

Proposição de um roteiro para avaliação das práticas de Governança Corporativa em empresas familiares do agronegócio

Proposing an evaluating Corporate Governance practices guide in family agribusiness companies

Rosemary R. Caligioni ¹  , Lesley C. do L. A. Galli ²  

DETALHES EDITORIAIS

Afiliação

¹ Centro Universitário Moura Lacerda

² Faculdade de Ciências Agrárias e veterinárias, Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Histórico do artigo

Recebido: 31/01/2024

Aceito: 24/06/2025

Publicado: 01/09/2025

Classificação JEL

M100

ODS

ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)

Citação APA:

Caligioni, R. R. & Galli, L. C. do L. A. (2025). Proposição de um roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 30(1), 74-97

English version

Resumo

Este artigo propõe um roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio, com base em uma revisão crítica da literatura e validação por especialistas. A pesquisa, de natureza aplicada, descritiva e qualitativa, fundamentou-se em uma revisão sistemática de dezesseis modelos avaliativos reconhecidos nacional e internacionalmente. A partir dessa análise, foi desenvolvido um modelo composto por quatro dimensões integradas - Propriedade, Gestão, Família e Cadeia Produtiva - subdivididas em agentes e mecanismos de governança. O diferencial teórico do estudo reside na incorporação da dimensão Cadeia Produtiva, pouco abordada nos modelos tradicionais, evidenciando a importância da governança relacional e contratual no contexto agroindustrial. O modelo proposto foi submetido à validação qualitativa por meio do método Delphi, envolvendo três rodadas de análise com especialistas. Como resultado, foi consolidado um instrumento analítico composto por indicadores estruturados em uma escala ordinal de seis níveis, que permite mensurar o grau de maturidade da governança nas organizações familiares. O roteiro apresenta elevado potencial de aplicação, tanto como ferramenta diagnóstica quanto como referência para o planejamento estratégico, promovendo a profissionalização, a sucessão estruturada e a sustentabilidade das empresas familiares do setor.

Palavras-chave: governança corporativa, empresa familiar, agronegócio, sucessão, cadeia produtiva

Abstract

This article proposes a framework for evaluating corporate governance practices in family businesses operating in the agribusiness sector, based on a critical review of the literature and expert validation. The research is applied, descriptive, and qualitative in nature, and was grounded in a systematic review of sixteen national and international governance assessment models. The proposed model consists of four integrated dimensions — Ownership, Management, Family, and Value Chain — further divided into governance agents and mechanisms. A key theoretical contribution lies in the inclusion of the Value Chain dimension, which is often neglected in traditional models, highlighting the relevance of relational and contractual governance within the agro-industrial



context. The model underwent a qualitative validation process through the Delphi method, comprising three iterative rounds with academic and professional experts. As a result, an analytical framework was established, composed of structured indicators and a six-level ordinal scale that assesses the maturity level of governance practices. The developed tool demonstrates strong potential for application both as a diagnostic instrument and as a strategic planning guide, contributing to the professionalization, structured succession, and long-term sustainability of family agribusinesses.

Keywords: corporate governance, family business, agribusiness, succession, value chain

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a intensificação da globalização e a ampliação das transações financeiras em escala internacional provocaram transformações significativas nas dinâmicas econômicas dos países, exigindo das organizações maior capacidade de adaptação, controle e transparência e reforçando a necessidade de adoção de práticas de governança corporativa como instrumento de resiliência organizacional (Picchi et al., 2021a; IBGC, 2016; Neres et al., 2025).

A governança corporativa pode ser compreendida como o conjunto de valores, princípios e mecanismos que regem o sistema de poder e gestão nas organizações (CVM, 2002; Brinkhues et al., 2015; IBGC, 2023). Seu papel é fundamental na institucionalização da empresa, na mitigação de conflitos de agência, na redução das assimetrias de informação e no fortalecimento do controle financeiro (Silveira, 2004; D'Aveni et al., 2010; Nogueira, 2018; Prata & Flach, 2021; Caligioni et al., 2022a). Além de promover eficiência gerencial, a governança corporativa contribui para a consolidação da imagem institucional junto aos stakeholders (Lorenzi et al., 2009; Picchi et al., 2021a; Moura et al., 2025).

Nas empresas familiares, entretanto, os desafios à implementação da governança assumem particularidades relevantes. A sobreposição entre família, propriedade e gestão torna o processo decisório mais vulnerável a interferências emocionais, interesses pessoais e conflitos intergeracionais (Araújo et al., 2013; Bressan et al., 2019). Além disso, a ausência de formalização de regras e estruturas tende a comprometer a sucessão, a profissionalização e a continuidade do negócio (Carvalho, 2015; IBGC, 2019; Biscaia, 2020). Neste contexto, a governança corporativa torna-se um diferencial competitivo, pois permite a construção de consensos, a organização dos papéis familiares e empresariais, e o fortalecimento da confiança mútua (Neres et al., 2025).

Dessa forma, a governança corporativa emerge não apenas como ferramenta de melhoria da gestão, mas também como vetor de profissionalização e continuidade em empresas familiares, especialmente no contexto do agronegócio, setor que representa aproximadamente 21,1% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, com relevante geração de empregos formais nos segmentos de agroindústria, serviços e atividades primárias (Caligioni et al., 2022b; Galli & Caligioni, 2024).

A complexidade das empresas familiares do agronegócio, aliada à sua relevância econômica, exige o fortalecimento de estruturas internas que garantam segurança na tomada de decisão, alinhamento estratégico e sustentabilidade de longo prazo (Lins, 2018; Moura et al., 2025). Nesse cenário, destaca-se a importância de mecanismos de governança que proporcionem equilíbrio entre os interesses da família e os objetivos organizacionais, promovendo o bem comum e a preservação do patrimônio familiar ao longo das gerações (Wendry et al., 2023).

Torna-se fundamental a construção de modelos avaliativos que considerem não apenas os princípios universais da governança, mas também os valores, a cultura e a trajetória histórica das famílias empresárias (IBGC, 2019). Assim, para as empresas familiares do agronegócio, a governança deixa de ser uma exigência externa para se tornar uma estratégia interna de valorização do capital humano, de preservação do patrimônio familiar e de promoção da longevidade organizacional.

Considerando esse contexto, o presente estudo tem como objetivo propor um roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio, com base na análise crítica de modelos consolidados na literatura. A relevância da pesquisa reside na possibilidade de oferecer um instrumento capaz de diagnosticar e orientar a implementação de boas práticas de governança, promovendo a maturidade institucional, a profissionalização da gestão e a longevidade dessas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa

O conceito de governança corporativa tem evoluído ao longo do tempo, acompanhando as transformações das estruturas organizacionais e das relações entre os diferentes agentes econômicos. Desde a Revolução Industrial, observa-se o crescimento da complexidade empresarial e a ampliação dos vínculos entre os diversos grupos de interesse envolvidos na gestão das organizações (Guttler, 2011; Neres et al., 2025). Esse contexto demandou o desenvolvimento de práticas e mecanismos capazes de promover a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade no exercício do poder corporativo (IBGC, 2023).

De forma ampla, a governança corporativa pode ser compreendida como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselhos, diretorias e demais partes interessadas (IBGC, 2018). Seu objetivo fundamental é alinhar os interesses dos stakeholders, proteger os direitos dos acionistas, assegurar o uso eficiente dos recursos e promover a perenidade organizacional (Prata & Flach, 2021). Nesse sentido, as boas práticas de governança corporativa não se restringem à conformidade legal, mas assumem caráter estratégico, ao fortalecer a legitimidade institucional e viabilizar o acesso ao capital e a novos mercados (Lorenzi et al., 2009; Wendry et al., 2023).

Sob a perspectiva técnica, a governança corporativa atua como instrumento de mitigação de riscos e de conflitos de agência, ao estabelecer critérios objetivos para a tomada de decisão, a supervisão da gestão e o fluxo de informações entre os níveis hierárquicos (D'Aveni et al., 2010; Brinkhues et al., 2015; Nogueira, 2018). A clareza na definição dos papéis dos agentes e a implantação de estruturas de controle interno, como conselhos, auditorias e comitês, são elementos essenciais para o fortalecimento da governança e para a construção de um ambiente organizacional mais ético, eficiente e confiável (Prata & Flach, 2021; IBGC, 2023).

Por fim, é importante ressaltar que a eficácia da governança está diretamente relacionada à sua capacidade de se adaptar às especificidades do contexto organizacional em que é aplicada (Sonza, 2014; Biscaia, 2020; Moura et al., 2025).

2.2 Empresa familiar

A definição de empresa familiar é tema de extensa discussão na literatura, refletindo a multiplicidade de formas organizacionais, graus de envolvimento familiar e modelos de gestão existentes (Caligioni *et al.* 2022b). Essa diversidade conceitual decorre, principalmente, da dificuldade em delimitar os critérios que caracterizam uma empresa como familiar; se pela propriedade, pela gestão ou pela influência exercida pelos membros da família nos rumos da organização (Picchi, 2017). Na Tabela 1, o autor faz a síntese dos conceitos encontrados na pesquisa bibliográfica e destaca o foco de cada um deles.

Tabela 1

Diferentes conceitos de empresa familiar e respectivos focos

AUTORES	CONCEITO	FOCO
Donnelley (1967)	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
Dailey et al. (1997)	Empresa familiar aquela na qual o vínculo com a família exista há pelo menos uma geração mediante uma relação dinâmica entre os membros da família e os executivos da empresa	Família, gestão e propriedade
Oliveira (1999)	Sucessão do poder decisório de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias	Autoridade familiar – sucessão

AUTORES	CONCEITO	FOCO
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
Bernhoeft e Gallo (2003)	Conceito de empresa multifamiliar,	Gestão
Andrade (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

Nota. PICCHI, M. R. (2017). *Contribuições das práticas de governança corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio: um estudo multicase no segmento de implementos agrícolas*. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp, Jaboticabal - SP.

Considerando essa multiplicidade conceitual e os diferentes enfoques apresentados na Tabela 1, torna-se evidente que a compreensão da empresa familiar deve transcender definições fixas ou universalizantes. É possível perceber que as definições podem ser agrupadas em três grandes categorias:

- (i) definições centradas na propriedade e controle econômico (Barry, 1978; Gallo, 2008; Gonçalves, 2000);
- (ii) definições orientadas à sucessão hereditária e vínculo geracional (Donnelley, 1967; Oliveira, 1999; Lima, 2009); e
- (iii) abordagens que enfatizam a inter-relação entre família, gestão e história organizacional (Dailey et al., 1997; Andrade, 2005; Bernhoeft & Gallo, 2003).

Essa tipologia permite compreender que, embora cada definição ressalte aspectos distintos, todas convergem para a necessidade de reconhecimento da sobreposição entre os papéis familiares e empresariais como elemento estruturante da identidade da empresa familiar.

Dessa forma, a análise dos conceitos reunidos na tabela reforça a importância de desenvolver instrumentos avaliativos de governança que sejam sensíveis à trajetória, à cultura e à dinâmica interna de cada família empresária, respeitando sua identidade, mas orientando-a para a sustentabilidade e a longevidade organizacional.

2.3 Dinâmica das empresas familiares

O Modelo dos Três Círculos, desenvolvido por Tagiuri e Davis na década de 1980, constitui uma das principais ferramentas conceituais para compreender a complexidade das empresas familiares. Esse modelo propõe que as organizações familiares são formadas pela interseção de três sistemas distintos, porém interdependentes: família, propriedade e empresa (Tagiuri & Davis, 1996).

Cada um desses círculos representa um grupo com interesses, papéis e responsabilidades próprias, e os indivíduos envolvidos na organização podem ocupar simultaneamente diferentes posições dentro desses sistemas, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1**Sobreposição de papéis da família, propriedade e grupos gestores**

Nota. Fonte: Elaboração própria da sobreposição de papéis da família, propriedade e grupos gestores. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Na perspectiva da governança, esse modelo é fundamental porque permite visualizar as sobreposições de papéis que ocorrem frequentemente nesse tipo de organização, como, por exemplo, um membro da família que é, ao mesmo tempo, proprietário e gestor da empresa. Essa intersecção, se não for adequadamente gerida, pode gerar conflitos de interesse, ambiguidade de funções e fragilidade nos processos decisórios. Por outro lado, quando bem compreendido e estruturado, o modelo dos três círculos oferece subsídios importantes para o desenho de mecanismos de governança que respeitem a identidade familiar, promovam a profissionalização da gestão e preservem a coesão entre os diferentes grupos envolvidos (Galli & Caligioni, 2024).

Autores como Grisci e Velloso (2014) aplicam esse modelo para propor uma estrutura interna de governança nas empresas familiares, dividida em três eixos analíticos: o sistema empresarial, representado pela gestão executiva e o conselho de administração; o sistema societário, vinculado à assembleia de sócios e à estrutura de propriedade; e o sistema familiar, articulado por meio de conselhos de família e protocolos familiares. A análise separada, mas interligada, desses subsistemas possibilita a definição clara das atribuições, limites de atuação e canais de comunicação entre os atores envolvidos, favorecendo a construção de um ambiente organizacional mais transparente e sustentável.

No contexto das empresas familiares do agronegócio, onde os vínculos afetivos, o legado intergeracional e a centralização da propriedade são ainda mais acentuados, o modelo dos três círculos mostra-se especialmente pertinente. Ele permite identificar pontos de tensão e oportunidades de equilíbrio, sendo um referencial estratégico para a formulação de instrumentos de governança que considerem não apenas os aspectos técnicos da gestão, mas também os valores, a cultura e as relações familiares que moldam a identidade dessas organizações (Schneider et al., 2021; Galli & Caligioni, 2024).

2.4 Revisão sistemática dos modelos de avaliação das práticas de governança corporativa

No intuito de compreender os diferentes enfoques metodológicos e contextuais relacionados à avaliação das práticas de governança corporativa, foram sistematizados dezesseis modelos identificados na literatura, os quais se distribuem em distintos segmentos organizacionais. A Tabela 2 apresenta a síntese desses modelos.

Tabela 2*Análise comparativa dos Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa*

Autor	Objetivo	Título e Área de Aplicação	Características
Souza et al. (2004)	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	Integração na cadeia de suprimentos: um estudo de caso do setor automobilístico Setor automobilístico	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 (2006)	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.	Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa Empresas familiares de pequeno e médio portes	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.
Hansen & Oliveira (2009)	Revisar os diferentes arranjos produtivos e discutir a problemática da formulação de estratégias e da avaliação da competitividade em arranjos produtivos	Proposta de Modelo para Avaliação Sistemática do Desempenho Competitivo de Arranjos Produtivos - O Caso do Arranjo Coureiro-Calçadista do Vale dos Sinos (RS-Brasil) Setor calçadista	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
Sampaio (2009)	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	Modelo de avaliação de práticas de governança corporativa aplicado às empresas listadas na Bovespa – atual B3 Empresas de capital aberto (BOVESPA - Brasil Bolsa Balcão (B3))	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.
Guttler (2011)	Avaliar qualitativamente às práticas de governança corporativa de uma empresa do setor de energia elétrica brasileira	Governança Corporativa: Avaliação Qualitativa das Práticas em uma Empresa de Energia Elétrica Energia Elétrica	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)	Propor um modelo conceitual que apoie o estudo da prática da governança em cadeias logístico-portuárias para estabelecer iniciativas ou desenvolvimento do setor	Proposição de um modelo conceitual em torno da prática da governança em cadeias logístico-portuárias Setor portuário	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.

Autor	Objetivo	Título e Área de Aplicação	Características
Araújo et al. (2013)	Propor e testar um instrumento diagnóstico que permita verificar o alinhamento das práticas de gestão de empresas familiares às práticas de governança corporativa.	Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de Governança Corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico Empresas familiares do setor de serviço	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)	Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações	Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações Empresas familiares	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)	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.	Avaliação das Práticas de Governança: Estudo de Caso do Programa de Fomento a Atividades Produtivas Rurais no Território da Cidadania Alto Oeste Potiguar Setor público	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.
Oliveira e Resende (2018)	Propor um instrumento de avaliação da governança organizacional para uma instituição pública e foi construído a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa	Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público Setor Público	O modelo proposto é 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).
Bastos (2019)	Analisar o nível de utilização das práticas de governança corporativa nas empresas brasileiras de varejo de alimentos e de capital familiar	As práticas de Governança Corporativa: um estudo das empresas familiares do varejo de alimentos no Brasil Empresa Familiar de Varejo de Alimentos	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
Nicácio et al. (2019)	Avaliar as práticas de governança com base na proposta do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 33 construtoras brasileiras.	Prácticas de gobierno corporativo en las constructoras familiares brasileñas Empresas Familiares na área de Construtoras	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

Autor	Objetivo	Título e Área de Aplicação	Características
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	A influência dos instrumentos de governança na indução das práticas green em redes de suprimentos: uma proposta teórica Empresas de logística	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)	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	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.
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	Modelo de Avaliação da influência dos fatores contextuais e da confiança na governança da cadeia de suprimentos e no seu desempenho Empresas de capital fechado	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.
Cunha (2022)	Propor um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito	Proposta de um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito Cooperativas	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.

Nota. Fonte: Elaboração própria com base na revisão bibliográfica.

Observa-se que, no campo das empresas familiares, os modelos priorizam a resolução de conflitos intergeracionais, a sucessão e a estruturação da governança familiar, enquanto nos modelos voltados às empresas de capital aberto, destaca-se a preocupação com estruturas formais de controle e a aderência a boas práticas regulatórias.

Já os estudos aplicados ao setor público e à logística enfatizam dimensões como *accountability*, eficiência de processos e governança intraorganizacional. Essa diversidade reforça a importância de se construir um roteiro avaliativo que seja sensível às particularidades do segmento do agronegócio, onde as empresas familiares operam em contextos híbridos, demandando soluções que articulem profissionalização, legado e eficiência operacional. A categorização proposta, portanto, contribui para consolidar uma base analítica sólida sobre a qual o roteiro apresentado neste estudo foi desenvolvido.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada de caráter descritivo com abordagem qualitativa (Triviños, 1987; Gil, 2002), utilizando como método de coleta de dados a revisão sistemática de literatura (Botelho et.al, 2011), e o método Delphi (Sekayi & Kennedy, 2017) como mecanismo de análise dos dados para a elaboração do roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio.

Tabela 3*Etapas da Pesquisa*

Fase	Método de Pesquisa	Técnica de Coleta e Análise dos Dados	Objetivo
1ª. Fase	Pesquisa Bibliográfica	Revisão Sistemática de Literatura	Identificar a produção científica relacionada ao desenvolvimento de modelos de avaliação de governança corporativa, reunindo subsídios teóricos para a elaboração do roteiro
2ª. Fase	Pesquisa de Campo	Método Delphi	Validar qualitativamente os construtos, itens e categorias do modelo proposto com apoio de especialistas acadêmicos e profissionais de governança corporativa

Nota. Fonte: Elaboração própria.

3.1 Etapa 1: Pesquisa bibliográfica - Elaboração do modelo

Na primeira fase da pesquisa foi realizada uma revisão sistemática da literatura a fim sintetizar a literatura existente sobre os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa, obtendo uma compreensão mais ampla e aprofundada sobre do tema (Soares et al., 2018). Os trabalhos foram selecionados, categorizados e analisados, estando sintetizados na Tabela 2.

Com base na revisão teórica realizada, foi concebida a estrutura conceitual do modelo, que está apresentada na Figura 2. O modelo é composto por quatro dimensões (Propriedade, Gestão, Família e Cadeia Produtiva), sendo cada dimensão subdividida em dois aspectos: agentes de governança e mecanismos de governança.

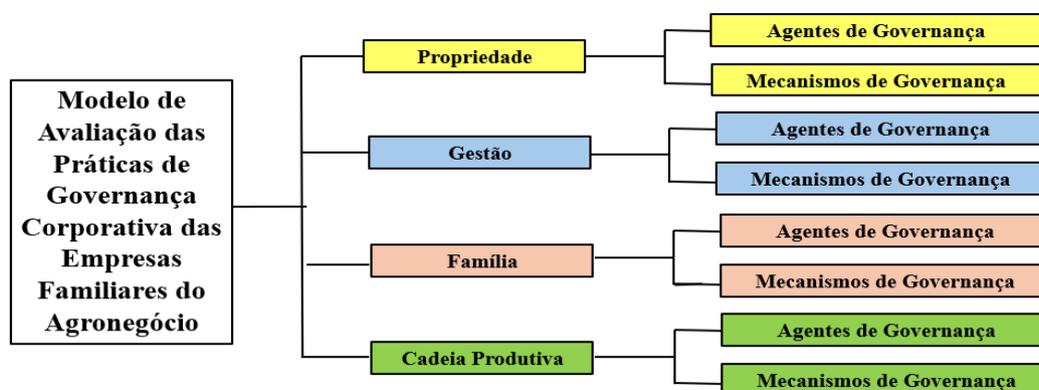
As dimensões **Propriedade, Gestão e Família** avaliam os aspectos de governança relacionados diretamente à dinâmica de negócio das empresas familiares, a qual é baseada na interdependência destes três pilares. Já a dimensão **Cadeia Produtiva** explora aspectos relacionados à governança das organizações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

Já as subdimensões avaliativas são caracterizadas da seguinte forma:

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

Figura 2

Modelo de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa das Empresas Familiares do Agronegócio



Nota: Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 4 detalha as variáveis que compõem as dimensões, subdimensões e indicadores descritivos do roteiro de avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio.

Tabela 4

Variáveis do Roteiro para Avaliação das Práticas de Governança em Empresas Familiares do Agronegócio

Dimensão 1: Propriedade		
Subdimensões	Indicadores	Autores
Agente de Governança	1.1. Comitê dos Sócios (Proteção aos sócios)	Moreira (2006); Sampaio (2009); Nicácio et al. (2019).
Mecanismos de Governança	1.2. Contrato Social	Sampaio (2009); Araújo et al. (2013); 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
Agentes de Governança	2.1. Conselho de Administração	IBGC (2016);
	2.2. Atribuições do Conselho de Administração	Sampaio (2009); IBGC (2016); Bastos (2019); 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	
	2.7. Remuneração e Avaliação de Desempenho da Diretoria Executiva	Sampaio (2009); Cunha (2022).
	2.8. Conselho Fiscal	Sampaio (2009); IBGC (2016); 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); Nicácio et al. (2019); Bastos (2019); Cunha (2022).

Dimensão 2: Gestão		
Subdimensões	Indicadores	Autores
Mecanismos 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); Nicácio et al. (2019); Cunha (2022).
	2.17. Controladoria (Contábil, Tributária, Fiscal, Trabalhista)	IBGC (2016); Bastos (2019); Nicácio et al. (2019).
	2.18 Prestação de Contas (<i>Accountability</i>)	Araújo et al. (2013); Guttler (2011); Cunha (2022).
	2.19. Implementação da Sucessão na Gestão	Sampaio (2009); IBGC (2016); Bastos (2019).
	2.20. Práticas de Responsabilidade Social e Ambiental	Araújo et al. (2013); Cunha (2022).
Dimensão 3: Família		
Subdimensões	Indicadores	Autores
Agente de Governança	3.1. Conselho de Família	Moreira (2006); Guttler (2011); IBGC (2016); Nicácio et al. (2019); IBGC (2019).
	Mecanismos de Governança	3.2. Protocolo Familiar
3.3. Gestão de relacionamentos		Moreira (2006); Guttler (2011); IBGC (2016); Nicácio et al. (2019).
Dimensão 4: Cadeia Produtiva		
Subdimensões	Indicadores	Autores
Agente de Governança	4.1. Comitê de Redução de Conflitos	Souza et al. (2004); Bonatto (2021).
	Mecanismos de Governança	4.2. Governança Contratual
4.3. Governança Relacional		Bonatto (2021).
4.4. Mecanismos de Controle Gerencial		Hansen & Oliveira (2009); Milan & Vieira (2011); Oliveira et al. (2019); Bonatto (2021).

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Para fins de avaliação, as subdimensões (agentes de governança e mecanismos de governança) foram decompostas numa **escala ordinal de seis níveis de desenvolvimento**, do tipo “quanto maior, melhor”, conforme ilustrado na Tabela 5.

Tabela 5

Níveis da Escala Avaliativa de Governança

Nível	Descrição do Nível
0	Não contempla: o agente ou mecanismo não está presente na organização.
1	Contempla de forma incipiente: há iniciativas pontuais ou informais, sem estrutura ou sistematização.
2	Contempla parcialmente: existe de forma estruturada, porém com baixa atuação, abrangência ou reconhecimento formal.
3	Contempla com estrutura básica: o agente ou mecanismo está formalizado e opera com regularidade, mas sem integração aos demais elementos de governança.
4	Contempla com consistência: há atuação articulada, com mecanismos integrados e monitoramento contínuo.
5	Contempla totalmente: o agente ou mecanismo é amplamente institucionalizado, com participação efetiva, impacto estratégico e alinhamento aos princípios de governança.

Nota. Fonte: Elaboração própria

3.2 Etapa 2: Pesquisa de campo – validação do modelo

Na segunda fase da pesquisa, o modelo desenvolvido foi submetido à validação qualitativa por meio da técnica Delphi, reconhecida como um procedimento estruturado de coleta e análise de opiniões de especialistas, conduzido em múltiplas rodadas sucessivas, com garantia de anonimato e controle de feedback entre os participantes (Sekayi & Kennedy, 2017). O objetivo da aplicação do método foi realizar a validação de face dos itens da escala avaliativa, examinando aspectos como clareza redacional, consistência semântica, adequação teórica ao contexto das empresas familiares do agronegócio e capacidade de mensuração dos elementos propostos relacionados à governança corporativa.

O processo foi conduzido em três rodadas sucessivas, permitindo o refinamento progressivo da estrutura e da redação dos itens. Na primeira rodada, os especialistas foram convidados a avaliar os indicadores com base em critérios como unicidade entre sujeito e predicado, coerência com a realidade organizacional do agronegócio e precisão conceitual. As sugestões resultaram em ajustes terminológicos e reordenação de alguns itens. Na segunda rodada, após a incorporação das contribuições iniciais, os participantes revisaram a nova versão da escala, propondo modificações pontuais que visaram ampliar a clareza e a aplicabilidade dos termos utilizados. Na terceira rodada, uma vez atingido o consenso entre os especialistas, a versão final do modelo foi consolidada.

Ao longo de todo o processo, as contribuições foram analisadas com critério, preservando o equilíbrio entre rigor acadêmico e viabilidade prática, assegurando que a escala pudesse ser compreendida e utilizada tanto no ambiente acadêmico quanto em contextos empresariais reais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Modelo de avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio

A Tabela 6 representa a síntese operacional do modelo proposto neste estudo, consolidando as dimensões, subdimensões e indicadores que compõem o roteiro de avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio.

Tabela 6

Roteiro para Avaliação das Práticas de Governança em Empresas Familiares do Agronegócio

DIMENSÃO: PROPRIEDADE		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
Comitê de 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.	
Estrutura Societária	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	

DIMENSÃO: PROPRIEDADE		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
Acordo de 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, 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.	
Votação	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.	
Disponibilidade de informações	A empresa estabelece em estatuto, regras específicas, visando a transparência e equidade de tratamento no caso de alienação do controle, disponibiliza de forma sistemática e clara as informações obrigatórias por leis ou regulamentos, além das informações de interesse de todos os <i>stakeholders</i> (associados, funcionários, clientes, fornecedores), utilizando diferentes canais de comunicação, bem como informações sobre a posição financeira, o desempenho, a participação acionária e dados relativos à administração, facilitando o processo de tomada de decisão e de fiscalização.	

DIMENSÃO: GESTÃO		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
Conselho de Administração	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	
Atribuições do Conselho de Administração	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	

DIMENSÃO: GESTÃO		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
Composição do Conselho de Administração	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.	
Remuneração e Avaliação do Conselho de Administração e dos Conselheiros	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.	
Reuniões do Conselho de Administração	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.	
Atribuições da Diretoria Executiva	A Diretoria Executiva estabelece políticas e ações que viabilizam os propósitos, princípios e valores da organização, administra os ativos e conduz seus negócios da empresa de maneira diligente, define e executa as estratégias aprovadas pelo Conselho de Administração de forma eficiente e eficaz, cria e revisa os sistemas de controles internos com a finalidade de organizar e monitorar o fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a organização, procura manter relacionamento transparente com os <i>stakeholders</i> , devendo prestar e disponibilizar aos mesmos as informações relevantes, além das obrigatórias por lei ou regulamento, 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.	
Remuneração e Avaliação de Desempenho da Diretoria Executiva	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.	

DIMENSÃO: GESTÃO		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
Conselho Fiscal	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.	
Atribuições do Conselho Fiscal	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.	
Composição do Conselho Fiscal	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.	
Comitê de Auditoria Interna	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.	
Atribuições do Comitê de Auditoria Interna	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 <i>compliance</i> , de forma a assegurar a boa gestão dos recursos, a proteção e valorização do patrimônio e da imagem da organização.	

DIMENSÃO: GESTÃO		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (o a 5)
Auditoria Externa (independente)	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 <i>compliance</i>); a identificação de fraudes e atos ilegais; a existência de deficiências relevantes nos controles internos (não importando se causadas por erro ou fraude).	
Código de Conduta	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.	
Regimento Interno	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.	
Mecanismos de Controle Gerencial	Existe na empresa planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo ou <i>Balanced Scorecard</i> e processos operacionais e administrativos são estruturados e Dashboard ou Painel de indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> ou <i>KPIs</i>) que contemple o monitoramento do alcance das estratégias e a contribuição das diferentes áreas organizacionais para a sustentabilidade da empresa há avaliação de desempenho dos funcionários, bem como políticas e programas de remuneração fixa e variável e que são orientadas por critérios de meritocracia condizentes com as melhores práticas do mercado e alinhadas as estratégias da organização, há avaliação da imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos e também monitoramento e avaliação do sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.	

DIMENSÃO: GESTÃO		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
Controladoria (Contábil, Tributária, Fiscal, Trabalhista)	Existe na empresa controles internos e conformidade (<i>compliance</i>) 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).	
Prestação de Contas (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 <i>accountability</i> , garantia de que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação, demonstração do valor adicionado, demonstrativo este que evidencia a riqueza criada pela organização e sua distribuição, permitindo analisar os vários aspectos da empresa e sua efetiva integração com a sociedade, fornecendo uma visão holística de como a organização se insere na comunidade em que opera com atuação dos agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês) atuam com diligência e responsabilidade no âmbito de seus papéis assumindo integralmente as consequências de seus atos e prestam contas de suas atividades de modo claro, conciso, compreensível e sistemático	
Implementação da Sucessão na Gestão	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.	
Práticas de Social e Ambiental	A empresa entende que o conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico- financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social, investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social e responsabilidade ambiental, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida e a melhoria e a proteção do meio ambiente, mede o percentual do lucro operacional para investir nos projetos sociais e ambientais, monitora indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais) e apresenta Relatório Anual e/ou Balanço Social de forma clara investimentos em sustentabilidade e meio ambiente, demonstrando o grau de responsabilidade social da entidade.	

DIMENSÃO: GESTÃO		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
Práticas de Responsabilidade Social e Ambiental	A empresa entende que o conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico- financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social, investe sistematicamente em projetos e programas voltados de responsabilidade social e responsabilidade ambiental, visando a melhoria das condições de vida da comunidade ao qual está inserida e a melhoria e a proteção do meio ambiente, mede o percentual do lucro operacional para investir nos projetos sociais e ambientais, monitora indicadores de impacto ambiental (exemplo resíduos e gases, reciclagem, descarte do lixo, economia de água, economia de energia, acidentes ambientais) e apresenta Relatório Anual e/ou Balanço Social de forma clara investimentos em sustentabilidade e meio ambiente, demonstrando o grau de responsabilidade social da entidade.	
DIMENSÃO: FAMÍLIA		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
Conselho de Família	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.	
Protocolo Familiar	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.	
Gestão de relacionamentos	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	
DIMENSÃO: CADEIA PRODUTIVA		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
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.	

DIMENSÃO: CADEIA PRODUTIVA		
Indicador	Descrição do Desempenho Máximo (Nível 5)	Nota (0 a 5)
Governança Contratual	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	
Governança Relacional	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.	
Mecanismos de Controle Gerencial	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.	

Nota. Fonte: Elaboração própria.

4.2 Análise crítica do modelo

O modelo proposto neste estudo representa um avanço significativo na avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio, ao integrar de forma sistemática quatro dimensões complementares: propriedade, gestão, família e cadeia produtiva. Essa estrutura permite não apenas capturar os aspectos tradicionais da governança familiar, como sucessão, estrutura societária e conselhos, mas também avançar na análise da governança interorganizacional, essencial no contexto agroindustrial.

A construção de uma escala ordinal de seis níveis, com descrições parametrizadas de desempenho para cada indicador, confere ao instrumento um duplo valor: diagnóstico e formativo. Do ponto de vista diagnóstico, a escala possibilita a mensuração clara do grau de maturidade institucional em cada item avaliado, promovendo a identificação de lacunas e fortalezas organizacionais. Do ponto de vista formativo, fornece um caminho estruturado para o aprimoramento progressivo das práticas de governança, orientando gestores em direção à profissionalização e à sustentabilidade.

Outro mérito do modelo está na clareza das descrições de desempenho máximo, que funcionam como benchmarks qualitativos para cada prática analisada, contribuindo para a padronização da avaliação e a orientação de ações de melhoria. A inclusão da dimensão Cadeia Produtiva, pouco explorada em modelos anteriores, demonstra sensibilidade às especificidades do agronegócio, setor caracterizado por interdependência entre atores, contratos complexos e necessidade de mecanismos de confiança mútua.

Apesar da robustez do modelo, destaca-se a necessidade de validação empírica em diferentes realidades empresariais para consolidar sua aplicabilidade em larga escala. Ainda assim, o instrumento já se configura como uma contribuição relevante tanto para o meio acadêmico, ao

ampliar o debate sobre governança em empresas familiares, quanto para o campo gerencial, ao oferecer um referencial prático e adaptável à realidade organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo propor, estruturar e validar um roteiro para a avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio, a partir da análise crítica de modelos existentes e da incorporação de elementos distintivos ao contexto agroindustrial. A abordagem metodológica combinou revisão sistemática da literatura e validação por especialistas por meio da técnica Delphi, resultando em um modelo abrangente, rigoroso do ponto de vista acadêmico e aplicável do ponto de vista empresarial.

Foram analisados dezesseis modelos nacionais e internacionais, cujos enfoques variaram entre o fortalecimento da estrutura de controle, a mitigação de conflitos familiares, a sucessão geracional e a eficiência da governança em cadeias produtivas. A partir desses referenciais, foi concebido um roteiro original, baseado nos quatro princípios fundamentais do IBGC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) e estruturado em quatro dimensões: Propriedade, Gestão, Família e Cadeia Produtiva.

A principal contribuição teórica do trabalho está na inclusão da dimensão Cadeia Produtiva, uma inovação metodológica que amplia o escopo tradicional da governança corporativa ao incorporar mecanismos relacionais e contratuais específicos do agronegócio. No plano prático, o modelo oferece uma ferramenta de avaliação que permite às empresas familiares identificar seu grau de maturidade institucional, orientar planos de sucessão, mitigar conflitos de agência e fortalecer sua estrutura decisória.

Do ponto de vista gerencial, o roteiro se destaca por sua aplicabilidade direta, ao articular indicadores específicos com parâmetros descritivos de desempenho, apoiados por uma escala de maturidade que facilita o diagnóstico e o planejamento estratégico. Embora o modelo não possa ser generalizado para todas as realidades organizacionais sem adaptações, ele apresenta elevado potencial de replicabilidade por meio de estudos de caso e aplicações em campo, que devem ser realizados em pesquisas futuras para aprofundar sua validação empírica.

Conclui-se que o modelo proposto responde de forma adequada à necessidade de ferramentas específicas para avaliação da governança em empresas familiares agroindustriais, contribuindo para a profissionalização da gestão, a longevidade organizacional e a sustentabilidade dessas organizações. Espera-se que este estudo inspire novas investigações e aplicações práticas, fortalecendo a interface entre teoria e prática na governança corporativa voltada ao agronegócio familiar.

REFERÊNCIAS

- Andrade, M. M. de. (2005). *Avaliação socioeconômica do programa de incentivos aos negócios em casa – PINC no município de Fortaleza, Ceará* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará].
- Araújo, C. E. B., Cabral, A. C. A., Santos, S. M. D., Pessoa, M. N. M., & Roldan, V. P. S. (2013). Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: Proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. *Revista Alcance*, 20(1), 117–138.
- Barry, B. (1978). O desenvolvimento da estrutura da organização na empresa familiar. *Idort*.
- Bastos, W. G. (2019). *As práticas de governança corporativa: Um estudo das empresas familiares do varejo de alimentos no Brasil* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC].
- Bernhoeft, R., & Gallo, M. A. (2003). *Governança na empresa familiar*. Elsevier.

- Biscaia, G. V., Gouvêa, D. G. T. de, & Coco, V. L. (2020). Em direção a uma teoria comportamental dos conselhos e governança corporativa – Um olhar para as empresas familiares brasileiras. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 5(1), 78.
- Bonato, F. (2021). *Modelo de avaliação da influência dos fatores contextuais e da confiança na governança da cadeia de suprimentos e no seu desempenho* [Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná].
- Botelho, L. L., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão & Sociedade*, 5(11), 121–136. <http://www.ges.face.ufmg.br>
- Bressan, A. A., et al. (2019). Perspectivas de pesquisa em governança corporativa de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 696+. <https://link.gale.com/apps/doc/A610341410>
- Brinkhues, R. A., Maçada, A. C. G., Freitas Júnior, J. C. S., & Lajara, T. T. (2015). Princípios e fatores motivadores na adoção de governança corporativa, da TI e da informação. *Anais do Encontro da ANPAD*, 39. <https://www.researchgate.net/publication/281348167>
- Caligioni, R. R., Galli, L. C. L. A., Freitas, M. G., Prates, G. A., & Arroyo, C. S. (2022a). 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*.
- Caligioni, R. R., Galli, L. C. L. A., Freitas, M. G., Prates, G. A., & Arroyo, C. S. (2022b). 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*.
- Camanzi, L., et al. (2018). A structural equation modeling analysis of relational governance and economic performance in agri-food supply chains: Evidence from the dairy sheep industry in Sardinia (Italy). *Agricultural and Food Economics*, 6(1), 4.
- Carvalho, C. C., Forte, S. H. A. C., Oliveira, O. V., & Sales, R. K. L. (2015). Mensuração da capacidade de governança corporativa das empresas familiares do mercado tradicional para a migração ao novo mercado da BM&FBovespa. In *Anais do VII Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)*.
- Cunha, V. C. da. (2022). *Proposta de um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito* [Dissertação de mestrado, Unesp – Jaboticabal].
- Comissão de Valores Mobiliários. (2002). Recomendações da CVM sobre governança corporativa. <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>
- D’Aveni, R. A., et al. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385.
- Donnelley, R. G. (1976). A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las. In *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas* (Vol. 2, Tomo 8).
- Galli, L. C. L. A., & Caligioni, R. R. (2024). *Roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa de empresas familiares do agronegócio*. Jaboticabal.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.

- Grisci, C. L. I., & Velloso, S. P. (2014). Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: A visão de consultores e de famílias empresárias. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 11(4), 367–381.
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34247>
- Guedes, M. S. B. (2018). 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*, 3(9), 80–146.
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/avaliacao-das-praticas>
- Guttler, C. (2011, agosto). Governança corporativa: Avaliação qualitativa das práticas em uma empresa de energia elétrica. In *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (pp. 1–13). Rio de Janeiro – RJ.
- Hansen, P. B., & Oliveira, L. R. (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). *Produto & Produção*, 10, 1–20.
<https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/9522/6532>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa (5ª ed.)*. IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Governança da família empresária: Conceitos básicos, desafios e recomendações*. IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2018). *Identidade da família empresária: Um elemento de coesão para a continuidade dos negócios*. IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2019). *Governança em empresas familiares: Evidências brasileiras*. IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2020). *Agenda positiva de governança: Medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma*.
<https://www.agendapositivadegovernanca.com/>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2021). *Métrica de governança corporativa*. IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023a). *Código das melhores práticas de governança corporativa (6ª ed.)*. IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023b, abril 8). *IBGC lança 6ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. <https://www.ibgc.org.br/>
- Lins, R. F., & Bruno-Faria, M. F. (2018). Governança corporativa nas empresas brasileiras de edificações e construção pesada. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 237–258.
<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2544>
- Lorenzi, A. G. A., Procopiuck, M., & Quandt, C. O. (2009). Governança corporativa: A situação das empresas brasileiras em relação às melhores práticas. *REBRAE*, 2(2), 105–119.
<https://doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13439>
- Milan, G. S., & Vieira, G. B. B. (2011). Proposição de um modelo conceitual em torno da prática da governança em cadeias logístico-portuárias. *Revista Gestão Industrial*, 7, 154–174.
<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/837>

- Moreira, A. L., Jr. (2006). *Estratégias de governança na empresa familiar: Modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo.
- Moura, G. F. L., Maciel, S. L. M., Souza Ramos, R., & Florencio dos Santos, J. (2025). Governança que transforma: Estratégias de governança para as micro, pequenas e médias empresas em Pernambuco. *Revista Inteligência Competitiva*, 15(00), e0488. <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v15i.488>
- Nicácio, R. M. F., Neves dos Santos, J. A., Pereira Soares, C. A., & da Silveira e Silva, W. (2019). Corporate governance practices in Brazilian family construction companies. *DYNA*, 86(209), 281–288. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n209.77135>
- Nogueira, F. E. A. (2018). Publicações em governança corporativa no Brasil. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 3(1), 52–76. <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1805>
- Neres, A. S. V., Coan, F. M. J., De Lima, J. R., Pereira, V. B., Durigon, A. R., De Almeida, E. A., & Olivera, R. A. C. (2025). A relação entre ética e governança corporativa: Uma análise com base nas diretrizes do IBGC. *ARACÊ*, 3, 13961–13982. <https://doi.org/10.56238/arev7n3-222>
- Oliveira, D. de P. R. (1999). *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Atlas.
- Oliveira, N. P., & Resende, P. C. Jr. (2020). Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público. *Revista do Serviço Público*, 71(2), 397–426. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3523>
- Oliveira, M. C., Machado, M. M., Queiroz, M. M., & Telles, R. (2019). A influência dos instrumentos de governança na indução de práticas green em redes de suprimentos: Uma proposta teórica. *Interciência*, 44(4), 196–202. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33959119002>
- Picchi, M. R., Caligioni, R. R., Prates, G. A., & Galli, R. A. (2021b). Práticas de governança corporativa e o processo de profissionalização da empresa familiar. In *VI Simpósio em Gestão do Agronegócio – SGAgro*. Jaboticabal – SP.
- Picchi, M. R., Caligioni, R. R., Prates, G. A., Marques, E., & Galli, L. C. L. A. (2021a). 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*.
- Picchi, M. R. (2017). *Contribuições das práticas de governança corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio: Um estudo multicase no segmento de implementos agrícolas* (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual Paulista (UNESP).
- Prata, B. C., & Flach, L. (2021). Gerenciamento de resultados e governança corporativa: Uma análise a partir da adoção das IFRS no Brasil. *Revista Ambiente Contábil - UFRN*, 13(2), 41–62.
- Ribeiro, H. C. M., Costa, B. K., Ferreira, M. P., & Serra, B. P. C. (2014). Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(1), 95–114.
- Sampaio, M. S. A. (2009). *Modelo de avaliação de práticas de governança corporativa aplicado às empresas listadas na Bovespa* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Ceará.

- Schneider, L., Da Rosa, C., & Knebel Baggio, D. (2021). Estrutura de governança corporativa em empresas familiares. *RGC - Revista de Governança Corporativa*, 6(1). <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v6i1.38>
- Sekayi, D., & Kennedy, A. (2017). Qualitative Delphi Method: A four-round process with a worked example. *The Qualitative Report*, 22(10), 2755–2763.
- Silveira, A. D. M. (2004). *Governança corporativa e estrutura de propriedade: Determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php>
- Soares, S. V., Picolli, I. R. A., & Casagrande, J. L. (2018). Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(2), 308–339.
- Sonza, I. B., & Kloeckner, G. O. (2014). A governança corporativa influencia a eficiência das empresas brasileiras? *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(65), 145–160.
- Souza, F. L., Pierre, J. R., Carvalho, M. F. H., & Batocchio, A. (2004). Integração na cadeia de suprimentos: Um estudo de caso no setor automobilístico. In *Anais do XI Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP*. UNESP.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. Atlas.
- Wendry, B., Nimran, U., Utami, H. N., & Afrianty, T. W. (2023). The role of good corporate governance in mediating the effect of planning, coordination, supervision, and organizational culture on firm performance and firm sustainability. *Environmental Development and Sustainability*, 25, 2509–2521. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02125-9>