



ANAIS

ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS DE AVALIAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

ROSEMARY ROCHA CALIGIONI

r.caligioni@unesp.br

FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS - CÂMPUS DE JABOTICABAL

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

lesley.attadia@unesp.br

UNESP

GLAUCIA APARECIDA PRATES

g.prates@unesp.br

UNESP

ANTONIO FRANCISCO SAVI SAVI

antonio.savi@unesp.br

UNESP - CAMPUS ITAPEVA

RAFAEL ALTAFIN GALLI

rafaelaltafin@hotmail.com

UEMG

RESUMO: Este estudo teve como objetivo identificar os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa disponíveis na literatura e realizar uma análise comparativa entre os eles a fim de auxiliar na elaboração de um roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio. Para tanto foi realizada uma pesquisa teórica, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método a revisão sistemática da literatura. Do ponto de vista técnico, 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 aumentando os riscos organizacionais. Com base na análise dos modelos selecionados sugere-se as seguintes boas práticas no desenvolvimento de um roteiro para avaliação das empresas familiares do agronegócio: 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).

PALAVRAS CHAVE: Agronegócio. Empresa Familiar. Governança Corporativa. Governança Familiar.

ABSTRACT: This study aimed to identify the evaluation models of corporate governance practices available in the literature and perform a comparative analysis between them in order to assist in the preparation of a roadmap for evaluating corporate governance practices in family businesses in agribusiness. For that, a theoretical research was carried out, with a descriptive character and a qualitative approach, using the systematic literature review as a method. From a technical point of view, it is noted that family agribusiness companies have been reaching remarkable levels of productivity and efficiency in all links of the production chain. However, from a managerial point of view, most of these organizations are still in the process of professionalization, facing difficulties in succession planning and conflicts of interest in the decision-making process, weakening the level of compliance and increasing organizational risks. Based on the analysis of the selected models, the following good practices are suggested in the development of a roadmap for evaluating family businesses in agribusiness: In addition to being a tool for improving management and minimizing risks, corporate governance helps family businesses to deal with issues such as: succession; performance evaluation of

executives, directors and directors; audit independence; tax planning and accounting criteria (ARAÚJO et al. 2013; BRESSAN et al., 2019; BISCAIA, 2020; PICCHI et al., 2021a).

KEY WORDS: Agribusiness. Family business. Corporate governance. Family Governance

ANAIS

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



ANAIS

Mobiliários (CVM), destacam-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).

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

Partindo do problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo identificar os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa disponíveis na literatura e realizar uma análise comparativa entre os modelos encontrados a fim de auxiliar na elaboração de uma proposta de um roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares.

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).

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.

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).

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



ANAIS

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.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Governança Corporativa

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*. (ESCUDEIR e 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 <i>stakeholders</i> . Além disso a Governança Corporativa fornece a estrutura para que os objetivos da empresa sejam definidos e para que haja monitoramento de desempenho.
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



ANAIS

Autores	Definição
	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 <i>stakeholders</i> .
CUNHA (2022)	Ferramenta que proporciona melhor relacionamento entre os <i>stakeholders</i> , 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 com base na revisão bibliográfica

2.2. Governança Corporativa em Empresas Familiares

2.2.1. Empresa Familiar

Na literatura, não há um consenso entre os autores sobre a definição de empresa familiar, como pode ser observado no Quadro 2, a qual faz uma síntese dos conceitos encontrados na bibliografia e destaca o foco de cada um deles.

Quadro 2 - 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
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	Autoridade familiar – sucessão



ANAIS

Autores	Conceito	Foco
	gestão, onde a maioria dos cargos-chaves é ocupado por membros da família.	
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 - 3ª Vertente: refere-se ao nível de sucessão: as gerações conseqüentes vão assumindo os lugares deixados pelos seus ascendentes.	Propriedade; Gestão e Sucessão
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; Propriedade e Família



ANAIS

Autores	Conceito	Foco
	gestão da empresa, o papel de cada um no processo decisório, e assim definir o poder, as atribuições e as responsabilidades de cada um.	
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 com base na revisão bibliográfica

Ao analisar o Quadro 2, 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.

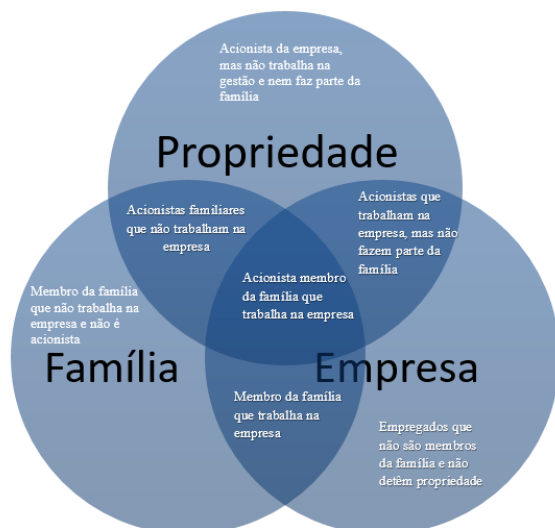
2.2.2. A Dinâmica da Empresa Familiar pela Ótica do Modelo dos Três Círculos

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.

ANAIS

Figura 1- Modelo dos Três Círculos



Fonte: Elaborado pela com base em Tagiuri e Davis (1996)

Apesar de ser um diagrama de estrutura simples na visão de muitos autores, o Modelo do Três Círculos conseguiu de forma muito exitosa sintetizar o sistema de negócio de uma empresa familiar em três esferas (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 conseqüentemente 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 detêm 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



ANAIS

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).

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).

2.2.3. 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.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza teórica, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando-se como método de pesquisa a revisão sistemática da literatura (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2002). Além de trabalhos publicados na base SCOPUS, foram pesquisadas dissertações e teses cuja proposta envolvia o desenvolvimento de um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa. Durante o processo de revisão



ANAIS

sistemática da literatura foram encontradas 11 propostas com potencial de aplicação no contexto do agronegócio, as quais são apresentadas e discutidas na próxima seção.

4. APRESENTAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA E DISCUSSÕES

Esta seção está organizada em três subseções. A primeira apresenta os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa desenvolvidos em diversos segmentos de mercado. A segunda aborda os modelos desenvolvidos especificamente para empresas familiares. Finalmente na terceira parte desenvolve-se um esboço de um modelo de avaliação voltados para as empresas familiares do agronegócio.

4.1. Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa em Empresas de não familiares de segmentos diversificados

O mapeamento na literatura identificou 6 de trabalhos com propostas de avaliação das práticas de governança corporativa, em empresas não familiares, pertencentes a diversos segmentos de mercado. Eles estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3 - Modelos de Avaliação das Práticas de Governança Corporativa.

Base Científica	Objetivo	Área de Aplicação
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))
Guttler (2011) Governança Corporativa: Avaliação Qualitativa das Práticas em uma Empresa de Energia Elétrica	Avaliar qualitativamente às práticas de governança corporativa de uma empresa do setor de energia elétrica brasileira	Energia Elétrica
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
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
Cunha (2022) Proposta de um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito	Propor um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito	Cooperativas

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica

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

Uma 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



ANAIS

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 4.

Quadro 4- 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
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 com base na revisão bibliográfica

O modelo Sampaio (2009) trabalha com 6 Dimensões: Propriedade, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Auditoria, Fiscalização e Conduta e Conflitos de Interesse dividido em 16 subdimensões e 47 indicadores. Além disso apresenta uma proposta de modelo de avaliação 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.

O modelo Guttler (2011) apresenta uma 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. Assim busca constatar



ANAIS

quantitativamente se a empresa tem alinhamento às recomendações propostas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

Já o modelo de Oliveira e Resende Junior (2018) apresenta um instrumento de avaliação construído com base 3 categorias e 16 variáveis com entrevistas de 22 pessoas (especialistas e gestores). Com os resultados houve validação de 7 juízes (especialistas acadêmicos) que resultaram em 58 questões validadas. Este modelo 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.

Guedes (2018) construiu um instrumento onde os indicadores com base na análise de 3 dimensões para a governança: liderança, estratégia e controle. Em cada uma das dimensões definiu-se a construção de 10 categorias distribuídas entre as dimensões da governança e gerou em suas variáveis com 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.

Já o modelo 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. Assim 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.

O modelo Cunha (2022) é 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. Este modelo 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.

O modelo Moreira Júnior (2006) propõe 2(duas) dimensões: Conselho de Família e Conselho Societário com ações de implementação em 4(quatro) variáveis: (i) diagnóstico familiar; (ii) diagnóstico da estrutura; (iii) Implementação do modelo (iv) Acompanhamento do modelo. Como o modelo de avaliação considera apenas os conselhos de família e societário é um modelo adequado apenas às empresas de primeira geração e de no máximo médio porte e sociedade limitada.

Analisando o modelo de avaliação de Araujo et al. (2013) percebe-se que trabalha com 5 dimensões e suas respectivas variáveis: (i) Estratégias: Princípios e valores e Formulação e Avaliação da Estratégia; (ii) Estruturas: Conselho de Administração Comitês, Conselho Fiscal e Auditoria Independente; (iii) Processos e Gestão: Código de Conduta, Gestão tributária, trabalhista e previdenciária, Eficácia dos órgãos de Governança, Direção Executiva e Gestão e Desempenho; (iv) Sustentabilidade: Responsabilidade com os colaboradores, Responsabilidade com a sociedade e Responsabilidade com o meio ambiente; (v) Perenidade: Regras de sucessões e Conselho de família. Desenvolvido na inspiração nos três modelos supracitados gerou um instrumento-diagnóstico voltado para empresas familiares mais



ANAIS

completo, em termos de fatores a serem analisados, com destaque para as dimensões “sustentabilidade” e “perenidade”.

O modelo do IBGC (2016), tem como foco 3 dimensões: Família, Gestão e Propriedade distribuídas em 16 variáveis: 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.

O modelo 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. Com esse modelo o autor 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.

O modelo de avaliação Bastos (2019) é composto por três Dimensões distintas: 1) Transparência, 2) Composição e funcionamento do conselho e 3) Controle e Conduta tratadas e distribuídas em catorze perguntas. Este modelo 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.

4.3. Modelo de Governança para Empresas familiares do agronegócio

Dimensão	Descrição	Autores
Propriedade	CONSELHO SOCIETÁRIO PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: contrato social, estrutura societária, acordo de sócios	Sampaio (2009) Guttler (2011) IBGC (2016) Nicácio et al. (2019) Cunha (2022)
Gestão	AGENTES DE GOVERNANÇA: Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Auditoria PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: código de conduta, regimento interno, mecanismos de controle gerencial, controladoria (contábil, tributária, fiscal, trabalhista) SUSTENTABILIDADE: práticas de responsabilidade social e ambiental	Sampaio (2009) Araujo et al. (2013) IBGC (2016) Guedes (2018) Nicácio et al. (2019) Bastos (2019) Cunha (2022)
Família	VALORES Conselho de família Regras de sucessão CONFLITO DE INTERESSES	Moreira Júnior (2006) Guttler (2011) Araujo et al. (2013) IBGC (2016) Nicácio et al. (2019)



ANAIS

Dimensão	Descrição	Autores
		IBGC (2019)
Cadeia produtiva	CONFLITO DE INTERESSES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: código de conduta, regimento interno, mecanismos de controle gerencial	Guttler (2011) Guedes (2018)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal identificar os modelos de avaliação das práticas de governança corporativa disponíveis na literatura e realizar uma análise comparativa entre eles a fim de auxiliar na elaboração de um roteiro para avaliação das práticas de governança corporativa em empresas familiares do agronegócio.

Do ponto de vista técnico, 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 aumentando os riscos organizacionais. Para tanto realizou-se revisões bibliográficas sobre modelos de avaliação das práticas de governança corporativa nos diversos segmentos em empresas familiares.

Com base na questão que deu origem a este trabalho foram analisados 11 modelos e que diante dos modelos apresentados, foi possível identificar similaridade entre eles, o que proporcionará a adequação dos modelos de avaliação encontrados na literatura para o desenvolvimento e adequação de um roteiro para de avaliação das práticas de governança corporativa a ser aplicado no contexto das empresas familiares atuantes no agronegócio no ramo agroindustrial a fim de identificar o impacto das práticas de governança corporativa no desempenho, na profissionalização e sustentabilidade desse tipo de organização.

Como limitações do trabalho, percebe-se a ausência de modelos utilizados como ferramenta para o tema principal: um roteiro de avaliação de Governança Corporativa em empresas familiares.

Como sugestão de um próximo estudo é a adequação dos modelos de avaliação encontrados na literatura para o desenvolvimento e adequação de um roteiro para de avaliação das práticas de governança corporativa a ser aplicado no contexto das empresas familiares atuantes no agronegócio no ramo agroindustrial a fim de identificar o impacto das práticas de governança corporativa no desempenho, na profissionalização e sustentabilidade desse tipo de organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.
- 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.



ANAIS

- 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.
- 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. 2019. 70 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças IMBEC - Rio de Janeiro, 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.
- BERNHOFET, 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.
- 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 Acadêmico*, 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.
- 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.
- 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**, 9(1-2), 207–230.
- 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.



ANAIS

- 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.
- 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.
- ESCUDE, S. A. L.; TINOCO, J. E. P. O conselho fiscal como instrumento de geração de valor aos acionistas - Uma ótica da governança corporativa. XIII Congresso Brasileiro de Custos - 2006. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**. Florianópolis: Print Express, 2006. v. 1. p. 72-72
- 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.
- FRANCELINO NICÁCIO, R. M.; NEVES DOS SANTOS, J. A.; PEREIRA SOARES, C. A.; DA SILVEIRA E SILVA, W. Prácticas de gobierno corporativo en las constructoras familiares brasileñas. **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: 20 ene. 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.
- GERICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 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.
- 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 3, Ed. 2, Vol. 1, pp. 85-149, Fevereiro 2018. ISSN: 2448-0959
- GUTTNER, 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.
- HITT, M. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- 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 da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2019.



ANAIS

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



ANAIS

- 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.
- Peráček, Tomás; Vilčeková, Lucia; Strážovská, Lubomíra. 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, Jaboicabal - 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.
- 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.
- 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.
- SILVEIRA, A. D. M. da. **Governança Corporativa: no Brasil e no Mundo**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php> >. Acesso em: 23 set. 2021.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.



ANAIS