

ESTUDO PARA APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM  
EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE NO NORTE FLUMINENSE

Dsc. Marcius Hollanda Pereira da Rocha, Latec/UFF, Niterói, RJ Brasil  
[marciusr@ig.com.br](mailto:marciusr@ig.com.br)

Jamilson Machado dos Santos Júnior, Latec/UFF, Niterói, RJ Brasil  
[jamilson@vm.uff.br](mailto:jamilson@vm.uff.br)

**RESUMO**

O objetivo deste artigo é discutir as práticas de governança corporativa em empresas familiares de capital fechado para identificar seus efeitos no seu modelo de gestão e na relação empresa-família. Os mecanismos de governança corporativa são originalmente propostos para empresas de capital aberto, entretanto, suas práticas podem minimizar os problemas de agência encontrados em empresas de controle familiar, ao estabelecer regras para as relações entre família, patrimônio societário e gestão, além da clássica separação entre propriedade e controle. São notórias a forte presença de grupos familiares e a alta concentração de propriedade entre empresas de capital privado nacional. Muitas das dificuldades enfrentadas são comuns entre as organizações familiares, entretanto, não existem regras e soluções que atendam a todas de modo satisfatório. Dessa forma, o trabalho empírico consistiu no estudo de caso da Dragão Eletro Diesel, no qual são explorados os benefícios e os principais desafios de práticas de governança corporativa por meio do Conselho de Administração, Conselho de Família e Comitê Gestor, que representam estruturas de integração do modelo tridimensional família-propriedade-gestão.

Palavras chave: Gestão, Governança Corporativa, Estratégia e Família.

**ABSTRACT**

The objective of this paper is to discuss the corporate governance practices in family businesses, private equity and identifying their effects on its management model and the business to family. The mechanisms of corporate governance are originally proposed for public companies, however, their practices can minimize agency problems found in family-controlled companies, to establish rules governing the relations between family, corporate and asset management in addition to the classical separation ownership and control. Are striking the strong presence of family groups and high concentration of ownership among private equity firms nationally. Many of the difficulties faced are regularities between family organizations, however, there are no rules and solutions that meet all satisfactorily. Thus, the empirical work consisted of case study of the Dragão Eletro Diesel, which are explored the benefits and main challenges of corporate governance through the Board, the Family Council and the Steering Committee, representing integration structures three-dimensional model of family-ownership-management.

Key Words: Management, Corporate Governance, Strategy and Family.

## 1.0 INTRODUÇÃO

Convivemos em um cenário que se reconfigura a cada momento permeado por muitas mudanças nas mais variadas áreas: tecnológicas, culturais, informativas e educativas, principalmente nas organizações.

Neste contexto acelerado e de crescimento em que vive o Brasil e principalmente o norte fluminense, especificamente a cidade de Campos dos Goytacazes, buscamos esboçar um modelo de governança corporativa a ser implementada, em um *Truck Service*.

A Governança Corporativa pode ser vista como um conjunto de mecanismos que visam a aumentar a vocação organizacional em criar recursos que garantam para si o retorno sobre seu investimento, consideramos nesta pesquisa o desenvolvimento, através dos objetivos e tendências da governança, um esboço que dê tranquilidade ou mais segurança na gestão da propriedade física(patrimônio) e da propriedade formada(marca).

Andrade (2009), afirma que o sistema de governança corporativa, se bem aplicado, acompanha o crescimento das corporações e também os impactos por ela sofridos em decorrência das mudanças.

Diante dos desafios impostos pela mutação mercadológica e das características que são peculiares a empresas familiares surge: **a possibilidade de modelar a Governança Corporativa em empresa familiar de pequeno porte.**

## 2.0 OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo a configuração de uma alternativa para gestão de empresas de pequeno porte familiar, focado na governança corporativa. O mesmo é tomado como parâmetro para melhoria contínua em práticas de gestão familiar. Serve de alternativa aos modelos existentes, de gestão sem considerar o aspecto familiar.

### 3. METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO

O propósito é apresentar características metodológicas utilizadas para desenvolvimento e estabelecimento do modelo proposto por Gil (2009) que se refere à pesquisa como um conjunto de ações que visa encontrar solução para um problema proposto, usando procedimentos científicos. Com esta afirmação, chega-se à conclusão de que a pesquisa é um caminho para o conhecimento, um meio para identificar e solucionar um determinado problema.

A definição pelo estudo de casos deu-se em função de: ser um estudo peculiar em uma empresa familiar no norte fluminense, com um item adicional, pequena empresa, atrelada na busca da implementação, dos conceitos de governança corporativa.

#### 3.1 Descrição da Empresa e da região norte fluminense.

A Dragão Eletro Diesel, foi fundada em 1987, na cidade de Campos dos Goytacazes, no norte fluminense, com o intuito de consertar bombas injetoras, para veículos e equipamentos diesel(tratores, caminhões, barcos, máquinas de construções, geradores). Buscando atender a uma demanda existente naquele momento, isto porque a cidade de Campos dos Goytacazes, foi o maior produtor de álcool e açúcar do Brasil.

O número de máquinas e equipamentos na região norte e noroeste fluminense era bem maior que a do restante do Estado do Rio em função do setor sucro-alcooleiro, ocorre que no início dos anos 90 houve uma derrocada do setor em função da extinção do Instituto do Álcool e Açúcar, que em sua atividade normal mantinha cotas de aquisição e preço mínimo de açúcar e álcool(para o extinto pro-álcool). Desta forma garantia condições de sobrevivência para mais de 15 indústrias na cidade e cidades vizinhas.

Concomitante ao ocorrido inicia-se um processo de expansão da indústria de petróleo na região no início da década de 90, a demanda antes decrescente, passa a ser crescente no sentido do aumento da população de novos equipamentos para indústria do petróleo a fim de atender um grande cliente na cidade vizinha Macaé, que até o momento não cotava com uma indústria de base que pudesse manter seus equipamentos em devido funcionamento.

Macaé ainda era uma vila de pescadores, sem empresas que dessem sustentação a maior indústria de petróleo do Brasil, com isso a cidade de Campos até hoje têm sido grade fornecedor de mão de obra para reparação. Mão de obra essa oriunda das Usinas da Região de Campos dos Goytacazes.

Nos anos seguintes a 1990, houve um crescimento decorrente a expansão da produção do petróleo na região, e ainda em 2006, é anunciado o maior complexo logístico para cidade de São João da Barra (O Super porto do Açú), que promete mudar a concepção histórica da região.

Estão sendo construídos: estaleiros, siderúrgicas e a cidade de Campos dos Goytacazes, receberá mais de 20.000 trabalhadores para a construção do mineiro-duto, do porto e seu complexo, neste cenário encontra-se a Dragão Eletro Diesel, uma sociedade comercial, formada por entes da família marido, mulher filho e seus colaboradores.

Atualmente a Empresa, têm importantes parcerias e representa em sistema de franquia, grandes empresas do mercado mundial de autopeças nos seguintes segmentos:

- Bosch(Sistemas de Injeção Diesel mecânicos e eletrônicos, baterias e inteligência automotiva);
- Delphi Diesel, braço da GM americana:(Turbos Alimentadores, Sistemas de Injeção Diesel mecânicos e eletrônicos, atendimento a Ford através de contrato com a Delphi Diesel Systems);
- Garrett :(Turbos alimentadores, fabricante de mais de 90% da turbo alimentação dos veículos nacionais);
- VDO : (Conjunto de cronotacógrafos: registradores, de tempo, distância e velocidade, sensores, sistemas de inteligência veicular e rastreabilidade);
- Wabco: (Sistemas de freios a ar ABS, EDS);
- Denso: (Sistemas de Injeção Diesel, mecânicos e eletrônicos, parceria com a Toyota);
- INMETRO(Instituto Nacional de Metrologia): Posto de ensaio e aferição de veículos para adequação da portaria 444-2009 Inmetro, concessionário verificador;
- IPEN-RJ:(Instituto de Pesos e Medidas Nacional, unidade Rio de Janeiro) Posto de lacração de cronotacógrafos;

Com o passar dos anos a empresa cresceu, a atualmente conta com uma força de trabalho de 43 colaboradores diretos e indiretos, firmou parcerias com grandes fabricantes do mercado de autopeças tanto na distribuição como na reparação autorizada, firmou ainda contrato com institutos de Metrologias, representando as entidades na aplicação dos ensaios.

Sendo uma empresa familiar têm o desafio de crescer e dar confiança ao mercado e aos colabores da sua sustentabilidade e da base de suas estratégias, sendo compelida a adotar uma alternativa de governança corporativa, para que suas aspirações e decisões sejam além de coerentes, conhecidas por todos os *stakeholders*.

Empresa familiar por si só já têm seus desafios: definir o que é da família e o que é da empresa.

### 3.2. Classificação da pesquisa

Estudo de caso de uma Empresa Familiar confirma a perspectiva almejada e confirma seu caráter investigativo no qual orienta para gestão estratégica e competitiva garantindo e eficiência e eficácia da gestão corporativa. Participação ativa no processo de mudança que é constante variante.

### 3.3. Planejamento da Pesquisa

O surgimento de questões básicas ligadas às hipóteses fomentou a sistematização e interações pragmáticas das observações orientadas segundo classificação da pesquisa.

Isso orientou os aspectos e elementos dos passos seguidos:

1. Definição do problema
2. Leitura e reflexão do arcabouço teórico
3. Recolhimento e descrição dos dados
4. Proposta de hipóteses
5. Leitura de trabalhos que considerassem as hipóteses
6. Realização de experiência controlada que validassem as hipóteses
7. Análise do tripé: ação-reflexão-ação em relação aos resultados
8. Interpretação e conclusão dos resultados
9. Aplicabilidade prática dos resultados.

Atendida a etapa estrutural gerenciamos as ações consequentes de forma simples agregando informação, conhecimento teórico e aplicação de estratégias através de uma visão desenvolvida através das bibliografias, periódicos, sites e artigos pesquisadas. Isso resultou no refinamento de algumas hipóteses e estabelecimento de critérios que validassem a proposta apresentada.

### 3.3.1 Universo e Amostra

O universo da amostra constitui-se de 10 colaboradores, sendo representados da seguinte forma: 02 gerentes da matriz, 02 gerentes da filial, 02 diretores, 01 gerente Geral, 02 coordenador de vendas, 01 Gestor financeiro; os colaboradores atuam em duas empresas com projetos de vendas similares, porém com objetivos distintos.

### 3.2.2. Coleta de dados

A coleta ocorreu através de e-mail corporativo dos colaboradores, foi enviado na segunda feira dia 09/04/2012 às 8:00 h, sendo que anteriormente na reunião da sexta feira anterior houve uma rápida abordagem sobre o tema Governança Corporativa.

No corpo do e-mail o texto foi o seguinte: “Prezado colaborador, há uma pesquisa em anexo, sobre: a implementação da Governança Corporativa em nossa organização, peço que respondam por e-mail para o endereço: [junior@dedrj.com.br](mailto:junior@dedrj.com.br), até dia 13/04/2012.”

Todos os formulários chegaram até 13/04/2012, por e-mail e seguiram para análise de dados.

### 3.2.3 Análise dos dados

Na realização da análise dos dados do primeiro questionário, foi atribuída pontuação ao questionário respondido por cada instituição analisada, considerando 1 (um) ponto para cada pergunta ou item que atenda aos requisitos definidos pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

O questionário encontra-se no Anexo A.

O critério da escolha da Instituição deu-se por vários motivos: facilidade de coleta de dados, a gerência e a direção se mostraram interessados no tema, o pesquisador trabalha na organização matriz e trata-se de uma empresa familiar.

### 3.3. Limitações da pesquisa

Evidências empíricas observáveis contribuíram para análise, com uso de estruturas lógicas, e com conseqüente aplicabilidade prática, porém a conclusões encontradas não podem ser passíveis de generalização. Na coleta de dados por meio de estudo de caso limitar-se-á à visão e análise do observador que restringe suas investigações a um campo restrito a características particularizadas. Em pequena empresa de gestão familiar, localizada no norte fluminense.

### 3.4. Visão Geral da Metodologia

Pesquisa com base em um questionário da IBCG(Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Apresentado a dez colaboradores da organização, os questionários foram enviados através do e-mail corporativo e contou com o apoio da direção da empresa que em uma reunião anterior autorizou a pesquisa e informou da importância das respostas ao questionário.

### 3.5 Implementação da Governança Corporativa no Estudo de Caso:

Para implementação de práticas de Governança Corporativa para a empresa do estudo, podem-se construir um plano de ação com duas abordagens:

Primeira alternativa: Fortalecer as áreas de conhecimento de Gestão e Conselho Administrativo, aproveitando a existência de algumas práticas e conseqüentemente conscientizando a alta administração da importância do conceito de Governança corporativa e os benefícios que se adquirem com este modelo de gestão.

Implantação do projeto-piloto nas duas áreas de conhecimento Gestão e Governança, como forma de iniciar a implantação do modelo de Governança Corporativa, com uma

visão de projeção do conceito para toda a Organização e conseqüentemente para as demais áreas de conhecimento(gerências). Após esta etapa, será realizada uma medição da organização versus o questionário;

Segunda alternativa: Iniciar um trabalho de conscientização nas áreas de conhecimento que não obtiveram nenhuma pontuação, como Gerência de Unidade e Conduta e Conflito, implantando alguns processos e práticas básicas até chegarem ao nível das áreas de Gestão, Conselho de Administração e Auditoria Independente. O objetivo desta alternativa é formar primeiramente uma base das áreas de conhecimento que não possuem nenhuma iniciativa de práticas de Governança Corporativa, para posteriormente dar foco a Gestão e ao Conselho Administrativo.

A gestão operacional é composta pelos sub-processos de abastecimento, produção, distribuição e gerenciamento de risco.

#### **4.0 Conclusões do estudo de caso**

O questionário, apresentou uma visão geral da realidade da Instituição estudada(Dragão de Campos Eletro Diesel Ltda), segundo as práticas estabelecidas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Nesta análise constatou-se que a Empresa apenas inicia um projeto de implementação do modelo de gestão que contém a Governança Corporativa como norte.

Pelos dados coletados verifica-se que dos dez colaboradores entrevistados, nenhum tinha pleno conhecimento do modelo de G.C.,

De acordo com a tabela 1, pode-se ter uma análise real dos dados.

Tabela: 1

Questões	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
De 1 a 34 com exceção : 9,10,16,17, 18,21 e 26	Não	Não	Não	Não
9	Composição	Composição , mandato	Composição	Composição
10	Nenhum	Nenhum	Nenhum	Nenhum
16	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma
17	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4
18	Internos	Internos	Internos	Internos
21	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano

Outros aspecto, a organização enxergava a Governança Corporativa de forma subjetiva, não sabendo que existe código de regras e padrões a serem implementados.

Teve-se a ideia de implementar, a G.C. nesta Empresa pois houve uma forte campanha dos fabricantes(fornecedores) que buscam uma empresa mais transparente e com regras de gestão clara.

O estudo, além de buscar demonstrar conceitualmente as práticas de Governança Corporativa, demonstra que na visão dos colaboradores a G.C. não é limitada a um conselho, tendo um conteúdo muito mais amplo e detalhado.

### 3.6.1 Análise das respostas Tabela 1

Conforme as resposta do questionário Anexo 1, demonstra, que os colaboradores gerentes que participaram do treinamento na Associação Comercial, não conhecem o IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, desta forma o pensamento

sobre governança é equivocado, pois no Brasil a Instituição acreditada para este fim é o IBCG, que traz em seu escopo de proposta o anexo A, para definição de como iniciar processo de Governança em uma organização.

Lembrando ainda que na empresa estudada Dragão Eletro Diesel, não consta nenhum código de Governança e nem a organização ou seus colaboradores são vinculadas a IBCG.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, Adriana et alli. Governança Corporativa. Atlas, 4ª ed. 2009
- ARRUDA, Nilton Marlucio. Sustentabilidade como um novo posicionamento na estratégia de comunicação de empresas brasileiras. Dissertação de Mestrado – Latec – UFF – Niterói –RJ. 2008
- BLAIR, J. M. Applied Soil Ecology, Volume 13, Issue 1, September 1999, *Pages 45-55*
- BICALHO, Antônio Mauro Santamaría Chagas. Reflexões Sobre a Gestão das Empresas Familiares Brasileiras. Dissertação de Mestrado – Latec- UFF – Niterói – RJ. 2004
- BORGES, Luis Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.111-148, dez. 2005.
- CAMARGOS, Marcos Antônio de. Remuneração Executiva, Desempenho Econômico-Financeiro e a Estrutura de Governança Corporativa de Empresas Brasileiras - Enanpad 2007- Rio De Janeiro/Rj – Brasil.
- COUTO, Thadeu do. Uma Metodologia de Auditoria de Recursos Humanos, Baseada no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ/2003). Item 6 – Pessoas. Dissertação de Mestrado – Latec – UFF – Niterói –RJ. 2003
- DA SILVA, Jorge Ferreira et al. Coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas e desempenho das empresas, in RAE/FGV Ed. Especial de estratégia. Vol. 47. n. 4- Out./dez. 2007.
- DE PAULA, Alexandre Roosevelt Martins. CrITÉrios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade como Instrumento de Gestão para Empresas das Incubadoras

Tecnológicas do Estado do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado – Latec – UFF – Niterói –RJ.2005

DUARTE, Ricardo Seperuelo. Práticas de Governança Corporativa. Estudo de Caso em organizações de serviços educacionais. . Dissertação. Mestrado em Sistemas de Gestão. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2007.

FUNCHAL, Jéferson de Araújo. Remuneração de Executivos Desempenho Econômico e Governança Corporativa: Um Estudo de Empírico em Empresas Latino-Americanas. ENANPAD 2006- SALVADOR/BA – BRASIL.

GERSICK, Kelin *et al.* De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Makron Books, 1997.

GHEMAWAT, Pankaj A Estratégia e o Cenário dos Negócios. Boohman- 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Atlas. 4ª ed.2009

GOLDSZMIDT, Rafael *et al.* O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. RAE/FGV Ed. Especial de estratégia. Vol. 47. N. 4. Out./dez. 2007.

GONÇALVES, S.C. Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GRAVA, J.W. “Fusões e Aquisições: motivadores econômicos e estratégicos”. In: SADDI, J.(org.) Fusões e Aquisições: aspectos jurídicos e econômicos. São Paulo, IOB/IBMEC, 2002. 3-42p.

Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review. Setembro / Outubro 2000.

Holderness, Clifford G. ; Were the Good Old Days That Good? Changes in Managerial Stock Ownership Since the Great Depression - The Journal of Finance Volume 54 Issue 2, Pages 435 – 469 Published Online: 17 Dec 2002

How to implement a new strategy without disrupting your organization. Harvard Business Review – Março 2006

KAPLAN, Robert e NORTON David. A Estratégia em ação. Balanced Scorecard – Campus – 26ª ed. 2009

KAPLAN, Robert e NORTON David. Balanced Scoercard – medições que conduzem o desempenho. Harvard Business Review – Janeiro-Fevereiro 1992.

- KRAAKMAN, A. T. W., R. E. Niks, P. M. M. M. Van den Berg, P. Stam and F. A. Van Eeuwijk, 2004 Linkage disequilibrium mapping of yield and yield stability in modern spring barley cultivars. *Genetics* 168: 435–446.
- LEAL, Ricardo Pereira Câmara, Estrutura de Controle das Companhias Brasileiras de Capital Aberto. *RAC*, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 07-18
- LEONE, Andrew J. Journal of Accounting and Economics, Volume 39, Issue 1, February 2005, Pages 163-197
- LEAPTROTT, J. An Institutional Theory View of the Family Business. Family Business Review. San Francisco. 2005. Setembro, vol. 18, 215-228p.
- MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. et al. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *RAE/FGV Ed. Especial de estratégia Vol.47. N. 4- Out./Dez. 2007*.
- MALUF J. A. Seminário sobre Governança Corporativa. Organizado pela Bradesco Templeton Asset Management, São Paulo, 2000.
- MARTINS, Cordeiro Henrique. Atributos e Papéis dos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras. *RAE/FGV*. Vol. 23. Ed. Especial 2005.
- PEDRINHA, Fernando Luiz Junger . A Busca da Sobrevivência de um Grande Fabricante de Tubos de Aço, a Partir da Adoção das Estratégias Genéricas de Porter: Um Estudo de Método Experimental - Dissertação de Mestrado – Latec – UFF – Niterói –RJ.2004.
- PEREIRA, Carmen Silva. Governança corporativa e a gestão de pessoas: estudo de caso em uma organização de seguros. Dissertação. Mestrado em Sistemas de Gestão. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004.
- PORTER, Michael E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. Nov./Dez 1996.
- ROSSONI, Luciano Et al. Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia. *RAE/FGV Ed. Especial de estratégia Vol. 47. N. 4. Out./Dez.2007*.
- SHLEIFER Andrei, and VISHNY, Robert La Porta, Rafael Florencio Lopez-de-Silanes, 1997, Legal determinants of external finance, *Journal of Finance* 52, 1131-1150.
- SILVEIRA SANTOS, Leonardo Lemos da et al. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro – oeste mineiro. *RAE/FGV Ed. Especial de estratégia*. Vol. 47. N. 4- Out./Dez. 2007.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Efeito dos Acionistas Controladores no Valor das Companhias Abertas Brasileiras. Rev. de Administração. São Paulo. V 39. N 4 Out/Nov/Dez. 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Estrutura de Governança e Valor das Companhias Abertas Brasileiras. RAE/FGV. Vol. 43. N.3. Jul./Set. 2003.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli, "Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil", São Paulo, 2002. 152p. Dissertação

SIMÕES, Hermes Cupollio. Estratégia de Serviços: Modelos para o Alcance de uma Vantagem Competitiva Sustentável. Dissertação de Mestrado – Latec – UFF – Niterói – RJ.2005

ANEXO A

**Questionário para estudo das práticas de Governança Corporativa**  
**Características da Organização**

Instituição: DRAGÃO DE CAMPOS ELÉTRO DIESEL LTDA

N de Funcionários 43

Atividade Fim: truck service

Cargo dos Entrevistados: Gerente/Diretores/Sócios

Número de Entrevistados: 10

**Conselho Administrativo**

1) Existe a figura de um conselho administrativo eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (stakeholders), com o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo?

Sim  Não

2) Existe a figura de um Conselho Consultivo?

Sim  Não

3) Em qualquer conselho existente, estão bem-definidos o papel, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos?

Sim  Não

4) O Conselho de Administração possui uma missão que reflita a razão da existência do conselho?

Sim  Não

5) Entre as competências do Conselho de Administração, são exercitadas a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo principal (CEO), o

acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes?

Sim  Não

6) É responsabilidade do Conselho Administrativo supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas (stakeholders)?

Sim  Não

7) É responsabilidade do Conselho de Administração aprovar o código de conduta da organização e o seu próprio regimento interno?

Sim  Não

8) As atividades do Conselho de Administração estão normatizadas em um regimento interno, que torne claras as responsabilidades e atribuições e previna situações de conflito com a Diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO)?

Sim  Não

9) Quais das matérias estão previstas e registradas no regimento do Conselho Administrativo?

Escopo de atuação e objetivos;

Normas de funcionamento;

Normas para a administração de conflitos de interesses;

Composição;

Mandatos;

Indicação do presidente do Conselho (e, se for o caso, do vice),

Sistema de votação, incluindo o papel do presidente do Conselho;

Secretaria do Conselho;

Reuniões, convocações, agendas, atas e documentação;

Comitês;

Interação com o Conselho Fiscal;

- Orçamento do Conselho;
- Nenhuma das atribuições acima.

10) Quais funções citadas abaixo são consideradas existentes e praticadas como atribuições do presidente do Conselho Administrativo?

- A responsabilidade básica de assegurar a eficácia e o bom desempenho do Órgão e de cada um de seus membros;
- Estabelecer objetivos e programas, para que o Conselho possa cumprir sua finalidade de representar todos os sócios e de acompanhar e avaliar os atos da Diretoria;
- Presidir as reuniões, compatibilizar as atividades do Conselho com os interesses da sociedade e de seus sócios, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos, monitorar o processo de avaliações do Conselho e conduzi-lo segundo os princípios da boa governança corporativa;
- Assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os itens que serão discutidos em reunião.

11) O Presidente do conselho ocupa o cargo CEO?

- Sim  Não

12) Existe a prática de sessões executivas (*é a parte da reunião do Conselho de Administração na qual o executivo principal ou integrantes da Diretoria não participam*)?

- Sim  Não

13) O regimento interno do Conselho orienta a formação e composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros independentes?

- Sim  Não

14) As informações obtidas por membro do Conselho ou comitê são disponibilizadas para todos os demais membros do mesmo órgão?

Sim  Não

15) O Conselho de Administração estimula a instituição do Comitê de Auditoria?

Sim  Não

16) Quais atribuições abaixo, são praticadas e reconhecidas como competências do Comitê de Auditoria?

Analisar as demonstrações financeiras;

Promover a supervisão e a responsabilização da área financeira;

Garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis;

Proporcionar que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da auditoria interna;

Zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização.

Nenhuma das atribuições citadas.

17) Quantos membros compõem o Conselho de Administração?

1 a 4 componentes

5 a 9 componentes

Mais de 9 componentes

18) Qual a classificação dos membros do Conselho de Administração é predominante?

Externos

Internos

Independentes

19) Existem reuniões regulares apenas conselheiros independentes e externos, sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos?

Sim  Não

20) A cada ano é feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros?

Sim  Não

21) Qual o prazo do mandato do conselheiro?

1 ano

2 anos

3 anos

mais de 3 anos

22) Existe uma eleição na Assembléia Geral para a indicação do conselheiro?

Sim  Não

23) A remuneração do conselheiro é na mesma proporção da hora do CEO?

Sim  Não

24) O Conselho de Administração possui orçamento próprio aprovado pelos sócios?

Sim  Não

25) Existe a figura de um porta-voz da organização, representando os interesses da sociedade?

Sim  Não

26) Cada novo conselheiro passa por um programa de introdução, incluindo uma pasta do Conselho de Administração com a descrição das funções e responsabilidades do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos e outras informações relevantes sobre a sociedade?

Sim  Não

27) Existe a figura de uma pessoa coma função de secretário(a), do Conselho de Administração, para assessorar o presidente nos aspectos formais, como documentar os processos de distribuição de material para leitura e confecção das atas e cuidar de todas as tarefas burocráticas e de procedimentos do Conselho?

Sim  Não

28) Existem conselheiros suplentes?

Sim  Não

29) Existe um programa de aprendizado contínuo, para aperfeiçoamento dos conselheiros?

Sim  Não

30) A organização divulga, pelo menos anualmente e com prévia aprovação do Conselho, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde?

Sim  Não

### **Gestão**

31) O relatório anual se limita a informações exigidas por lei?

Sim  Não

32) O relatório anual menciona as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo?

Sim  Não

33) O relatório anual especifica a participação no capital da sociedade e a

remuneração individual ou agregada dos administradores, destacando as mudanças havidas nessa participação ao longo do ano, explicitando os mecanismos de remuneração variável, quando for o caso, e seu impacto no resultado?

Sim  Não

34) A Diretoria desenvolve um código de conduta a ser aprovado pelo Conselho de Administração, devendo zelar por seu cumprimento por toda a sociedade?

Sim  Não