos pelo conselho de sócios e as diretrizes delas derivadas, emitidas pelo conselho de administraçãoà diretoria executiva; a formulação de estratégias, pela diretoria executiva que atenda aos direcionadores definidos; a homologação das estratégias peloconselho de administração; e o monitoramento também pelo conselho de administração das estratégias, das operações e dos resultados.
Perenidade	Esse objetivo é fortemente observado nas empresas familiares, pelas sinalizaçõesde seus fundadores, empenhados em que seus herdeiros deem continuidade ao empreendimento.

Fonte: Araújo *et al.* (2013) adaptado de Rossetti e Adorno (2008).

Por fim, para obter o instrumento de avaliação Araújo *et al.* (2013) após a revisão bibliográfica, documental realizou-se uma pesquisa de campo com duas empresas de médio porte, do ramo industrial e comercial, e outra de médio-grande porte do setor de serviços.

Além do Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira, estruturado por Álvares, Giacometti e Gusso (2008), da concepção dos 7 P's da Governança, propostos por Rossetti e Adorno (2008) utilizou-se também do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009), onde o modelo de avaliação ficou definido com base em cinco dimensões: 1) Estratégias, 2) Estruturas, 3) Processos e Gestão, 4) Sustentabilidade e 5) Perenidade e suas respectivas categorias interdependentes e complementares demonstradas no Quadro 25.

Quadro 25 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares de Araújo *et al.* (2013).

Dimensões	Categorias
1. Estratégias	1.1Princípios e valores
	1.2 Formulação e Avaliação da Estratégia
2. Estruturas	2.1 Conselho de Administração
	2.2 Comitês, Conselho Fiscal e Auditoria Independente
3.Processos e Gestão	3.1 Código de Conduta
	3.2 Gestão tributária, trabalhista e previdenciária
	3.3 Eficácia dos órgãos de Governança
	3.4 Direção Executiva
	3.5 Gestão e Desempenho
4. Sustentabilidade	4.1 Responsabilidade com os colaboradores
	4.2 Responsabilidade com a sociedade
	4.3 Responsabilidade com o meio ambiente
5. Perenidade	5.1 Regras de sucessões
	5.2 Conselho de família

Fonte: Araújo *et al.* (2013)

Diante do exposto, o modelo de avaliação de Araújo *et al.* (2013) desenvolvido na inspiração nos três modelos supracitados gerou um instrumento-diagnóstico voltado para empresas familiares mais completo, em termos de fatores a serem analisados, com destaque para as dimensões "sustentabilidade" e "perenidade".

3.4.3. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: IBGC (2016)

O Modelo de avaliação do IBGC (2016) contempla dezesseis variáveis a serem considerados: 1) Conselho de Administração, 2) Diagnóstico da organização, 3) Avaliação da estrutura societária, 4) Mapeamento familiar, 5) Planejamento da sucessão, 6) Definição da missão, 7) Definição dos objetivos, 8) Definição dos princípios e valores, 9) Definição das estruturas dos três círculos de poder, 10) Conselho familiar ou de sócios, 11) Planejamento estratégico, 12) Código de conduta, 13) Comitê de auditoria, 14) Conselho fiscal, 15) Meios de comunicação e 16) Gerenciamento de riscos demonstrados na Tabela 1, demonstrando suas práticas e respectivas ações.

Tabela 1 - Modelo de avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares do IBGC (2016)

Prática	**Ação**
Conselho de Administração	Criação de um Conselho de Administração para que a Governança Corporativa seja conduzida e de fato implantada
Diagnóstico da organização	Realizar um diagnóstico geral da situação da empresa de modo a identificar os pontos fracos e fortes quanto ao desempenho financeiro e operacional, estratégias utilizadas, estrutura funcional, modelo de gestão, processos e controles internos
Avaliação da estrutura societária	Realizar uma avaliação da estrutura societária identificando eventuais conflitos e problemas entre herdeiros e/ou acionistas
Mapeamento familiar	Realizar um mapeamento sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto à sua interferência na gestão e na tomada de decisão. Resgatar a história da organização e quais elementos contribuíram para a formação de sua cultura organizacional
Planejamento da sucessão	Preparar a organização para a transição dos sucessores de forma natural e positiva, demonstrando os benefícios para os familiares e empregados
Definição da missão	A organização precisa saber para que ela existe e assim construir uma estratégia de crescimento (objetivos, indicadores e metas), qual benefício gerado pela empresa para seu público-alvo. Em outras palavras, qual a crença que orienta a existência da organização

Prática	Ação
Definição dos objetivos	A organização precisa definir onde quer chegar em um definido período de tempo
Definição dos princípios e valores	Definição de quais são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros
Definição das estruturas dos três círculos de poder	Separar os temas inseridos nos três círculos de poder e criar suas respectivas estruturas: (i) Empresa, (ii) Família e (iii) Propriedade
Conselho familiar ou de sócios	Formação de um conselho de família de caráter informativo e consultivo para a realização de discussões sobre alinhamento e posicionamento familiar
Planejamento estratégico	Elaborar um planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo
Código de conduta	Elaborar um código de conduta e conflito de interesses que reúna os preceitos para embasar comportamentos éticos com estabelecimento de bons relacionamentos entre a organização e seus *stakeholders*
Comitê de auditoria	Criar o comitê de auditoria para controlar a qualidade das informações das demonstrações financeiras e controles internos
Conselho fiscal	Criar um conselho fiscal com mecanismos de fiscalização e dar reporta aos sócios
Meios de comunicação	Manter meios de comunicação entre as partes interessadas de todos os fatos relevantes da organização
Gerenciamento de riscos	Implantar controles internos e conformidade (compliance) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores

Fonte: Fonte IBGC (2016).

Antes de seguir o modelo do IBGC (2016), no caso das empresas familiares, recomenda-se:

(i) Realizar um diagnóstico geral da situação da empresa, caracterizando a gestão da organização, identificando seus pontos fortes e fracos;

(ii) Realizar uma avaliação da estrutura societária, de modo a identificar problemas relacionados à divisão patrimonial e prováveis conflitos entre herdeiros e acionistas;

(iii) Realizar um mapeamento no contexto familiar, avaliando os relacionamentos entre os membros e o nível de interferência da família na gestão e no processo de tomada de decisão;

(iv) Preparar a organização para a transição para eliminar qualquer tipo de ruído durante o processo e

(v)Desenhar o sistema de governança seguindo o roteiro proposto

3.4.4. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Francelino Nicácio et al. (2019)

O modelo Francelino Nicácio *et al.* (2019) foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica e validação de especialistas. Após o feed back dos especialistas foi aplicado um questionário com vinte perguntas, sendo quatro referentes a dados demográficos e dezesseis referentes a práticas de governança corporativa de acordo com as diretrizes do IBGC.

As questões foram agrupadas em cinco categorias: Mecanismos e Órgãos de Controle (seis itens), Propriedade (dois itens), Conselho Consultivo ou Conselho de Administração (três itens), Conselho de Família (três itens) e Conflitos de Interesses (dois Itens).

Para a realização da pesquisa foi realizada uma simples busca no Google para obter lista com o perfil de construtoras familiares o qual sessenta e oito empresas atenderam o perfil, porém apenas trinta e três participaram da pesquisa, respondidos por profissionais atuantes na área de engenharia civil.

Como se tratavam de empresas familiares Francelino Nicácio *et al.* (2019) norteou-se em quatro documentos para a implementação da governança corporativa: 1) Contratos de Sociedade e Estatuto Social, que regulam as relações entre proprietários; 2) Protocolos Familiares, que definem limites, direitos e deveres das entidades, e em geral estão vinculados aos Conselhos Familiares; 3) Regimento Interno, que regula a organização e o funcionamento do Conselho Consultivo ou do Conselho de Administração; e 4) Códigos de Conduta, que estabelecem diretrizes comportamentais para colaboradores e parceiros nas relações internas e externas.

O modelo de avaliação das práticas básicas de governança corporativa de Francelino Nicácio *et al.* (2019), utiliza como variáveis cinco práticas básicas de governança corporativa de acordo com as diretrizes do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: 1) Mecanismos e Órgãos de controle, 2) Propriedade, 3) Conselho Consultivo ou Conselho de Administração, 4) Conselho de Família e 5) Conflito de interesses demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Francelino Nicácio *et al.* (2019)

Práticas básicas de governança corporativa para empresas familiares	
1) Mecanismos e Órgãos de controle	1.1. A empresa possui um sistema de informação que unifica os dados operacionais e produz informações. Por exemplo, softwares com bancos de dados integrados. 1.2 Os processos operacionais e administrativos são estruturados. 1.3 Existe 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 1.4 Os instrumentos de contabilidade económica, financeira, fiscal e patrimonial obedecem às normas contabilísticas em vigor. Ou seja, Orçamento Anual, DRE, Fluxo de Caixa, Balanço, cálculos de PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) e registros de impostos compensáveis. 1.5 A empresa possui uma Auditoria Interna ativa. 1.6 A empresa possui uma Auditoria Externa independente.
2) Propriedade	2.1 A empresa possui um Comitê/Reunião de Acionistas com responsabilidades claramente definidas onde são discutidos os interesses sociais de longo prazo. 2.2 Existem Estatutos/Estatutos Sociais ou Acordos de Sociedade para regular a relação entre proprietários. 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, preferência na aquisição das mesmas, exercício do direito de voto, poder de compra, etc.
3) Conselho Consultivo ou Conselho de Administração	3.1 A empresa possui um Conselho Consultivo ou Conselho de Administração com atribuições, responsabilidades e atuação claramente definidas. O Conselho orienta as decisões na gestão dos negócios, discutindo e monitorando os resultados da organização. 3.2 O Conselho Consultivo tem conselheiros independentes. 3.3 Existe um Regimento Interno que disciplina o Conselho Consultivo ou o Conselho de Administração.
4) Conselho de Família	4.1 A empresa possui um Conselho de Família para tratar de assuntos de interesse familiar. 4.2 Existe um Protocolo Familiar para regular a relação entre os membros da família. Este documento define as principais políticas familiares, como critérios para empregar membros da família, uso de recursos da empresa pela família 4.3 Os assuntos da empresa são comunicados à família de forma oportuna e transparente.
5) Conflito de interesses	5.1 Existe um Código de Conduta para regular o relacionamento entre as partes interessadas dentro e fora da organização. Trata-se de um Código de Ética para disciplinar os padrões de comportamento e valores a serem seguidos. 5.2 Existe um canal estabelecido para denúncias anônimas de colaboradores e parceiros.

Fonte: Francelino Nicácio *et al.* (2019)

O modelo Francelino Nicácio *et al.* (2019) identificou as fragilidades das construtoras avaliadas quanto às práticas da governança corporativa aplicadas às mesmas de acordo com os critérios sugeridos pelo IBGC e pode ser adequado aos diversos setores das empresas familiares.

3.4.5. Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Bastos (2019)

O modelo de avaliação de Bastos (2019) com o objetivo de verificar a utilização das práticas de Governança Corporativa nas empresas familiares do Varejo de Alimentos do Brasil, buscou entender na literatura GC do setor proposto tendo como partida as empresas familiares, utilizando uma adaptação do Índice de Governança Corporativa – IGC-F adaptado do CGI, índice original da bolsa de valores.

Após esse conhecimento, foram determinados os índices para medição da qualidade da governança corporativa: CGI – original, o IGC-F e o IGC-V, índices específicos das empresas familiares com reflexo dos diferentes atributos de governança não apenas os legalmente exigidos, mas os considerados como "boas práticas" de governança.

Após a análise dos índices o modelo proposto está composto por três Dimensões distintas: 1) Transparência, 2) Composição e funcionamento do conselho e 3) Controle e Conduta e está composto por catorze perguntas demonstrados no Quadro 26.

Quadro 26 - Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares de Bastos (2019).

Dimensão	Nr.	Questão
1) Transparência	Q1	A empresa utiliza o prazo legal para fechamento, apresentação e publicação dos relatórios financeiros anuais exigidos (Demonstrações Financeiras, Parecer dos Auditores e etc)?
	Q2	A sua empresa já adota os métodos internacionais de contabilidade (IFRS) em conformidade com as normas expedidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC)?
	Q3	A empresa possui auditoria externa?
	Q4	Caso haja auditoria externa, é uma das principais empresas de auditoria globais?
	Q5	A empresa teve parecer de auditoria independente sem ressalvas no ano de 2017?
	Q6	A empresa publica suas demonstrações financeiras em jornais de grande circulação?
	Q7	A companhia divulga seu relatório anual no seu website?
2) Composição e funcionamento do Conselho	Q8	Existe um conselho de administração formal constituído que discute os rumos estratégicos e os números da Companhia?
	Q9	O presidente do conselho e o diretor geral/presidente da empresa são pessoas diferentes?

Dimensão	Nr.	Questão
	Q10	O conselho é majoritariamente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores)?
	Q11	O conselho possui entre 5 e 9 membros, conforme recomenda o código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)?
	Q12	Os membros do conselho têm mandato de um ano, conforme recomenda o código do IBGC?
3) Controle e Conduta	Q13	O controle da companhia é direto?
	Q14	Existem acordos de acionistas formalizados?

Fonte: Bastos (2019)

O modelo de avaliação Bastos (2019) e a amostra contou com o apoio das associações de supermercadistas do Brasil (ABRAS) e Estado do Rio de Janeiro (ASSERJ) que forneceu espaço para divulgação da pesquisa e direcionamento dos contatos para busca das respostas. A pesquisa foi disponibilizada no sítio da internet das associações e através de e-mail marketing para todos os associados, além disso, foram convidadas diretamente 108 empresas a preencher o questionário da pesquisa. Ao final do processo, 56 respostas foram validadas para a preparação do presente trabalho.

O modelo de avaliação Bastos (2019) demonstrou em suas aplicações as dificuldades do segmento em seguir as boas práticas da Governança Corporativa, a fragilidade dos acordos de acionistas e o muito que ainda há de se construir referente à criação de conselhos, gestão moderna, transparência e divulgação de informações, o que pode auxiliar empresas familiares em outros segmentos que tenham interesse em medir seu nível de utilização das práticas de GC.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como objetivo fundamental, a descoberta de respostas para problemas, sendo assim pesquisa é a utilização de procedimentos científicos, através de um conjunto de ações com métodos racionais e sistemáticos (Moresi, 2003).

Desta forma, este capítulo tem como objetivo apresentar os passos para a consecução deste trabalho. Para tanto, o capítulo está estruturado nos seguintes itens: características da pesquisa, método de coleta de dados e método de análise dos dados.

4.1. Características da Pesquisa

Este trabalho é caracterizado como uma pesquisa aplicada de caráter descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando como método a pesquisa multicasos, com as características demonstradas no Quadro 27:

Quadro 27 - Características da Pesquisa.

Aspecto	Classificação	Justificativa
Natureza da pesquisa	Pesquisa Aplicada	Com a finalidade de aplicar a prática com o intuito de solucionar problemas específicos ligados a realidade e interesse local (Moresi, 2003)
Objetivos da pesquisa	Pesquisa Descritiva	Tem como objetivo expor as características do fenômeno, procurando estabelecer correlações entre variáveis e sua natureza, para melhor contribuir sobre o assunto, sem realizar um estudo crítico das informações obtidas (Moresi, 2003).
Abordagem do problema	Pesquisa Qualitativa	A pesquisa qualitativa busca a compreensão em profundidade do fenômeno estudado em seu ambiente e contexto social, com interpretação da perspectiva dos participantes, sem a preocupação de representatividade numérica (Moresi, 2003).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.2. Etapas da Pesquisa

Com o objetivo geral de propor um roteiro para avaliação das práticas de governança em empresas familiares no agronegócio, e para alcançar este objetivo a pesquisa está organizada nas etapas descritas no Quadro 28.

Quadro 28 - Etapas da pesquisa.

Etapa	Atividade	Descrição
1	Revisão Teórica	Foi realizado um estudo bibliométrico com pesquisa bibliográfica sobre governança corporativa e empresas familiares, utilizando como método a coleta de dados com o objetivo de criar um referencial teórico da existência de modelos de roteiro de avaliação de práticas de governança corporativa para o desenvolvimento do roteiro proposto.
2	Elaboração do roteiro	O roteiro foi desenvolvido através da seleção dos modelos dentro da literatura que tinham aderência sobre a Avaliação da Governança Corporativa e que poderiam ser aplicados no contexto das empresas familiares e ainda os modelos específicos de Governança Corporativa voltados para empresas familiares. Assim, os modelos selecionados são: Souza *et al.* (2004); Moreira Júnior (2006); Sampaio (2009); Hansen & Oliveira (2009); Guttler (2011); Milan & Vieira (2011); Araújo *et al.* (2013); IBGC (2016); Guedes (2018); Bastos (2019); Francelino Nicácio *et al.* (2019); Oliveira *et al.* (2019); IBGC (2021); Bonatto (2021) e Cunha (2022).
3	Validação com Especialistas	Com 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 teve como objetivo de que os especialistas verificassem se as variáveis selecionadas são adequadas, se o processo a ser seguido está correto e se a escala proposta é a adequada, com intuito de melhorar ou validar o roteiro.
4	Estudos de casos múltiplos	A seleção dos integrantes da pesquisa foi realizada de forma intencional não sendo utilizadas formas aleatórias de seleção. Para o estudo do campo, foi aplicado um questionário semiestruturado a gestores de duas empresas familiares do agronegócio.
5	Validação com Gestores	Após a validação dos especialistas, o roteiro (piloto) foi aplicado para dois gestores de organizações familiares do agronegócio, através entrevista online. A aplicação do roteiro junto a gestores das organizações analisadas foi com o intuito de se obter uma visão holística das práticas de governança adotadas e identificar melhorias no roteiro.
6	Análise dos Dados	Os dados obtidos a partir da aplicação do roteiro desenvolvido foram analisados de forma qualitativa através da compreensão do fenômeno estudado, no contexto da avaliação das práticas de governança corporativa da análise e interpretação dos dados coletados.
7	Resultados e Considerações finais	Após a realização do levantamento e discussão dos resultados foram elaboradas as considerações finais, incluindo as contribuições acadêmicas e gerenciais do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.3. Critérios para escolha dos modelos de Governança Corporativa

Para o enfrentamento de riscos, condução da gestão e governança, segurança para a condução da realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação, conformidade e

missão da organização, é preciso que haja um processo estruturado de sistema de controle interno.

Diversos estudos buscam identificar fatores relevantes para o sucesso da empresa, e alguns desses estudos, tem relacionado os resultados e desempenhos de companhias que adotam as práticas de governança corporativa, utilizando aspectos como estudos de caso, ou modelos qualitativos aplicados em grupos de empresas anteriormente selecionadas.

Após a pesquisa bibliométrica sobre o tema GC, foi possível identificar estudos que buscam avaliar os efeitos da adoção de boas práticas de governança em empresas familiares ou em organizações do agronegócio, dentre os quais citam-se as pesquisas de Souza *et al.* (2004), Moreira Júnior (2006), Sampaio (2009), Hansen & Oliveira (2009), Guttler (2011), Milan & Vieira (2011), Araújo *et al.* (2013), IBGC (2016), Guedes (2018), Bastos (2019), IBGC (2021), Francelino Nicácio *et al.* (2019), Oliveira *et al.* (2019), Bonatto (2021) e Cunha (2022).

Durante a elaboração deste estudo, percebeu-se a importância em inserir na temática das práticas de governança corporativa na cadeia produtiva. Souza et al. (2004), examinou em seu estudo de caso no setor automobilístico, os principais desafios e oportunidades da integração da cadeia de suprimentos, onde a integração da cadeia de suprimentos necessita de uma gestão efetiva com dois elementos chaves: cooperação e coordenação dentro da organização. Para que esses elementos sejam alcançados, é preciso gerenciar conflitos e consolidar a confiança entre os pares, com alinhamento dos objetivos do negócio a ser realizado, manter informação compartilhada para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Quadro 29 - Características dos modelos abordados no estudo

Autor	Características
Souza *et al.* (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 *et al.* (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 *et al.* (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 *et al.* (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: Elaborado pela autora (2023).

Estes estudos (Quadro 29) apresentam como ferramenta roteiros de avaliação das práticas de Governança Corporativa e que auxiliaram no desenvolvimento desta pesquisa e a consecução de um roteiro de avaliação que possa ser adequado para empresas familiares, e que são citados ao longo desta seção.

Assim, o roteiro definido está composto por quatro dimensões: (i) Propriedade; (ii) Gestão; (iii) Família e (iv) Cadeia Produtiva com abrangência em subdimensões e seus respectivos indicadores a serem avaliados com base na governança corporativa, a fim de agregar as melhores práticas nacionais e internacionais, conforme demonstra o Quadro 30.

Quadro 30 - Dimensões, Subdimensões e Indicadores.

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

	2.16. Mecanismos de Controle Gerencial	IBGC (2016); Guedes (2018); Francelino Nicácio *et al.* (2019); Cunha (2022).
	2.17. Controladoria (Contábil, Tributária, Fiscal, Trabalhista)	IBGC (2016); Bastos (2019); Francelino Nicácio *et al.* (2019).
	2.18 Prestação de Contas (*Accountability)*	Araújo *et al.* (2013); Guttler (2011); Cunha (2022).
	2.19. Implementação da Sucessão na Gestão	Sampaio (2009); IBGC (2016); Bastos (2019).
c) Sustentabilidade	2.20. Práticas de Responsabilidade Social e Ambiental	Araújo *et al.* (2013); Cunha (2022).
Dimensão 3: Família		
Subdimensões	**Indicadores**	**Autores**
a) Valores	3.1. Conselho de Família	Moreira Júnior (2006); Guttler (2011); IBGC (2016); Francelino Nicácio *et al.* (2019); IBGC (2021).
b) Conflito de Interesses	3.2. Protocolo Familiar	Moreira Júnior (2006); Francelino Nicácio *et al.* (2019); IBGC (2021).
	3.3. Gestão de relacionamentos	Moreira Júnior (2006); Guttler (2011); IBGC (2016); Francelino Nicácio *et al.* (2019).
Dimensão 4: Cadeia Produtiva		
Subdimensões	**Indicadores**	**Autores**
a) Conflito de Interesses	4.1. Redução de Conflitos	Souza *et al.* (2004); Bonatto (2021).
b) Práticas de Governança	4.2. Governança Contratual	Oliveira *et al.* (2019); Bonatto (2021).
	4.3. Governança Relacional	Bonatto (2021).
	4.4. Mecanismos de Controle Gerencial	Hansen & Oliveira (2009); Milan & Vieira (2011); Oliveira *et al.* (2019); Bonatto (2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.4. Caracterização das unidades de análise

Para esse estudo, foram pesquisadas duas empresas de grande porte com forte representatividade no setor de máquinas e implementos agrícolas. Além disso o modelo de adoção de boas práticas e sua recente adoção foram os critérios considerados para a escolha dessas empresas com o intuito de que pudessem contribuir para a investigação proposta nesse trabalho.

Essas empresas estão entre as maiores e mais modernas fábricas de máquinas de implementos agrícolas da América Latina, ambas empresas familiares com produtos altamente inovadores e eficientes que atendem o mercado em expansão, sendo consideradas uma de grande porte e outra pioneira na área, somando seus produtos, exportam para mais de 80 países espalhados pelo mundo.

4.4.1. Empresa A

Fundada em 1946 a Empresa A iniciou suas atividades com a fabricação de tração animal, carroças e charretes, hoje é uma das maiores e mais modernas fábricas de Máquinas e Implementos Agrícolas da América Latina.

Em seu portfólio apresenta máquinas e implementos agrícolas para o preparo de solo, plantio e utilitários, tais como arados, grades, subsoladores, adubadores, cultivadores, semeadoras, roçadeiras, distribuidores, equipamentos para colheita e linha canavieira.

Além de atender o mercado interno, exporta seus produtos para mais de 50 países espalhados pelo mundo, tendo como sua estrutura instalada numa área de 805.000 metros quadrados, dos quais 220.000 m² são de área coberta.

Sua estrutura organizacional é formada por um diretor geral, três diretores (administrativo/financeiro, comercial, operacional) e três gerências (recursos humanos, engenharia de produto e qualidade), além de duas gerências de gestão de riscos e controles internos (*compliance* e gerência jurídica)

4.4.2. Empresa B

Fundada em 1948, com atuação na área agrícola, de capital fechado e controle de cinco *holdings* familiares, a Empresa B tornou-se uma empresa fabricante de metalúrgica que atua na fabricação, comercialização e assistência técnica de máquinas e implementos agrícolas, para o preparo, cultivo e plantio do solo.

Em seu parque industrial moderno, com 180 mil metros quadrados de área construída e atualmente com 3.500 funcionários fabrica implementos agrícolas como adubadoras, colhedora de cana, colhedoras de café, plantadeiras e pulverizadores atendendo tanto o mercado interno como exporta para 110 países.

Sua estrutura organizacional é formada por vinte e dois diretores, cinquenta e oito gerentes, oitenta e cinco supervisores, 26 chefes e cento e dez encarregados.

4.5. Método de coleta de dados

Para Gil (2002), a coleta de dados quando realizada em um estudo de caso proporciona diversas evidências. Para o autor, os dados obtidos em estudos de caso podem ser através de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais ou observação participante dos pontos de interesse explorados pela pesquisadora.

Esta pesquisa teve como ferramenta de coleta de dados entrevistas semiestruturadas pelo fato de que proporcionou ao entrevistador e ao entrevistado maior interação permitindo o surgimento de aspectos relevantes que podem não estar previstos no início da investigação. As entrevistas foram realizadas com gestores envolvidos na temática Governança Corporativa e suas práticas na empresa.

4.6. Método de análise dos dados

Foi utilizada para a análise e interpretação dos dados uma análise qualitativa. Como abordagem qualitativa os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com pessoas indicadas pela empresa que têm envolvimento para a implantação e manutenção no contexto da governança.

Os resultados apontados na análise dos resultados permitiram a avaliação da adoção de práticas de governança no contexto de empresas familiares do agronegócio, além de observar a percepção dos entrevistados sobre a aplicabilidade do tema do presente estudo.

Por fim, este estudo possibilitou a avaliação das práticas de governança corporativa das empresas e se estão formalmente alinhadas pelas recomendações dos Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, com caráter empírico além de identificar a utilização dos valores da Governança Corporativa alinhados a empresas familiares.

5. ESTRUTURA DO ROTEIRO

Nesta seção, apresenta-se a estrutura do roteiro de avaliação proposto expondo os mecanismos de controle que foram determinados para a elaboração do mesmo, com a descrição de cada uma das dimensões e a projeção de seus indicadores.

O intuito é que este roteiro possa ser utilizado pelas organizações como uma ferramenta de gestão da governança corporativa, pois a intenção é de avaliar qual o nível de utilização das boas práticas de governança das empresas com foco nas diretrizes das boas práticas de governança estabelecidos por organismos nacionais e internacionais de fora que as mesmas possam acompanhar a implantação e utilização da governança corporativa e assim realizar melhorias necessárias.

5.1. Objetivos das Dimensões e seus indicadores

Os tópicos seguintes desta seção tratam das dimensões como Mecanismos de Controle definidos para o roteiro proposto, discorrendo sobre seu conceito e finalidade embasados na fundamentação teórica, descritivo das Subdimensões e seus respectivos Indicadores.

5.1.1. Dimensão 1: Propriedade

Com o objetivo promover transparência entre os sócios, para verificar como é o controle da empresa, a concessão do direito de voto, os mecanismos para resolução de conflitos entre reuniões de sócios em aceitar sugestões dos sócios majoritários, a Dimensão Propriedade busca a Proteção aos acionistas e a garantia das práticas de governança, através da análise de existência de Contrato Social, garantia de estrutura societária com acordo de sócios permitindo a prática de votação para a promoção do alinhamento entre os sócios, bem como a disponibilidade de informações, dispostos no Quadro 31.

Quadro 31 - Indicadores e Critérios de Análise Dimensão Propriedade

Dimensão 1: Propriedade
a) Comitê de Sócios
Indicador 1.1. Proteção aos 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.
b) Práticas de Governança
Indicador 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.
Indicador 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 (*free float*) e concede às ações preferenciais o direito a voto em matérias relevantes.
A empresa **possui**, no mínimo, 25% das ações em circulação (*free float*) **e** menos de 50% das ações ordinárias da empresa pertencem aos acionistas controladores.

A empresa **possui**, no mínimo, 25% das ações em circulação (*free float*) **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.
Indicador 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.
Indicador 1.5. 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.
Indicador 1.6. Disponibilidade 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 *stakeholders* (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 *stakeholders* (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: Elaborado pela autora (2023).

5.1.2. Dimensão 2: Gestão

Na Dimensão Gestão, o foco é verificar se a missão da proteção do patrimônio e a maximização do retorno para os acionistas, está sendo considerado pelos Agentes de Governança: Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria Interna e Auditoria externa, se estão sendo baseadas nas melhores Práticas de Governança e se há investimentos e implantação da Sustentabilidade, conforme demonstra o Quadro 32.

Quadro 32 - Indicadores e Critérios de Análise Dimensão Gestão

Dimensão 2: Gestão
a) Agentes de Governança
Indicador 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.
Indicador 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
Indicador 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.
Indicador 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.
Indicador 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.
Indicador 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 *stakeholders*, 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.
Indicador 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.
Indicador 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.
Indicador 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.
Indicador 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.
Indicador 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.
Indicador 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.
Indicador 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).
Indicador 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.
Indicador 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.
Indicador 2.16 Mecanismos de Controle Gerencial

Critério de Análise
Não existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados.
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados.
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados **e** Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* ou *KPIs*) 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 *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados **e** Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* ou *KPIs*) 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 *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados **e** Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* ou *KPIs*) 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 *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados **e** Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* ou *KPIs*) 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.
Indicador 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).
Indicador 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 *accountability*, **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 *accountability*, **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.
Indicador 2.19 Implementação 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.
Indicador 2.20 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 ambienta, 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 ambienta, 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 ambienta, 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 ambienta, 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: Elaborado pela autora (2023).

5.1.3. Dimensão 3: Família

Um dos pontos mais comuns entre as empresas familiares é a participação da família na empresa, que se não estiver bem definido o seu papel, pode gerar muito conflito de interesses, portanto a importância em deixar claro os valores da empresa que as vezes pode ser baseada nos valores da família, o que não é problema algum. Para que fique bem claro, importante nesta dimensão, apurar quais são os valores da empresa, através do Conselho de Família e minimizar o conflito de interesses através de um Protocolo Familiar e a implantação da Gestão de relacionamentos, o que é abordado na Dimensão 3 – Família, dispostos no Quadro 33.

Quadro 33 - Indicadores e Critérios de Análise Dimensão Família

Dimensão 3: Família
Indicador 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.
Indicador 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.
Indicador 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: Elaborado pela autora (2023).

5.1.4. Dimensão 4: Cadeia Produtiva

Na Dimensão 4 – Cadeia Produtiva, a preocupação é em avaliar o desempenho da governança na cadeia de suprimentos a fim de reduzir conflitos, com base nas práticas de governança contratual, governança relacional e mecanismos de controle, para que haja sincronização entre a empresa e os fornecedores, conforme demonstra o Quadro 34.

Quadro 34 - Indicadores e Critérios de Análise Dimensão Cadeia Produtiva

Dimensão 4: Cadeia Produtiva
Indicador 4.1. Redução de Conflitos
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.
Indicador 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
Indicador 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.

Indicador 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.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.2. Mecanismos de Controle e Avaliação da Governança Corporativa

Através dos autores apresentados neste estudo, é possível verificar a preocupação e a importância na busca da avaliação através dos efeitos da adoção das boas práticas de governança com relação ao aumento de valor e/ou desempenho da empresa uma forma de garantir o retorno sobre o investimento.

Assim, a necessidade de instituir-se mecanismos de controle para assegurar que não haja conflitos entre os *stakeholders* a fim de garantir uma boa performance com resultados positivos que garantam o retorno do patrimônio investido.

Com o objetivo de abordar questões sobre empresas familiares, foram considerados relevantes neste estudo mecanismos de controle relacionados à: (i) Propriedade; (ii) Gestão;

(iii) Família e (iv) Cadeia Produtiva, com observância nos princípios da Governança Corporativa: Transparência (*Disclosure*), Equidade (*Fairness*), Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade Corporativa (*Compliance*), a fim de agregar as melhores práticas de Governança Corporativa.

Além disso, os mecanismos de controle deste estudo, contempla questões fundamentadas nos estudos acima citados, considerando relevantes as avaliações baseadas nas regras do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Para identificar o nível de utilização das boas práticas de governança corporativa em que a empresa se encontra, através da avaliação de indicadores distribuídos em suas respectivas dimensões, em um instrumento de coleta de dados no roteiro proposto, em que a resposta aos itens que compõem os indicadores é classificado em uma escala do tipo Likert somatória, com escalonamento dos respectivos indicadores resultando no nível de utilização das práticas de GC das empresas. Dessa forma, a classificação das respostas é numérica permitindo compreender o estágio de cada indicador avaliado indicando o nível de utilização das práticas de governança corporativa do mesmo.

Quadro 35 - Escala de classificação dos níveis de utilização das práticas de governança corporativa

(Níveis de utilização das boas práticas de governança corporativa)					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**
Significa nível zero, onde a empresa não utiliza as práticas de governança corporativa referente ao indicador verificado.	Significa nível iniciante em que a empresa estuda implantar a governança corporativa, mas aplica muito pouco as práticas de governança referente ao indicador verificado.	Significa nível básico, sendo a utilização das práticas de governança corporativa pouco utilizada referente ao indicador verificado. A empresa adota as práticas de governança, porém iniciando sua adoção.	Significa nível intermediário, onde há utilização parcial das práticas de governança no indicador verificado.	Significa nível avançado em que utiliza a maioria das práticas de governança do indicador verificado e que há um avanço da empresa quanto às práticas de governança.	Significa que a empresa está no nível proativo quanto a utilização das práticas de governança do roteiro apresentado, atingindo um padrão de excelência em relação ao indicador verificado.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme demonstrado no Quadro 35, a escala tem cinco níveis de concordância, e cada indicador é enquadrado em um estágio, onde cada um deles corresponde a um valor determinado como conceito: 0 – NÃO SE APLICA; 1 – POUCO SE APLICA; 2 – APLICA BASICAMENTE; 3 – APLICA PARCIALMENTE; 4 – APLICA EM SUA MAIORIA e 5 – APLICA TOTALMENTE afim de identificar qual a realidade da empresa na adoção das boas práticas de governança.

A partir dos valores atribuídos em cada um dos indicadores avaliados acerca das práticas de GC e de acordo com o nível de utilização da governança, é calculada a média dos indicadores, sua respectiva dimensão e por fim a média das dimensões.

Para o cálculo da nota obtida no todo das dimensões, foram utilizados Conceito Contínuo e Conceito Faixa. O Conceito Contínuo é a média de todos os indicadores avaliados, por dimensões, onde as notas vão de zero a cinco, já o Conceito Faixa é o valor arredondado do Conceito Contínuo, sendo assim se o Conceito Contínuo for igual ou maior que 3,5 por exemplo, seu Conceito Faixa será quatro.

6. RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste capítulo são apresentadas as análises dos dois estudos de caso e está organizado em três tópicos, sendo o primeiro os resultados referentes à EMPRESA A o segundo os resultados referentes à EMPRESA B, e o terceiro apresenta a análise comparativa dos resultados obtidos nas EMPRESAS A e B.

Os estudos de caso foram desenvolvidos com a finalidade de analisar e explorar o resultado do construto do roteiro com a verificação do que foi encontrado na literatura e o refinamento das variáveis observadas: (i) Propriedade, (ii) Gestão, (iii) Família e (iv) Cadeia Produtiva. De acordo com a estruturação do Roteiro para Avaliação das Práticas de Governança Corporativa (Anexo 2), foram analisados conceitos por indicadores de acordo com suas respectivas dimensões e as justificativas apontadas pelos entrevistados.

6.1. Apresentação dos Resultados da Empresa A

6.1.1. Dimensão 1 - Propriedade

Na Dimensão Propriedade, a Empresa A entende a importância da Governança Corporativa, porém procurou adequar a característica da empresa não seguindo à risca as orientações das boas práticas de Governança Corporativa, mas implantaram a GC de forma que também atendesse a empresa, os resultados estão demonstrados no Quadro 36.

Quadro 36 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Propriedade Empresa A

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Proteção aos Sócios	5	O Conselho de Administração é composto pelos sócios ou por representantes diretos dos sócios (herdeiros), dessa forma os assuntos relativos à proteção dos sócios acabam sendo discutidos no próprio Conselho, portanto a empresa atende plenamente esse indicador.
Contrato Social	3	Neste indicador depende de como a empresa foi constituída, e neste caso a empresa é uma Sociedade Anônima - S/A, portanto possui um estatuto social que define uma série de regras, inclusive algumas regras que constam em Acordos de Acionistas.
Estrutura Societária	5	Como a empresa é S/A de capital fechado, muitas das alternativas não se aplicam à empresa, o que não deve ser desconsiderada a nota.

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Acordo de Sócios	3	O acordo de acionistas está contemplado no Estatuto Social onde muitas das cláusulas são tratadas em acordo de sócios, uma das cláusulas inclusive proíbe que os sócios participem da gestão.
Votação	4	O Estatuto Social tem regras e procedimentos de votação o que proporciona confiança na gestão da tomada de decisões.
Disponibilidade de informações	4	Embora não conste no Estatuto Social, a empresa tem como prática a comunicação aos Conselheiros e Acionistas de todas as informações relevantes, garantindo a equidade. Toda e qualquer informação necessária pode ser solicitada pelos acionistas a qualquer momento.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A nota apurada na Dimensão Propriedade da Empresa A foi 4 (quatro), em que se entende que as boas práticas de governança são aplicadas em sua maioria conforme demonstrado no gráfico radar Figura 4.

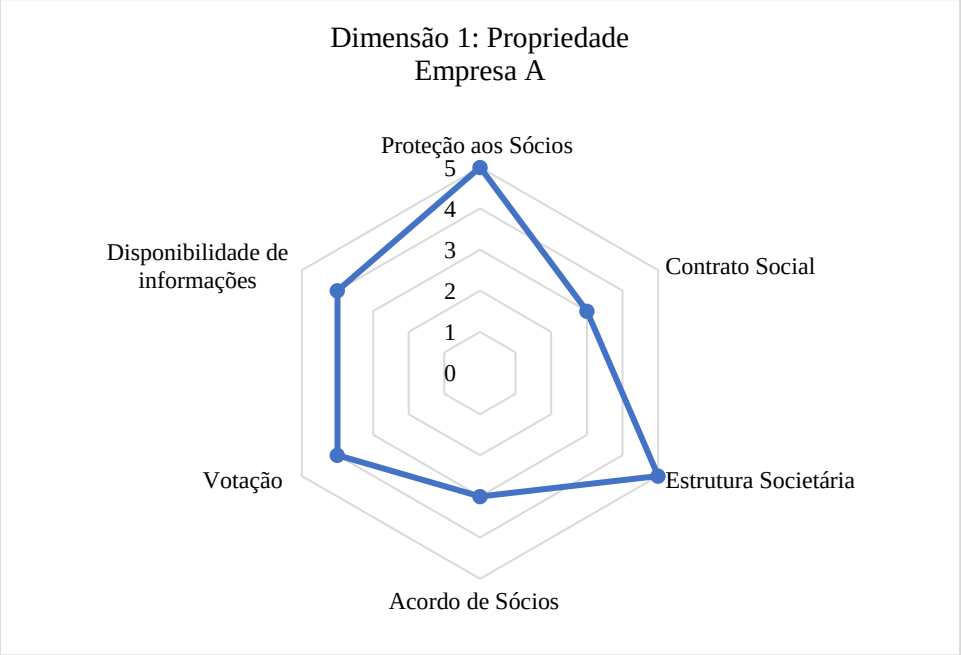

Figura 4 - Gráfico Radar Dimensão Propriedade da Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.1.2. Dimensão 2 – Gestão

Os resultados da Empresa A sobre a Dimensão Gestão demonstrados no Quadro 37 apontou uma autonomia sobre decisões das práticas da GC de acordo com os requisitos apontados no roteiro, a empresa segue as orientações disponíveis para a implantação da Governança Corporativa, mas entende que pode adequar a característica da empresa.

Quadro 37 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Gestão Empresa A

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Conselho de Administração	5	A criação do Conselho de Administração foi uma das práticas principais da empresa que exerce com efetividade o papel de guardião do sistema de governança corporativa da empresa, zelando pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações a todas as partes interessadas e sigilo, com monitoramento as ocorrências, e respectivas soluções, registradas nos canais de denúncias através da Ouvidoria e que mantém a comunicação e interação franca e eficiente entre o Conselho de Administração e os diversos comitês de assessoramento inclusive com a Diretoria Executiva.
Atribuições do Conselho de Administração	5	Embora não haja um regimento do Conselho de Administração, no Estatuto Social são bem definidas suas atribuições, responsabilidades e atuação do presidente do Conselho e da Diretoria Executiva, de forma distinta, e que o Conselho é bem atuante sendo responsável pelo monitoramento e condução da Governança Corporativa.
Composição do Conselho de Administração	2	O Conselho de Administração é composto por oito membros indicados pelos acionistas e há um assento para conselheiros independentes. Não há avaliação de conselheiros, porém os resultados são sempre apresentados para que haja transparência das informações.
Remuneração e Avaliação do Conselho de Administração e dos conselheiros	0	O entrevistador entendeu que esse indicador não atende a especificidade da empresa, pois entendem que para que haja um bom desempenho dos conselheiros, ficou definida uma remuneração fixa.
Reuniões do Conselho de Administração	5	As reuniões do Conselho de Administração são realizadas mensalmente de forma presencial, na última semana do mês, para que os participantes tenham tempo suficiente de elaboração de materiais a serem apresentados com a possibilidade de participação de pessoas externas ao conselho.

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Atribuições da Diretoria Executiva	5	As atribuições da Diretoria Executiva estão estabelecidas no Estatuto Social e também nas políticas internas da empresa com políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização, preocupando-se com o relacionamento transparente com os stakeholders, e acompanhamento regular do desempenho estratégico, operacional e financeiro por meio de indicadores de desempenho.
Remuneração e Avaliação de Desempenho da Diretoria Executiva	2	A remuneração da Diretoria Executiva é avaliada pelo Conselho de Administração com base no mercado de trabalho e não há avaliação de desempenho e sim análise dos resultados.
Conselho Fiscal	0	A empresa não tem um Conselho Fiscal embora esteja previsto no Estatuto, porém a empresa ainda não se faz necessária sua criação.
Atribuições do Conselho Fiscal	5	No entendimento da Empresa A, a nota máxima deve ser considerada para este indicador, embora não tenha um Conselho Fiscal, quem acompanha a auditoria é a Gerência de gestão de riscos, o que em seu entendimento garante liberdade de atuação e análise dos relatórios da organização.
Composição do Conselho Fiscal	2	O Conselho Fiscal é composto por sete sócios não controladores e que não podem participar do Conselho de Administração.
Comitê de Auditoria Interna	5	Não há um Comitê de Auditoria, mas sim uma área de Gestão de Riscos, Controles Internos e Auditoria, subordinada diretamente ao Conselho de Administração, que tem o mesmo efeito.
Atribuições do Comitê de Auditoria Interna	5	Todas as atribuições da área Gestão de Riscos, Controles Internos e Auditoria atende o que deve ser realizado por uma Auditoria Interna.
Auditoria Externa (independente)	4	A empresa não tem uma Auditoria Externa permanente pois essa atividade também é desenvolvida pela área de Gestão de Riscos, Controles Internos e Auditoria. Para validar os relatórios apresentados por esta área, porém o Conselho de Administração contrata uma Auditoria independente de renome para realizar a auditoria e emitir o parecer.
Código de Conduta	5	A empresa possui um Código de Conduta elaborado e aprovado pelo Conselho de Administração que expressa valores e normas da empresa a fim de definir o comportamento esperado tanto os membros dos órgãos deliberativos quanto pelos funcionários da empresa, embasado em comportamentos éticos gerando bons relacionamentos entre a organização e seus stakeholders.
Regimento Interno	4	A empresa entende não haver necessidade de possuir um Regimento Interno, mas todas as características mencionadas neste indicador estão contempladas no Estatuto Social.

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Mecanismos de Controle Gerencial	1	A empresa tem um planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo com processos operacionais e administrativos são estruturados.
Controladoria (Contábil, Tributária, Fiscal, Trabalhista)	5	Neste indicador, a empresa mantém controles internos e conformidade (compliance) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores, com todos 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 e está em conformidade com as normas expedidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).
Prestação de Contas (*Accountability*)	3	Há transparência da organização às partes interessadas, com sigilo nos termos da lei, com estrutura organizacional formal onde as funções e responsabilidades são claramente definidas, bem como uma hierarquia bem estruturada com prestação de contas da implementação e dos resultados da governança e da gestão com base na accountability, garantindo a apuração de indícios de irregularidades, se necessária.
Implementação da Sucessão na Gestão	0	Embora saiba ser necessário o planejamento de implantação da Sucessão na Gestão, a empresa não possui um plano de sucessão familiar. Atualmente a 3ª geração está na gestão, porém há participação da geração anterior na tomada de decisões importantes para a organização, e entendem que no momento ainda não é crítica a situação em se pensar na sucessão.
Práticas de Responsabilidade Social e Ambiental	2	Embora entendam que a sustentabilidade é um ponto importante para o alinhamento do desempenho econômico-financeiro, não tem grandes investimentos em projetos e programas voltados de responsabilidade social e responsabilidade ambiental.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na Dimensão Gestão a nota apurada foi 4 (quatro) para a Empresa A da mesma forma em que há boa parte da aplicação das boas práticas de governança conforme demonstrado no gráfico radar Figura 5.

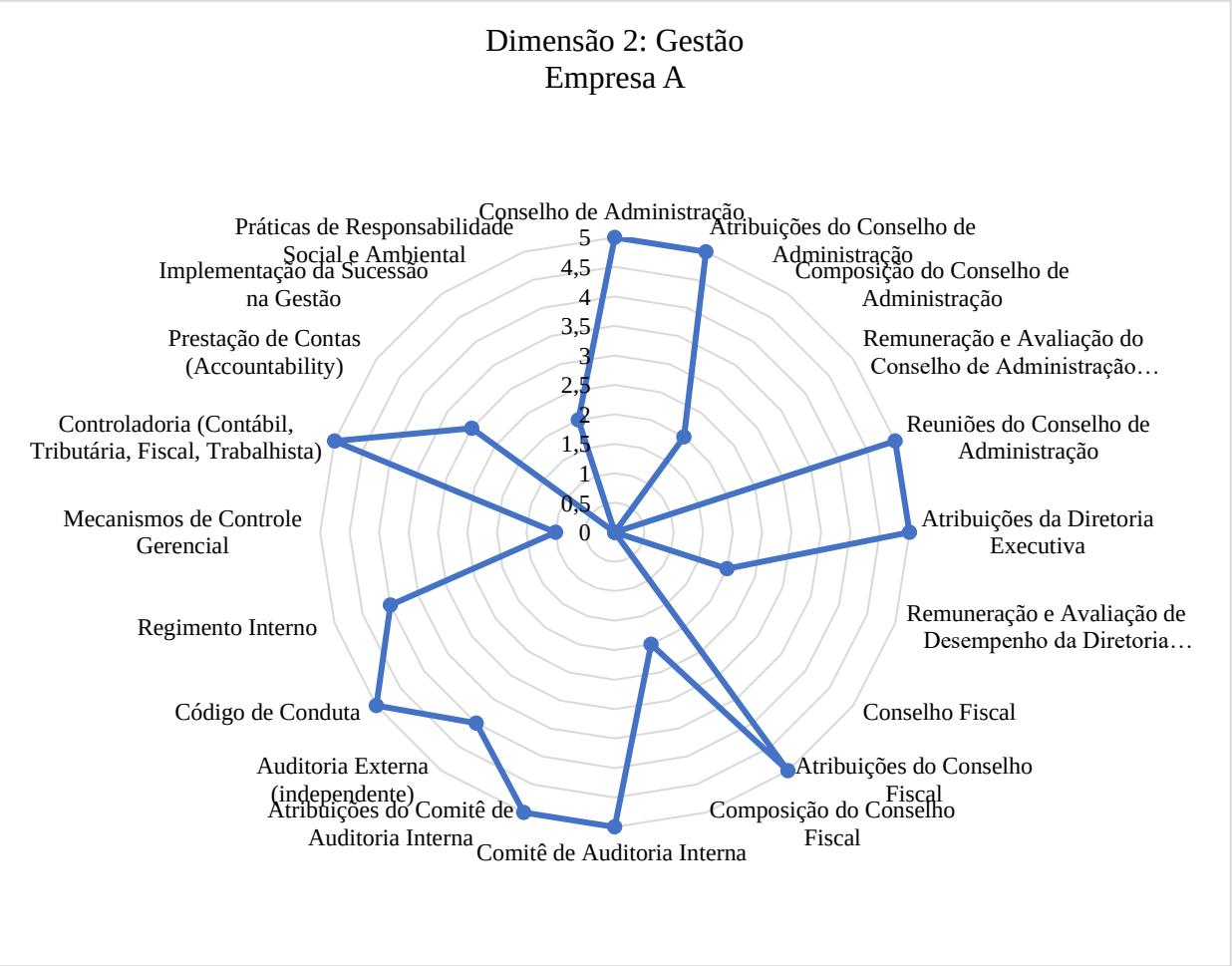

Figura 5 - Gráfico Radar Dimensão Gestão da Empresa A
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.1.3. Dimensão 3 - Família

Na Dimensão Família, a Empresa A não tem um Conselho de Família e deixa suplantado no Conselho de Administração a função de cuidar dos interesses de aspectos familiares, embora tenha deixado claro que não há conflitos entre os sócios e que o respeito às gerações anteriores é o que conta, portanto não veem a necessidade de criar-se o Conselho de Família, de acordo com os resultados demonstrados no Quadro 38.

Quadro 38 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Família Empresa A

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Conselho de Família	0	A empresa não tem um Conselho de Família, porém o Conselho de Administração suplanta parcialmente essa necessidade, por já ser constituído somente por membros da família e permitir a participação de outros membros como ouvintes.
Protocolo Familiar	4	Existe A empresa não tem um Protocolo Familiar formalizado, mas entende que muitas das ações sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto à sua interferência na gestão e na tomada de decisão.
Gestão de relacionamentos	0	A empresa não realiza periodicamente um mapeamento sobre relacionamentos, por não ter esse tipo de problema em sua organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na Dimensão Família a pontuação foi 0 (zero), para a Empresa A da mesma forma, porém importante esclarecer que não há aplicação das boas práticas de governança nesta dimensão, importante esclarecer que a empresa não viu ainda a necessidade de seguir as orientações propostas no roteiro conforme gráfico radar Figura 6.

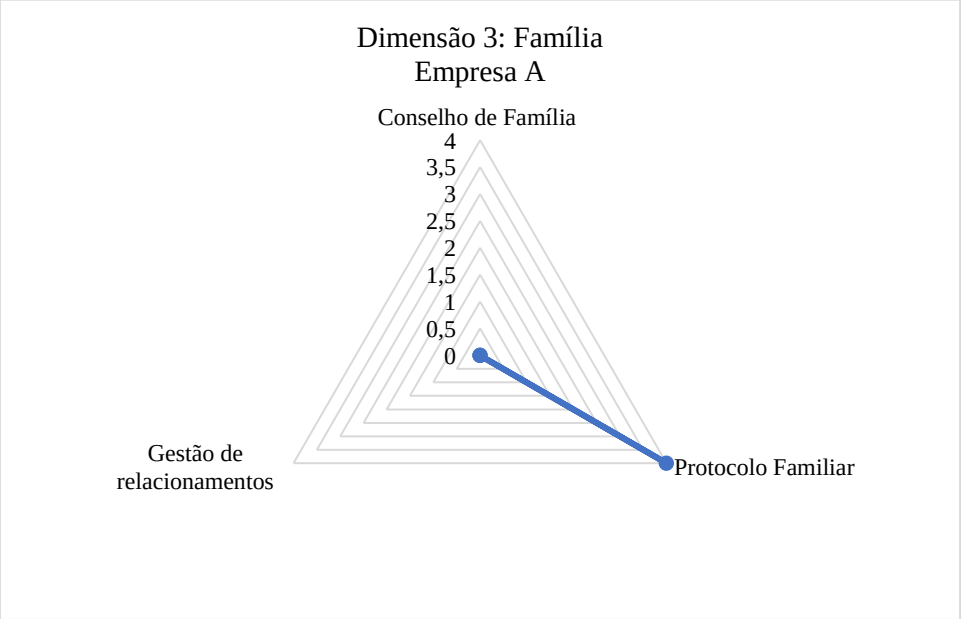

Figura 6 - Gráfico Radar Dimensão Família da Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.1.4. Dimensão 4 - Cadeia Produtiva

Através do Quadro 39 sobre a Dimensão Cadeia Produtiva a Empresa A entende que não se faz necessário que a GC seja também implantada em toda a cadeia produtiva, pois são fornecedores de longa data e que já estão adaptados ao dia-a-dia da empresa.

Quadro 39 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Cadeia Produtiva Empresa A

Indicador	**Conceito Indicador**	**Justificativa**
Redução de Conflitos	3	Entre a empresa e seus parceiros existe troca de informações importantes, porém como são fornecedores de longa data, a definição da forma como devem atender a organização são definidas no fechamento da compra.
Governança Contratual	3	Para a empresa este indicador é relativo à gestão operacional da empresa e em toda relação comercial que couber um contrato, é elaborado e gerenciado durante o processo de entrega.
Governança Relacional	5	Para a empresa a Governança Relacional é importante, porém não se aplica a todos os parceiros comerciais, somente aos parceiros chave.
Mecanismos de Controle Gerencial	0	Não há um controle econômico-financeiro sobre a cadeia de suprimentos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para a Empresa A na Dimensão Cadeia Produtiva a pontuação foi 3 (três), em que aplica parcialmente as boas práticas de governança nesta dimensão, pois para o entrevistado os parceiros são antigos e seguem uma rotina de confiança, não sendo necessária ainda, em sua opinião, a implantação da GC neste setor, conforme demonstrado no gráfico radar Figura 7.

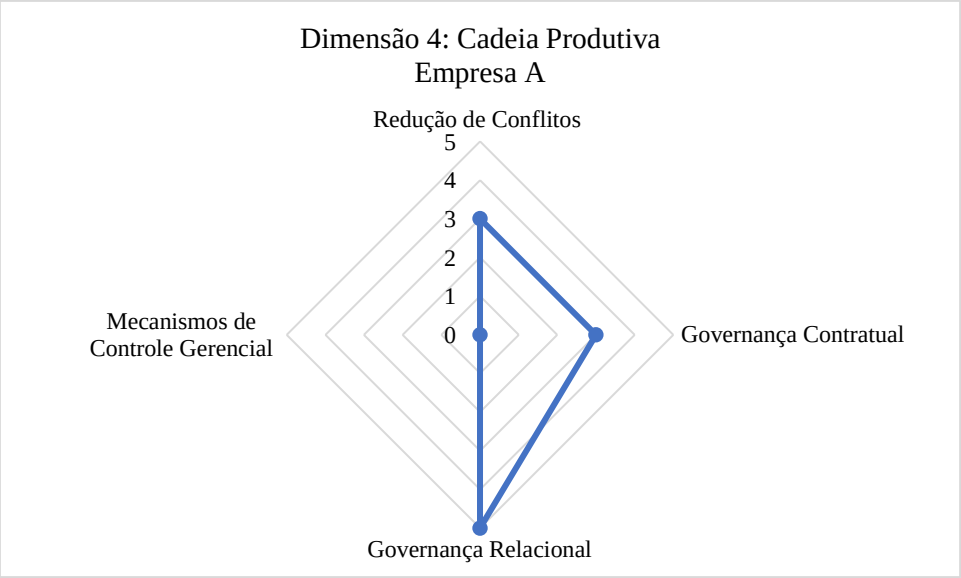

Figura 7 - Gráfico Radar Dimensão Cadeia Produtiva da Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Conceito Final da Empresa A foi 4 (quatro) o que indica que o nível de utilização das Boas Práticas de Governança Corporativa é aplicado em sua maioria (Tabela 3).

Tabela 3 - Conceito Final Empresa A

Dimensão 1: Propriedade	4,0
Dimensão 2: Gestão	4,0
Dimensão 3: Família	0,0
Dimensão 4: Cadeia Produtiva	3,0
Conceito Final Contínuo	**3,5**
Conceito final faixa	**4**

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.2. Apresentação dos dados da Empresa B

6.2.1. Dimensão 1 - Propriedade

Na Dimensão Propriedade a implantação da GC já acontece há muito mais tempo o que com certeza permitiu que todos os indicadores apontados pelo roteiro apresentado fossem bem pontuados. Isso não quer dizer que a Empresa A esteja deficiente em atender o indicador, apenas que tem autonomia de suas ações quanto à GC, demonstrados no Quadro 40.

Quadro 40 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Propriedade Empresa B

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Proteção aos Sócios	4	Há na empresa um Conselho Societário que é composto por dois acionistas majoritários e por um grupo de investidores que retém parte das ações da empresa. Com isso houve reuniões entre os acionistas com definições de responsabilidades a longo prazo, contemplando processos e procedimentos formais aplicáveis às assembleias gerais contendo disposições sobre o tratamento equitativo de todos os acionistas, previstos no Estatuto Social.
Contrato Social	5	Por ser de Capital Fechado, a empresa possui um Estatuto Social que regula a relação entre os sócios e a definição de compra e venda está bem definida com informações sobre o caso da saída de sócios ou fechamento de capital. O envolvimento entre os agentes: acionistas, conselho de administração e direção executiva está bem alinhado.
Estrutura Societária	5	100% das ações ordinárias controladas por uma holding, a empresa permite que os sócios têm direito de voto, formalizado no Estatuto Social.
Acordo de Sócios	4	Há formalmente acordo de sócios através de um regulamento, com disponibilidade de acordos aos acionistas sobre regras de votação, alienação do controle e critérios de destinação do lucro.
Votação	5	No regulamento de sócios as regras de votação são bem claras e explícitas com monitoramento e avaliação dos resultados.
Disponibilidade de informações	5	A empresa tem um canal de informações estabelecido no Estatuto Social, bem como disponibilidade sistemática de informações obrigatórias por lei, informações de interesse dos stakeholders, situação financeira, desempenho, participação acionária o que facilita o processo de tomada de decisões.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na Dimensão Propriedade da Empresa B a nota apurada foi 5 (cinco), em que se entende que as boas práticas de governança têm total aplicação demonstrado no gráfico radar Figura 8.

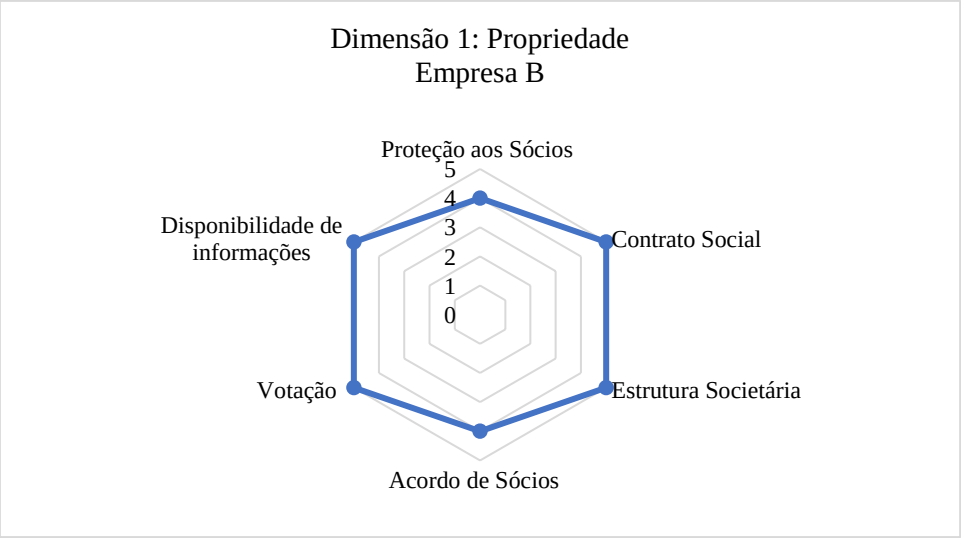

Figura 8 - Gráfico Radar Dimensão Propriedade da Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.2.2. Dimensão 2 – Gestão

A Empresa B, no que diz respeito a Dimensão Gestão, segue à risca as recomendações das boas práticas justamente por ser uma empresa com mais unidades e núcleo de negócios, entendem que sem a GC, a empresa não conseguiria manter-se com longevidade e boa gestão demonstrado no Quadro 41.

Quadro 41 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Gestão Empresa B

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Conselho de Administração	4	A implantação do sistema de Governança Corporativa na empresa foi criada para organizar e harmonizar a sociedade familiar, aumentar os valores tangíveis e intangíveis de seu patrimônio, a fim de direcionar os negócios e sua longevidade. Portanto a criação de um Conselho de Administração foi a primeira ação a ser tomada, o que permitiu a efetividade da implantação da GC.
Atribuições do Conselho de Administração	4	Com suas atribuições definidas no Estatuto Social, o Conselho de Administração segue a risco suas atribuições, responsabilidades e atuação do presidente do Conselho de Administração distinguindo as atribuições da Diretoria Executiva. Decisões que ultrapassem os limites estabelecidos para o conselho de Administração são direcionados ao Conselho da Holding.

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Composição do Conselho de Administração	5	O Conselho de Administração é composto por sete membros externos indicados pelos acionistas que tenham conhecimento das práticas de governança corporativa. com eleições anuais e possível reeleição a depender do desempenho dos conselheiros. Há treinamento contínuo para que haja atualização de temáticas importantes para seu melhor trabalho.
Remuneração e Avaliação do Conselho de Administração e dos conselheiros	5	Não há um comitê de remuneração, mas quando ocorre a convocação dos conselheiros eleitos os critérios de remuneração e benefícios e a forma de avaliação de desempenho são informados.
Reuniões do Conselho de Administração	5	O Conselho de Administração se reúne mensalmente para tratar de assuntos societários, estratégicos e aprovação de investimentos dentro do valor de autonomia do conselho, bem como para eleições e destituições de conselheiros e aprovações de políticas corporativas.
Atribuições da Diretoria Executiva	5	As atribuições da Diretoria Executiva são: estabelecer políticas e ações acerca dos propósitos, princípios e valores da empresa, definir e executar estratégias que o Conselho de Administração aprovou e também acompanhar o desempenho estratégico, operacional e financeiro através de indicadores de desempenho.
Remuneração e Avaliação de Desempenho da Diretoria Executiva	5	O Conselho de Administração aprova a remuneração da Diretoria Executiva observando resultados com previsão de incentivos. Na empresa foi instituída avaliação da diretoria com base em aspectos sociais e ambientais focando nos objetivos e metas estabelecidos.
Conselho Fiscal	5	A empresa não tem um Conselho Fiscal implantado, porém há Auditoria Interna que exerce esse papel em conjunto com auditores externos.
Atribuições do Conselho Fiscal	4	Os auditores que desempenham o papel como conselho fiscal acessam todos os relatórios de gestão da empresa para que possam avaliar se atos administrativos, direcionamento de recursos e contratos estão de acordo com as metas e objetivos da empresa.
Composição do Conselho Fiscal	5	Os auditores internos são contratados com qualificação necessária e remuneração do mercado para atuar na empresa sem a possibilidade de participar do Conselho de Administração, porém reportando aos sócios em reuniões bimestrais.
Comitê de Auditoria Interna	5	Há um Comitê de Auditoria Interna que tem como filosofia a gestão de riscos pautada nos valores do grupo contemplando ambientes societário, estratégico, corporativo e operacional. O Comitê responde ao Conselho de Administração e com o executivo principal da empresa.

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Atribuições do Comitê de Auditoria Interna	5	O Comitê monitora o código de conduta da empresa verificando o comprometimento da Diretoria Executiva em relação ao cumprimento de leis, normas e regulamentos bem como analisar, supervisionar e monitorar assuntos relativos à gestão de riscos corporativos e compliance.
Auditoria Externa (independente)	5	Com base nas melhores práticas da Governança Corporativa, as demonstrações financeiras são auditadas por empresas de auditoria independente.
Código de Conduta	5	A empresa tem o Código de Conduta que foi elaborado e aprovado pelo Conselho de Administração como um guia de orientações comportamentais que devem ser adotadas pelos colaboradores e também por membros dos órgãos deliberativos. Há também um incentivo para que parceiros comerciais, fornecedores, clientes, e comunidade em geral também sigam o código.
Regimento Interno	5	A empresa tem um Regimento Interno na empresa, que contempla todas as características citadas neste indicador.
Mecanismos de Controle Gerencial	5	A empresa tem continuamente um Planejamento Estratégico utilizando como metodologia um Mapa de Criação de Valor com avaliação sob quatro perspectivas: criação de valor, aumento do valor pago, implicação de mercados e redução de custos. O Planejamento estratégico ocorre anualmente com previsão dos próximos três anos apresentando uma Visão Macroeconômica e Tendências de Mercado e suas ações ocorrem em três etapas: Direcionamento Estratégico, Estratégia Operacional e Orçamento.
Controladoria (Contábil, Tributária, Fiscal, Trabalhista)	5	A empresa tem um processo corporativo de gestão de compliance ambiental com a função em atender as leis, normas, códigos organizacionais, princípios de boas práticas de governança, padrões éticos e valores. Através dos 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 e está em conformidade com as normas expedidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).
Prestação de Contas (*Accountability*)	5	A prestação de contas é apresentada com o princípio de accountability, garantindo que sejam apurados indícios de irregularidades, observadas demonstrações do valor adicionado envolvendo os agentes de governança conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva e comitês.

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Implementação da Sucessão na Gestão	5	A empresa tem um plano de sucessão atualizado pelo Conselho de Administração com organização da transição dos sucessores de forma natural e positiva, demonstrando os benefícios para os familiares e empregados.
Práticas de Responsabilidade Social e Ambiental	5	Por entender a importância do conceito de sustentabilidade, a empresa desenvolve diversos projetos nos âmbitos ambiental, responsabilidade social e saúde e segurança avaliadas anualmente o atendimento legal e ambiental pela auditoria interna visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida e a melhoria e a proteção do meio ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na Dimensão Gestão a Empresa B teve como nota apurada 5 (cinco), em que essa dimensão tem maior atenção por parte dos gestores tratando-se das boas práticas de governança tem total aplicação demonstrado no gráfico radar Figura 9.

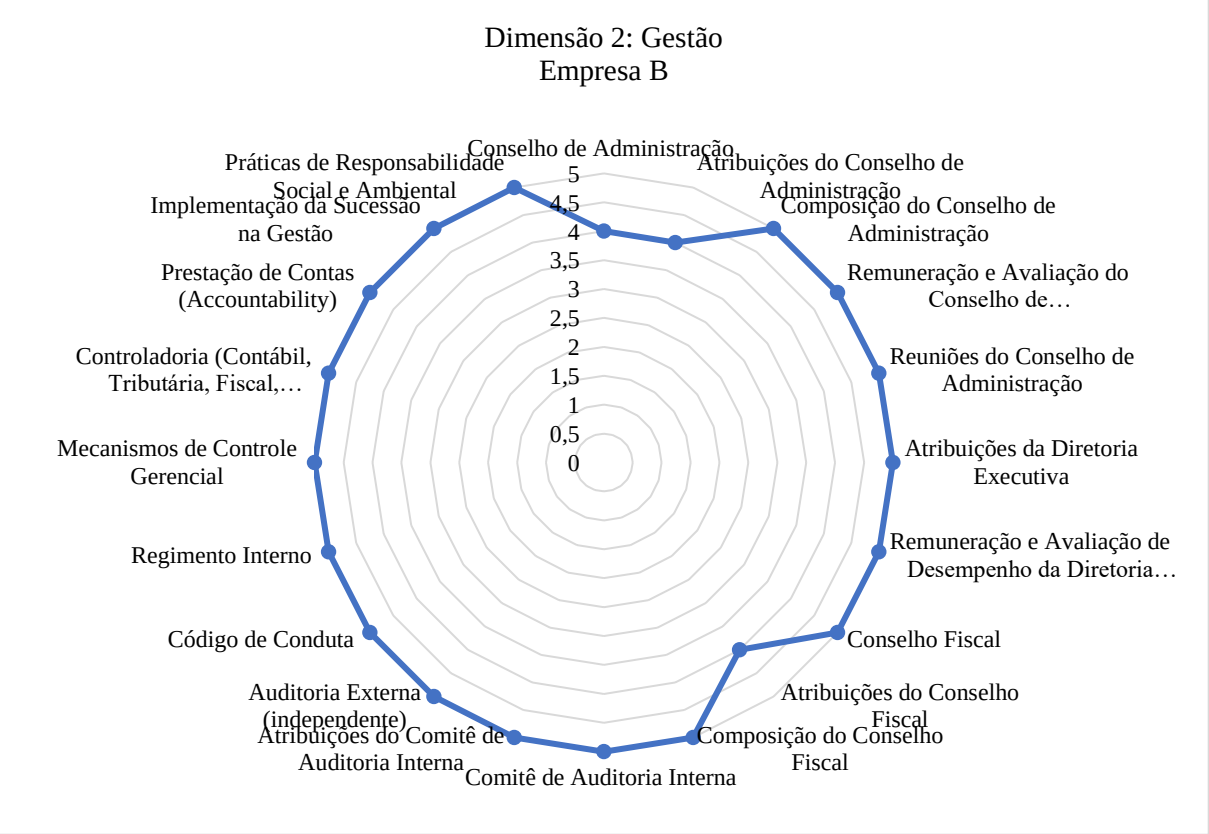

Figura 9 - Gráfico Radar Dimensão Gestão da Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.2.3. Dimensão 3 – Família

A Dimensão Família, para a Empresa B é considerado ponto de atenção pois apontou a que haja o Conselho de Família, uma vez que com a implantação do GC foi possível ver que se fazia necessária a divisão: Família, Gestão e Propriedade, para que os interesses de cada círculo fiquem muito bem definido, conforme resultados no Quadro 42.

Quadro 42 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Família Empresa B

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Conselho de Família	5	A empresa implantou um Conselho de Família com atribuições aos sócios e representação dos diversos núcleos com foco nos temas de família e patrimônio, com estrutura e compartilhamento de informações que é composta por dezenove membros da terceira geração.
Protocolo Familiar	4	A empresa tem um Protocolo Familiar que é gerido pelo Conselho de Família e aprovado pelo e monitora a contratação de membros da família onde cada um inicia a carreira com cargo baixo no setor de seu interesse. Além disso procura evitar influência na tomada de decisões que sejam motivadas por interesses próprios e não pelo interesse dos sócios.
Gestão de relacionamentos	5	Haviam muitos conflitos na segunda geração, o que causou distanciamento emocional da terceira geração. Com um trabalho de redução de conflitos, o ambiente está mais leve, graças a um trabalho que foi realizado com gestão de relacionamentos pela terceira geração. Portanto há um mapeamento periódico sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto à sua interferência na gestão e na tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para a Empresa B a Dimensão Família com pontuação 5 (cinco), destacou que esta dimensão teve grandes preocupações em se implantar as boas práticas de governança e que sem essa ação, a empresa não teria evoluído, pois auxiliou muito com sua aplicação conforme demostrado na Figura 10.

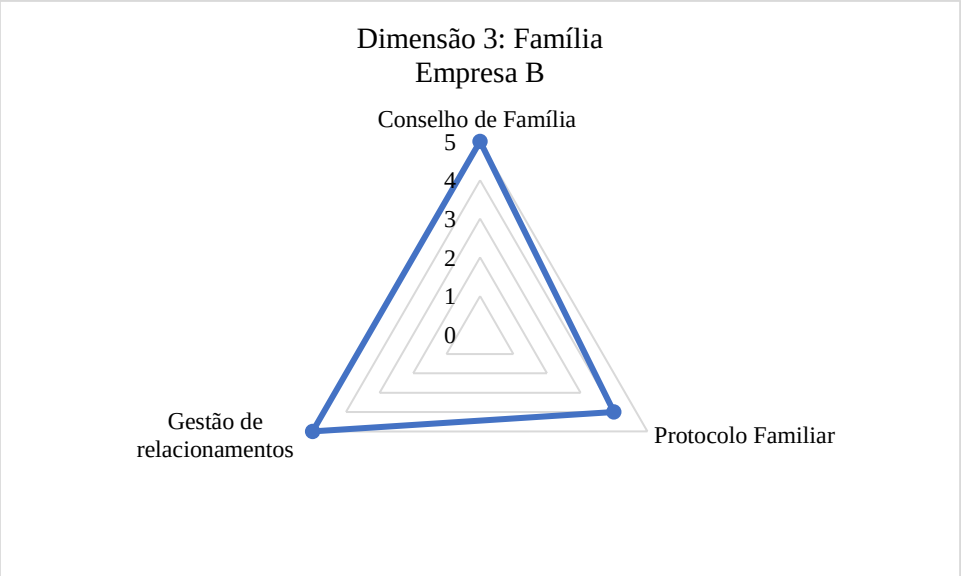

Figura 10 - Gráfico Radar Dimensão Família da Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.2.4. Dimensão 4 - Cadeia Produtiva

Para a Empresa B a busca de boas práticas da GC é constante e entende ser importante que a Dimensão Cadeia de Produtiva seja considerada integrante para aderir a este sistema conforme resultados percebidos no Quadro 43.

Quadro 43 - Conceitos dos Indicadores da Dimensão Cadeia Produtiva Empresa B

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Redução de Conflitos	4	A empresa busca integrar as informações na tomada de decisões de novos produtos buscando a redução de conflitos seguindo o que foi acordado antecipadamente ao produto final.
Governança Contratual	5	Há formalização contratual com os fornecedores que detalham obrigações e direitos de ambas as partes, com previsão de penalidades, se for o caso. Embora sejam fornecedores de longa data, importante ocorrer a renovação do contrato a cada dois anos.
Governança Relacional	4	A empresa busca sempre melhorias para que o relacionamento com seus fornecedores beneficie as duas partes através de contratos bem especificados, competência e confiança da boa vontade o que permite que as transações com os fornecedores seja acima de tudo baseada na confiança.

Indicador	Conceito Indicador	Justificativa
Mecanismos de Controle Gerencial	5	Com análise de perdas e lucros periodicamente na cadeia de suprimentos, permite que a empresa ajuste os processos que apresentam baixo desempenho através de um sistema de gestão estratégica comparando os resultados nos diversos elos produtivos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Dimensão Cadeia Produtiva teve pontuação 4,5 (quatro e meio), por estar ainda em desenvolvimento da implantação das boas práticas de governança, sendo aplicado em sua maioria conforme Figura 11.

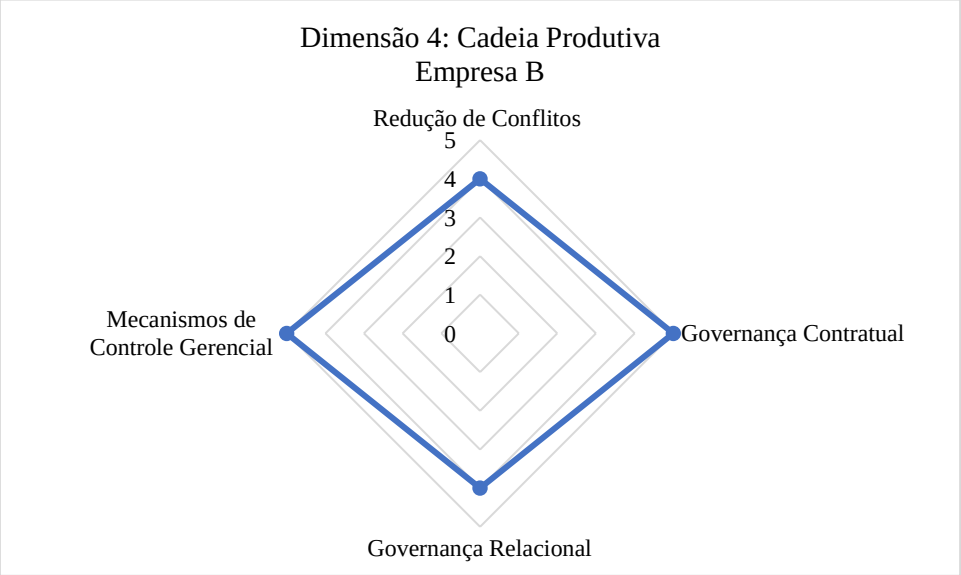

Figura 11 - Gráfico Radar Dimensão Cadeia Produtiva da Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Conceito Final da Empresa B foi 5 (cinco) o que indica que o nível de utilização das Boas Práticas de Governança Corporativa é aplicado totalmente (Tabela 4).

Tabela 4 - Conceito Final Empresa B

Dimensão 1: Propriedade	5,0
Dimensão 2: Gestão	5,0
Dimensão 3: Família	5,0
Dimensão 4: Cadeia Produtiva	4,5
Conceito Final Contínuo	**5,0**
Conceito final faixa	**5**

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.3. Comparação entre as empresas: Empresa A e Empresa B

Após a apresentação dos resultados da aplicação do roteiro para as duas empresas, é importante realizar um comparativo entre as mesmas com o cálculo da média aritmética observada em cada dimensão e de acordo com as pontuações atribuídas pelos entrevistados a cada um dos indicadores.

O cálculo foi realizado através da soma da pontuação de todos os indicadores por dimensão, e dividido pelo total de sentença dos indicadores, fazendo-se a média desta dimensão.

Na Tabela 5 é representado o nível de utilização das boas práticas de Governança Corporativa correspondente a pontuação determinada pelos respondentes.

Tabela 5 - Nível de utilização das práticas de governança corporativa

Nota	Resultado da Sentença
0	Não Aplica
1	Pouco se aplica
2	Aplica Basicamente
3	Aplica Parcialmente
4	Aplica em sua maioria
5	Aplica Totalmente

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 44 apresenta os conceitos obtidos por indicador e média conceitual da Empresa A e Empresa B.

Quadro 44 – Apresentação comparativa dos conceitos entre Empresa A e Empresa B

DIMENSÕES	Empresa A	Empresa B
DIMENSÃO 1: PROPRIEDADE	**4,0**	**5,0**
Indicador 1.1. Proteção aos Sócios	5	4
Indicador 1.2. Contrato Social	3	5
Indicador 1.3. Estrutura Societária	5	5
Indicador 1.4. Acordo de Sócios	3	4
Indicador 1.5. Votação	4	5
Indicador 1.6. Disponibilidade de informações	4	5
DIMENSÃO 2: GESTÃO	**4,0**	**5,0**
Indicador 2.1. Conselho de Administração	5	4
Indicador 2.2 Atribuições do Conselho de Administração	5	4
Indicador 2.3 Composição do Conselho de Administração	2	5
Indicador 2.4 Remuneração e Avaliação do Conselho de Administração e dos conselheiros	0	5
Indicador 2.5 Reuniões do Conselho de Administração	5	5

DIMENSÕES	Empresa A	Empresa B
Indicador 2.6 Atribuições da Diretoria Executiva	5	5
Indicador 2.7 Remuneração e Avaliação de Desempenho da Diretoria Executiva	2	5
Indicador 2.8 Conselho Fiscal	0	5
Indicador 2.9 Atribuições do Conselho Fiscal	5	4
Indicador 2.10 Composição do Conselho Fiscal	2	5
Indicador 2.11 Comitê de Auditoria Interna	5	5
Indicador 2.12 Atribuições do Comitê de Auditoria Interna	5	5
Indicador 2.13 Auditoria Externa (independente)	4	5
Indicador 2.14 Código de Conduta	5	5
Indicador 2.15 Regimento Interno	4	5
Indicador 2.16 Mecanismos de Controle Gerencial	1	5
Indicador 2.17 Controladoria (Contábil, Tributária, Fiscal, Trabalhista)	5	5
Indicador 2.18 Prestação de Contas (*Accountability*)	3	5
Indicador 2.19 Implementação da Sucessão na Gestão	0	5
Indicador 2.20 Práticas de Responsabilidade Social e Ambiental	2	5
DIMENSÃO 3: FAMÍLIA	**0,0**	**5,0**
Indicador 3.1. Conselho de Família	0	5
Indicador 3.2. Protocolo Familiar	4	4
Indicador 3.3. Gestão de relacionamentos	0	5
DIMENSÃO 4: CADEIA PRODUTIVA	**3,0**	**4,5**
Indicador 4.1. Redução de Conflitos	3	4
Indicador 4.2. Governança Contratual	3	5
Indicador 4.3. Governança Relacional	5	4
Indicador 4.4. Mecanismos de Controle Gerencial	0	5

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na Tabela 6 é apresentado o resultado final do Conceito Final Contínuo e o Conceito Final Faixa das entre as empresas A e B.

Tabela 6 – Conceito Final da Empresa A e Empresa B

CONCEITOS	Empresa A	Empresa B
Dimensão 1: Propriedade	4,0	5,0
Dimensão 2: Gestão	4,0	5,0
Dimensão 3: Família	0,0	5,0
Dimensão 4: Cadeia Produtiva	3,0	4,5
Conceito Final Contínuo	**3,5**	**5,0**
Conceito Final Faixa	**4**	**5**

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Com o Conceito Final contínuo da Empresa A ser 3,5 e da Empresa B ser 5, a média identifica que há uma diferença considerável de pontuação pelo roteiro proposto, e que no Conceito Final Faixa a Empresa A obteve quatro pontos, ou seja, “Aplica em sua Maioria” as boas práticas de Governança Corporativa e a Empresa B com cinco pontos, “Aplica Totalmente” as boas práticas de GC.

Para identificar o impacto das práticas de governança corporativa nas empresas entrevistadas, importante discutir o que foi considerado durante a entrevista em cada uma das dimensões:

a) **Dimensão 1 – Propriedade:** dimensão considerada extremamente importante para os entrevistados ficou claro que está muito bem definida a proteção aos sócios e a garantia de que as práticas de governança corporativa fossem formalizadas em seu Estatuto Social, bem como cláusulas de garantia de voto e a transparência de informações.
b) **Dimensão 2 – Gestão:** implantados o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva em ambas as empresas, um dos entrevistados esclareceu que não têm Conselho Fiscal e Auditoria Interna, exatamente pela especificidade da organização, e que essas atividades são absorvidas pelo Conselho de Administração, o que nos leva a entender que a autonomia na implantação da GC deve ser considerada, e que isso não invalida a maturidade da empresa nesta dimensão, apenas se adequaram a sua realidade.
c) **Dimensão 3 – Família**: Nesta dimensão a participação da família na gestão da organização está bem definida segundo os entrevistados, ambos responderam que os valores da empresa são baseados nos valores da família, porém com foco nos objetivos em comum: a longevidade. A minimização de conflitos de interesses é periodicamente observada através da gestão de relacionamentos.
d) **Dimensão 4 - Cadeia Produtiva:** com o sistema de Governança Corporativa implantado as empresas buscam manter um bom relacionamento com seus fornecedores, com base nas boas práticas de GC, e uma das empresas considera que como alguns os parceiros chave estão na casa há muitos anos, não formaliza sua avaliação periódica e que nunca tiveram problema com eles.

Diante do exposto o roteiro desenvolvido e aplicado em duas empresas familiares do segmento de implementos agrícolas, embora seja uma pequena amostra, permitiu identificar que o processo de implantação da governança corporativa depende do contexto da empresa.

7. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo propor, validar e aplicar um roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares pertencentes ao agronegócio.

Deste modo, foi atendido o objetivo geral do estudo que através da realização de uma pesquisa empírica de caráter descritivo com abordagem qualitativa, utilizando o método multicasos em duas organizações do segmento de implementos agrícolas considerando os princípios, códigos e práticas nacionais e internacionais contempladas no roteiro proposto.

Para a consecução do objetivo geral, foram traçados cinco objetivos específicos sendo que o primeiro permitiu identificar quinze modelos de avaliação das práticas de governança corporativa disponíveis na literatura e consequentemente o segundo objetivo foi atingido em conjunto com o mapeamento das práticas de governança corporativa em empresas familiares permitindo identificar a similaridade entre eles.

Com a definição dos modelos que foram utilizados como referência deste estudo, foi possível atingir o terceiro objetivo específico: desenvolver um roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa aplicado ao contexto das empresas familiares. Com os modelos selecionados dos autores: Araújo *et al.* (2013); Bastos (2019); Bonatto (2021); Cunha (2022); Guedes (2018); Guttler (2011); Hansen & Oliveira (2009); IBGC (2016); IBGC (2021); Milan & Vieira (2011); Moreira Júnior (2006); Francelino Nicácio *et al.* (2019); Oliveira *et al.* (2019); Sampaio (2009); Souza *et al.* (2004), foram identificadas dimensões e variáveis, com um total de 28 (vinte e oito) dimensões e a distribuição de 114 (cento e quatorze) variáveis entre essas dimensões.

Para o desenvolvimento do roteiro foram selecionadas dimensões e variáveis que tinham aderência das boas práticas de Governança Corporativa no contexto das empresas familiares e teve como base os quatro princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa: (i) Transparência, (ii) Equidade, (iii) Prestação de contas e (iv) Responsabilidade corporativa.

As variáveis estão definidas em quatro dimensões: (i) Propriedade; (ii) Gestão; (iii) Família e (iv) Cadeia Produtiva, considerando a dinâmica da empresa familiar na ótica do modelo dos três círculos, onde é possível compreender os diferentes papéis e subsistemas possíveis na relação propriedade-família-empresa, já que as dificuldades na gestão em empresas familiares está relacionada fortemente em conflitos, foi possível verificar em diversos estudos que o foco está direcionado na propriedade, na família e na empresa, tendo como requisitos fundamentais para a implantação da GC:

a) proteção aos sócios formalizada
b) criação de um conselho de administração;
c) criação de uma diretoria executiva;
d) criação de controles e auditorias internas e externas;
e) formalizar as políticas internas e auditadas;
f) criação de um conselho de administração;
g) formalização do planejamento estratégico em conjunto com a gestão, o conselho de administração e os acionistas;
h) transparência total da gestão;
i) auditoria externa independente;
j) código de conduta como práticas de governança
k) sustentabilidade com responsabilidade ambiental e social

Com o roteiro elaborado foi encaminhado para validação e adequação das variáveis selecionadas por 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.

Com a seleção das empresas participantes da pesquisa foi aplicado o roteiro em 2 (duas) organizações familiares do agronegócio com gestores com visão holística das práticas de governança corporativa, sendo possível atingir o quarto objetivo específico: aplicar o roteiro desenvolvido em uma amostra de empresas familiares brasileiras atuantes no agronegócio.

A aplicação do roteiro para as duas empresas selecionadas correu de forma tranquila e com interesse das partes envolvidas, o que permitiu um diálogo claro e enriquecedor e a identificação da situação atual das organizações acerca da temática Governança Corporativa.

O quinto objetivo específico que é identificar o impacto das práticas de governança corporativa no desempenho, na profissionalização e sustentabilidade desse tipo de organização, foi atingido através da análise dos resultados da pesquisa.

Do ponto de vista técnico, com a análise dos modelos de avaliação das práticas de governança coorporativa nos diversos segmentos em empresas familiares apresentados nota-se que as empresas familiares do agronegócio vêm alcançando níveis de produtividade e eficiência notáveis em todos os elos da cadeia produtiva. No entanto, do ponto de vista gerencial, grande parte dessas organizações ainda estão em processo de profissionalização, enfrentando dificuldades quanto ao planejamento da sucessão e conflitos de interesses no processo de tomada de decisão, enfraquecendo o nível de *compliance* e aumento os riscos organizacionais.

Como diferencial, este trabalho identificou durante a revisão bibliográfica que a as práticas de governança corporativa na Cadeia produtiva é pouco estudada e que é uma temática de peso para o Agronegócio. Assim foi inserido no roteiro como uma das Dimensões a serem estudadas e após o estudo de caso demonstrou ter papel importante durante a implantação da governança corporativa especialmente em empresas familiares baseada na competência, profissionalização, colaboração entre parceiros possibilitando a diminuição da assimetria, redução de conflitos familiares e busca por melhorias deste setor. O desempenho da cadeia produtiva é influenciado positivamente pela governança contratual e pela confiança interorganizacional (PILBEAM, 2012; CAMANZI et al. 2018).

Com base na questão que deu origem a este trabalho, pode-se afirmar que a utilização do roteiro proposto para auxiliar empresas familiares em como adequar-se aos princípios e boas práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) de modo a diagnosticar aspectos para uma empresa familiar, pode sim contribuir para o processo de implantação da Governança Corporativa sendo capaz de reduzir os conflitos de interesse, fortalecer o nível de confiança entre os membros da família e melhorar a capacidade de gestão da organização.

Em agosto de 2023, o Código foi atualizado chegando em sua sexta Edição, com uma versão que acompanha o movimento do mercado e cada vez mais atento a questões relacionadas a aspectos ambientais, aspectos sociais e de governança (ESG), então algumas mudanças nas empresas deverão ser consideradas, porém não obrigatoriamente, pois a governança corporativa é um sistema utilizado como instrumento gerencial utilizado para cumprir protocolo exigido pelo mercado, mas melhora os controles internos, promove mudanças no comportamento organizacional e minimiza conflitos de interesse, buscando ética e transparência de informações entre os *stakeholders.*

O roteiro proposto foi aplicado em duas empresas do mesmo segmento: implementos agrícolas e foi capaz de diferenciar as características de cada uma delas na temática das boas práticas de governança corporativa, o que fica claro que é possível a existência de um modelo específico para empresas familiares do agronegócio que contemple os principais parâmetros disponíveis na literatura deste segmento, pois este estudo permitiu um diagnóstico em cada uma das organizações com suas respectivas especificidades.

Este roteiro não pode ser passível de generalização, para que haja uma confirmação de sua validade e utilidade para empresas familiares, e para sua validação importante aplicá-lo utilizando como ferramenta a metodologia de estudo de caso, uma vez que o estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza situações a fim de contribuir para o conhecimento e melhor

entendimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2001).

Por fim, este estudo cumpriu os objetivos pois propôs, validou e aplicou um roteiro que permitiu analisar as principais práticas de governança no contexto das empresas familiares e como pesquisas futuras espera-se que possa ser utilizado na consecução de outras pesquisas relacionadas a temática e que outros aspectos a serem explorados seriam empresas familiares que ainda não utilizam o sistema de Governança Corporativa em sua gestão.

8. REFERÊNCIAS

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),** Brasilia - 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.

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_Adocao_de_Governanca_Corporativa_da_TI_e_da_Informacao> Acesso em 12 set. 2021.

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/ds-pace/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, n° 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.

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.

ESCUDER, S. A. L.; TINOCO, J. E. P. O conselho fiscal como instrumeno 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

ḞELIX, 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 Latinoamerica de Administracion 30(1):2-22. March 2017. DOI: 10.1108/ARLA-05-2015-0099

GERSICK, 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.

GUTTLER, 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.

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 Sauipe – 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, 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.enap.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 intrumentos 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, Tomás; 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 multicasos 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.

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 Temas" 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.

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.

SCHNORRENBERGER, 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: Elsiever, 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.

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]. Disponible en: 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.

VIENOT, 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.

9. ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Instruções:

- O questionário deve ser respondido considerando a realidade atual em relação a utilização das práticas de governança corporativa pela empresa.
- Indique nas questões, o nível de utilização das práticas de governança corporativa, marcando apenas uma das cinco opções.

	(Níveis de utilização das boas práticas de governança corporativa)				
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**
Significa nível zero, onde a empresa não utiliza as práticas de governança corporativa referente ao indicador verificado.	Significa nível iniciante em que a empresa estuda implantar a governança corporativa, mas aplica muito pouco as práticas de governança referente ao indicador verificado.	Significa nível básico, sendo a utilização das práticas de governança corporativa pouco utilizada referente ao indicador verificado. A empresa adota as práticas de governança, porém iniciando sua adoção.	Significa nível intermediário, onde há utilização parcial das práticas de governança no indicador verificado.	Significa nível avançado em que utiliza a maioria das práticas de governança do indicador verificado e que há um avanço da empresa quanto às práticas de governança.	Significa que a empresa está no nível proativo quanto a utilização das práticas de governança do roteiro apresentado, atingindo um padrão de excelência em relação ao indicador verificado.

- Caso entenda ser necessário, a empresa pode justificar ou explicar o nível de utilização com relação à alguma prática no espaço indicado no final do questionário.
- Agradecemos a gentileza de responder o questionário.
- Sob hipótese nenhuma as respostas dadas pela empresa serão divulgadas, sendo tratadas de forma confidencial, de forma a manter sigilo absoluto sobre as respostas individuais.

PERFIL DA EMPRESA

I. DADOS DA EMPRESA:

Razão Social:

Setor de atuação	Ano de fundação	Número de Unidades	Número de Funcionários

PERFIL DO RESPONDENTE

II. DADOS DO RESPONDENTE

Nome (opcional)	Cargo	Experiência no cargo (em anos)

Maior nível de escolaridade:

Ensino Médio ☐ Ensino Superior ☐ Pós-graduação ☐ Área

Sexo

Feminino ☐ Masculino ☐

Faixa Etária

☐ 18 a 24 anos ☐ 25 a 31 anos ☐ 32 a 38 anos ☐ 39 a 45 anos ☐ 46 a 52 anos ☐ 53 a 59 anos ☐ Acima de 60 anos

ANEXO 2 - ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

DIMENSÃO 1: PROPRIEDADE

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

a) Comitê de Sócios	
Indicador 1.1. Proteção aos Sócios	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não possui** um Comitê ou Conselho Societário.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

b) Práticas de Governança	
Indicador 1.2. Contrato Social	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não possui** um estatuto estabelecido para regular a relação entre proprietários.	☐0
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	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 1.3. Estrutura Societária	
Critério de Análise	**Assinale**
O capital não é composto por ações por ações ordinárias com direito a voto	☐0
A empresa **possui**, no mínimo, 25% das ações em circulação (*free float*) **e** concede às ações preferenciais o direito a voto em matérias relevantes.	☐1
A empresa **possui**, no mínimo, 25% das ações em circulação (*free float*) **e** menos de 50% das ações ordinárias da empresa pertencem aos acionistas controladores.	☐2
A empresa **possui**, no mínimo, 25% das ações em circulação (*free float*) **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.	☐3
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).	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 1.4. Acordo de Sócios	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **possui** apenas o contrato social para formalizar a sociedade empresária ao mercado, sem incluir o acordo de sócios.	☐0
A empresa possui acordos de acionistas porém não há formalização documentada.	☐1
A empresa **possui** acordos de acionistas ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☒5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 1.5. Votação	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa não adota regras para votação dos sócios.	☐0
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.	☐1
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..	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 1.6. Disponibilidade de informações	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não tem** transparência no compartilhamento das informações.	☐0
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.	☐1
A empresa **estabelece** em estatuto, regras específicas, visando a transparência e equidade de tratamento no caso de alienação do controle.	☐2
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.	☐3
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 *stakeholders* (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação.	☐4
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 *stakeholders* (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.	☐5
Justificativa:	

DIMENSÃO 2: GESTÃO

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

a) Agentes de Governança	
Indicador 2.1. Conselho de Administração	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não tem** um Conselho de Administração para exercer o papel de guardião do sistema de governança corporativa da empresa.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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).	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.2 Atribuições do Conselho de Administração	
Critério de Análise	**Assinale**
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.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.3 Composição do Conselho de Administração	
Critério de Análise	**Assinale**
O Conselho de Administração **é** composto por pessoas que fazem parte da empresa, escolhidos pela própria gestão.	☐0
O Conselho de Administração **é** majoritariamente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores).	☐1
O Conselho de Administração **é** majoritariamente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores), **possui** entre 5 a 9 membros externos.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.4 Remuneração e Avaliação do Conselho de Administração e dos conselheiros	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não possui** política de remuneração e avaliação do Conselho de Administração, ou seja, não há nenhum critério definido.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.5 Reuniões do Conselho de Administração	
Critério de Análise	**Assinale**
As reuniões do Conselho de Administração ocorrem **somente uma vez por ano** para prestação de contas e decisões.	☐0
Não há calendário anual próprio das reuniões do Conselho de Administração, ocorrendo somente em caso de emergência.	☐1
As reuniões do Conselho de Administração **são definidas** em calendário anual próprio, ocorrendo mensalmente e se necessário são realizadas reuniões extraordinárias.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.6 Atribuições da Diretoria Executiva	
Critério de Análise	**Assinale**
A Diretoria Executiva **não estabelece** políticas e ações para viabilizar os propósitos, princípios e valores da organização.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.7 Remuneração e Avaliação de Desempenho da Diretoria Executiva	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não possui** política de remuneração e avaliação da Diretoria Executiva, ou seja, não há nenhum critério definido.	☐0
A remuneração da Diretoria Executiva é realizada pelo próprio diretor, inclusive sobre incentivos.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.8 Conselho Fiscal	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não tem** um Conselho Fiscal para que existam mecanismos de fiscalização pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade.	☐0
A empresa **tem** um Conselho Fiscal com mecanismos de fiscalização e sua atuação pautada na equidade, transparência, independência e confidencialidade.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.9 Atribuições do Conselho Fiscal	
Critério de Análise	**Assinale**
O conselho fiscal **não tem livre acesso** aos relatórios de gestão da empresa.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.10 Composição do Conselho Fiscal	
Critério de Análise	**Assinale**
O Conselho Fiscal é composto por membros escolhidos pelo principal gestor.	☐0
O Conselho Fiscal é composto entre 3 a 5 membros, que **também** participam do Conselho de Administração.	☐1
O Conselho Fiscal é composto entre 3 a 5 membros, que **não podem** participar do Conselho de Administração, **indicados** pelos sócios não controladores.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.11 Comitê de Auditoria Interna	
Critério de Análise	**Assinale**
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.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.12 Atribuições do Comitê de Auditoria Interna	
Critério de Análise	**Assinale**
Não há um Comitê de Auditoria para que possa monitorar a aplicação do código de ética/conduta da empresa.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.13 Auditoria Externa (independente)	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não possui um** Comitê de Auditoria Externa para a realização anual de auditoria nas demonstrações financeiras elaboradas pela empresa.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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).	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.14 Código de Conduta	
Critério de Análise	**Assinale**
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.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.15 Regimento Interno	
Critério de Análise	**Assinale**
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.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.16 Mecanismos de Controle Gerencial	
Critério de Análise	**Assinale**
Não existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados.	☐0
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados.	☐1
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados **e** Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* ou *KPIs*) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da empresa.	☐2
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados **e** Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* ou *KPIs*) 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.	☐3
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados **e** Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* ou *KPIs*) 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.	☐4
Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou *Balanced Scorecard* e processos operacionais e administrativos são estruturados **e** Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* ou *KPIs*) 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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.17 Controladoria (Contábil, Tributária, Fiscal, Trabalhista)	
Critério de Análise	**Assinale**
Não existe na empresa controles internos e conformidade (*compliance*) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores.	☐0
Existe na empresa controles internos e conformidade (*compliance*) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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).	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.18 Prestação de Contas (*Accountability*)	
Critério de Análise	**Assinale**
Não existe na empresa **transparência** da organização às partes interessadas.	☐0
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.	☐1
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*.	☐2
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.	☐3
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, **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.	☐4
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, **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.	☐5

Justificativa:

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.19 Implementação da Sucessão na Gestão	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não possui** um plano de sucessão familiar.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 2.20 Práticas de Responsabilidade Social e Ambiental	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não se preocupa** com sustentabilidade, preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social.	☐0
A empresa **entende que** a 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.	☐1
A empresa **entende que** a 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 ambienta, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida e a melhoria e a proteção do meio ambiente.	☐2
A empresa **entende que** a 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 ambienta, 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.	☐3
A empresa **entende que** a 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 ambienta, 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).	☐4
A empresa **entende que** a 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 ambienta, 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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

DIMENSÃO 3: FAMÍLIA

Indicador 3.1. Conselho de Família	
Critério de Análise	**Assinale**
A empresa **não tem** um Conselho de Família para atuar em caráter informativo e consultivo.	☐0
A empresa **implantou** um Conselho de Família que atua em caráter informativo e consultivo.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 3.2. Protocolo Familiar	
Critério de Análise	**Assinale**
Não existe um Protocolo Familiar que regule a relação entre os membros da família.	☐0
Existe um Protocolo Familiar que regule a relação entre os membros da família, porém sem critérios para empregar membros da família.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 3.3. Gestão de relacionamentos	
Critério de Análise	**Assinale**
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.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

DIMENSÃO 4: CADEIA PRODUTIVA

Indicador 4.1. Redução de Conflitos	
Critério de Análise	**Assinale**
Não há troca de informações importantes aos interessados com frequência formalmente ou informalmente.	☐0
Há troca de informações importantes aos interessados com frequência formalmente ou informalmente, ou seja, sem ter sido como acordo pré-especificado.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 4.2. Governança Contratual	
Critério de Análise	**Assinale**
Não existem contratos formais que detalham as obrigações e direitos de cada parte.	☐0
Existem contratos formais que detalham as obrigações e direitos de cada parte, **e que descrevem** os requisitos para gerenciar os acordos entre as partes.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 4.3. Governança Relacional	
Critério de Análise	**Assinale**
Não há comprometimento com melhorias que podem beneficiar as duas partes e não apenas individual, pois cada um trabalha por si.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	

Atenção: Assinale um único item do critério de análise					
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA					
(0) NÃO SE APLICA	**(1) POUCO SE APLICA**	**(2) APLICA BASICAMENTE**	**(3) APLICA PARCIALMENTE**	**(4) APLICA EM SUA MAIORIA**	**(5) APLICA TOTALMENTE**

Indicador 4.4. Mecanismos de Controle Gerencial	
Critério de Análise	**Assinale**
Não existe um sistema de gestão econômico-financeira estabelecido para analisar perdas e lucros para cada elo (relação) da cadeia de suprimentos.	☐0
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.	☐1
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.	☐2
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.	☐3
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.	☐4
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.	☐5
Justificativa:	