

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E
DAS MISSÕES – URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

**MODELO ESTRUTURAL DE GOVERNANÇA EM
CONCESSIONÁRIAS DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS: UM ESTUDO DE
CASO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ALECSANDER BERTOLLA

**Santo Ângelo, RS, Brasil.
2015**

MODELO ESTRUTURAL DE GOVERNANÇA EM CONCESSIONÁRIAS DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS: UM ESTUDO DE CASO

Alecsander Bertolla

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Área de Concentração em Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de pesquisa em Estratégias Organizacionais, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI, RS) como requisito parcial para obtenção do Título de **Mestre em Gestão Estratégica de Organizações**.

ORIENTADORA: Prof^a. Me. Rosane Maria Seibert
CO-ORIENTADOR: Prof. Dr. Edio Polacinski

Santo Ângelo, RS, Brasil
2015

B546m Bertolla, Alecsander

Modelo estrutural de governança em concessionárias de máquinas agrícolas : um estudo de caso / Alecsander Bertolla. – Santo Ângelo : URI, 2015.

103 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Governança corporativa 2. Agronegócio 3. Concessionária agrícola 4. Estrutura organizacional I. Título.

CDU: 338.43

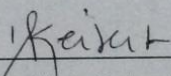
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

ALECSANDER BERTOLLA

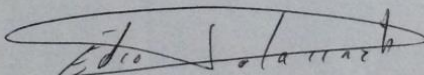
MODELO ESTRUTURAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

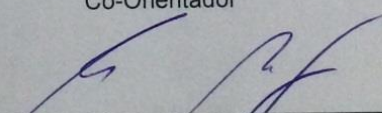
Banca Examinadora:



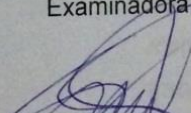
Profa. Ms. Rosane Maria Seibert, Mestre em Administração de Empresas
Orientadora/Presidente



Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia de Produção
Co-Orientador



Profa. Dra. Clea Beatriz Macagnan, Doutora em Creación, estrategia y gestión de
empresas
Examinadora Externa



Prof. Dr. Antônio Vanderlei dos Santos, Doutor em Ciência: Física Experimental
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 21 de agosto de 2015.

À Deus.

A minha querida mãe, o mais belo exemplo que eu poderia ter. Ao meu querido pai (in memoriam), que nos deixou as lições do trabalho, dignidade, caráter, honradez. A minha Família, a qual eu amo profundamente, e a todos aqueles que entenderam minhas ausências.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado constitui o principal produto de três anos de estudos e dedicação intensivos e de grande crescimento pessoal. Não teria sido possível vencer os desafios que se apresentaram sem a participação de muitas pessoas que, com o seu conhecimento e generosidade, contribuíram de diferentes formas para que o trabalho existisse.

Agradeço à minha orientadora e meu co-orientador, Professora Mestre Rosane Maria Seibert e o Professor Doutor Edio Polacinski, respectivamente, pelo apoio recebido e pelos requisitos de qualidade impostos à pesquisa de dissertação, que focalizou um tema complexo.

Agradeço aos demais professores do mestrado, cujas palavras de incentivo às minhas potencialidades e preciosos ensinamentos jamais serão esquecidos.

Agradeço aos meus colegas do mestrado, que foram importantes para que o curso fosse muito mais do que uma experiência intelectual. Desejo-lhes boa sorte em suas carreiras e, principalmente, que sejam pessoas felizes e realizadas.

Ao colega do mestrado, o já Mestre, Leandro Dorneles dos Santos, parceiro em vários projetos, devo, com justiça, agradecer pela cooperação ao longo do curso e pelo bom humor, os quais não serão esquecidos, independentemente dos nossos futuros caminhos.

Agradeço, por fim, à minha querida mãe, Claires Terezinha Bortolossi Bertolla, mulher guerreira, com fé inabalável e com uma paciência inexorável, obrigado pelo carinho, cuidado e zelo que tão fraternalmente me encheram o coração de alegria e força. Que DEUS possa retribuir tamanha doação e ao meu pai Airton José Bertolla (*in memoriam*), que apesar de não estar presente, sinto em meu coração que sempre esteve me incentivando e me dando força e coragem para nunca desistir, aos meus irmãos Luana e Cristian, minha sobrinha e afilhada Julia, e às pessoas queridas que me contemplaram, de diferentes formas, com o seu carinho.

A minha namorada, que com simplicidade, afeto, muita paciência, amor e um coração grandioso foi capaz de entender e compreender minhas dificuldades e angústias nesse período.

Mas, se as contribuições de tantas pessoas não têm preço, as inevitáveis imperfeições da dissertação, porventura identificadas, são de minha responsabilidade.

Eu jamais colocarei meu nome em um produto que não tenha em si o melhor que há em mim.

John Deere

RESUMO

O agronegócio é considerado um setor fundamental para o desenvolvimento econômico brasileiro. Dentre outras atividades que formam o setor do agronegócio, destacam-se as concessionárias de máquinas e implementos agrícolas, responsáveis pela comercialização, manutenção, e inserção de tecnologia no campo. Neste contexto, ressalta-se a importância de uma gestão qualificada destas empresas, no que tange a profissionalização, transparência, prestação de contas e estruturação organizacional, objetivando a sustentabilidade e perenidade. Assim, uma das formas de organizar a gestão é a adoção de boas práticas de governança corporativa. Nesse sentido, procurou-se, através desta pesquisa responder a seguinte questão: qual é o modelo estrutural de governança corporativa adequada para uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas? Portanto, a partir do exposto, a presente pesquisa, objetivou definir o modelo estrutural de governança corporativa adequada para uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas da região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, inicialmente estabeleceu-se em apresentar um referencial teórico abordando os pressupostos relacionados ao comércio de máquinas e implementos agrícolas, teorias de base da pesquisa e, governança corporativa, posteriormente desenvolveu-se a identificação das práticas de governança na organização alvo da pesquisa, em sequência fez-se a comparação das práticas de governança corporativa adotadas pela organização versus o que prioriza o referencial teórico e, finalmente apresentou-se o modelo de governança corporativa considerado adequado para a concessionária. Quanto à metodologia utilizada para a pesquisa, ressalta-se que se classificou como positivista, quanto à perspectiva teórica, enquanto que, quanto ao método é dedutiva. Já em relação aos objetivos, definiu-se como exploratória, sendo que quanto à natureza dos dados, apresentou-se como quantitativa e qualitativa. Por fim, relacionando-se aos procedimentos técnicos, destaca-se que foram utilizados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. Como principal resultado, definiu-se um modelo estrutural de governança corporativa que conta com todos os fundamentos corporativos defendidos neste estudo. Os resultados alcançados demonstram que a empresa alvo da pesquisa atende parcialmente os requisitos exigidos nas boas práticas da governança, denotando assim a importância em construir um modelo de gestão alinhado ao negócio da concessionária de máquinas e implementos agrícolas, ao mesmo tempo, constatou-se a relevância da separação da propriedade da gestão, para profissionalizar ainda mais, pois está propícia a aplicabilidade da governança corporativa.

Palavras Chave: Governança Corporativa. Agronegócio. Gestão. Concessionária agrícola. Estrutura organizacional.

ABSTRACT

Agribusiness is considered a fundamental sector for Brazilian economic development. Among other activities that form the agribusiness sector, there are the dealers of agricultural machinery and implements, responsible for marketing, maintenance, and technology insertion in the field. In this context, we emphasize the importance of a skilled management of these companies, when it comes to professionalism, transparency, accountability and organizational structure, aiming at sustainability and longevity. So one of the ways of organizing management is the adoption of good corporate governance practices. In this sense, we tried to, through this research to answer the following question: what is the structural model of proper corporate governance for a dealership of agricultural machinery and implements? So, from the above, this study aimed to define the structural model of proper corporate governance for a dealership of agricultural machinery and implements the northern region of Rio Grande do Sul state. To ing initially settled in present a reference addressing the theoretical assumptions related to trade in agricultural machinery and implements, research-based theories and corporate governance, subsequently develops the identification of governance practices in the target organization's research, in sequence made up the comparison of governance practices Corporate adopted by the organization versus which prioritizes the theoretical framework and finally present the corporate governance model appropriate for the dealership. As for the methodology used for the survey, it is emphasized that qualified as positivist, as the theoretical perspective, while, as the method is deductive. In relation to the objectives, it was defined as exploratory, and the nature of the data, presented himself as quantitative and qualitative. Finally, relating to technical procedures, there is that were used the bibliographical research, documentary research and case study. The main result, defined a structural model of corporate governance that includes all corporate fundamentals espoused in this study. The results obtained demonstrate that the research target company partially meets the requirements in good governance practices, thus showing the importance of building a management model aligned to the business of the Dealers of machinery and agricultural implements at the same time, it was found to relevance of separação of property management, to further professionalize because it is provides the applicability of corporate governance.

Keywords: Corporate Governance. Agribusiness. Management. Concessionária agriculture. Organizational structure.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica	26
Figura 2 - Desenvolvimento da Teoria de Agência.....	29
Figura 3 - A razão essencial do interesse da OCDE pelas melhores práticas de governança.....	36
Figura 4 - Organograma das atividades da empresa estudada.....	59
Figura 5 - Diagrama funcional da concessionária	59
Figura 6 - Modelo Estrutural Proposto.....	77
Figura 7 – Diagrama Estrutural Corporativo	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre gestão profissionalizada e não profissionalizada	48
Quadro 2 - Estudos empíricos sobre governança	49
Quadro 3 - Práticas relacionadas à gestão profissionalizada na empresa.....	67
Quadro 4 – Características das funções relacionadas às partes integrantes do diagrama proposto	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA	17
1.2 PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVA	19
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 AGRONEGÓCIO.....	21
2.2 COMÉRCIO DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS	23
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA	24
2.4 SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E O CONTROLE	26
2.5 TEORIA DE AGÊNCIA E CONFLITOS DE INTERESSE	28
2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	30
2.6.1 Marcos históricos da governança	32
2.6.2 Princípios de Governança Corporativa	37
2.6.3 Mecanismos de governança corporativa	38
2.7 PROFSSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO.....	47
2.8 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE GOVERNANÇA.....	49
3 METODOLOGIA	51
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	51
3.1.1 Quanto à perspectiva teórica	51
3.1.2 Quanto ao método	52
3.1.3 Quanto aos objetivos	52
3.1.4 Quanto à natureza dos dados	53
3.1.5 Quanto aos procedimentos técnicos	53
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	55
3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	56

4 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ORGANIZAÇÃO	57
4.1 EMPRESA PESQUISADA.....	57
4.2 DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA ATUAL	60
4.2.1 Quanto aos princípios.....	60
4.2.2 Quanto aos mecanismos internos.....	63
4.2.3 Quanto aos mecanismos externos	65
4.2.4 Quanto à profissionalização.....	66
5 TRIANGULAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS	69
5.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	69
5.2 PRINCÍPIOS.....	69
5.2.1 Transparência e prestação de contas	69
5.2.2 Equidade	70
5.2.3 Responsabilidade corporativa	70
5.3 MECANISMOS.....	71
5.3.1 Mecanismos internos.....	71
5.3.2 Mecanismos externos	73
5.4 PROFISSIONALIZAÇÃO.....	75
6 PROPOSTA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA CONCESSIONÁRIAS AGRÍCOLAS	76
6.1 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	78
6.2 MECANISMOS INTERNOS DE CONTROLE.....	80
6.2.1 Assembléia geral.....	81
6.2.2 Conselho de administração.....	81
6.2.3 Sistema de remuneração	83
6.2.4 Acionistas	83
6.2.5 Auditoria independente	84
6.2.6 Conselho fiscal.....	84
6.2.7 Normas internas	86
6.2.8 Comitês	87
6.3 MECANISMOS EXTERNOS DE CONTROLE	89

6.3.1 Ambiente legal	89
6.3.2 Aquisição hostil	89
6.3.3 Grau de competição de produtos e mercado de trabalho de executivos ..	90
6.3.4 Agentes de mercado	90
6.3.5 Estrutura de capital	91
6.3.6 Fontes privadas de controle externo	91
6.4 PROFSSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO	92
6.5 DIAGRAMA ESTRUTURAL CORPORATIVO PROPOSTO	93
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	100

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio, nos últimos anos, vem sendo considerado como um conjunto de atividades fundamentais para o desenvolvimento econômico brasileiro. Isso porque produtos do agronegócio brasileiro no mercado internacional vêm se inserindo de forma eficiente em consequência de ganhos de produtividade e economias de escala, seja em épocas inflacionárias com instabilidade econômica, que caracterizam a década de 1980, seja em períodos com estabilidade econômica, característica da década de 1990.

Já nos anos 2000 e 2010 os aumentos de rendimentos físicos foram menores que no período anterior porque, de alguma forma, depois de 20 anos de inovações, já se haviam esgotado as possibilidades de introduzir novas tecnologias. Contudo, apesar de verificar-se melhoria relevante nos rendimentos do milho e do trigo, isso foi possível a partir da introdução de novas variedades e com a irrigação feita por sistemas de pivô central no centro do Brasil.

No contexto do agronegócio brasileiro, cabe ressaltar os atores que fazem parte dele, como os agricultores, as multinacionais de insumos, indústrias fabricantes de máquinas e implementos agrícolas, revendas e/ou concessionárias, consumidores e governo. Desses, as concessionárias agrícolas serão o objeto de estudo da presente pesquisa, mais especificamente uma concessionária da região norte do Estado do Rio Grande Do Sul.

Assim como todos os outros ramos de atividade, as concessionárias buscam evoluir em sua gestão, aprimorando as questões de gestão de pessoas, marketing, administrativo financeira, processos, logística, entre outros fatores inerentes às atividades da organização, bem como as questões de governança, que envolvem as relações com os diversos públicos de interesse, no intuito de minimizar os conflitos de interesses e a assimetria da informação. Todavia, todo processo evolutivo exige contrapartidas, para que as organizações alcancem o patamar exigido pelo mercado, devem se submeter às constantes melhorias na capacitação de dirigentes e colaboradores, e à adoção de práticas que aumentem a transparência e o controle. Ou seja, necessita-se da implantação de um sistema de governança corporativa que permita equilibrar os interesses envolvidos, gerando desta forma mais confiança.

Por outro lado, com o aumento de interesses, da competitividade, bem como das pressões por eficiência e ganhos de escala, os investidores tornam-se mais

exigentes quanto a sua capacidade de influenciar na atuação das empresas. Com isso, faz-se necessário um movimento pela melhoria da governança corporativa nestas organizações. Desta forma, salienta-se que as questões que impulsionam os estudos sobre governança corporativa são a separação entre propriedade e controle, e os problemas gerados por esta separação. A partir destas questões dá-se o foco da governança corporativa, que é assegurar que os executivos persigam os objetivos determinados pelos acionistas e pelo conselho de administração, o que reduziria um determinado problema denominado de agência, ocasionado por diferenças de motivação e de objetivos entre proprietários e gestores.

Portanto, as denominadas "boas práticas de governança corporativa" passam a ser perseguidas e exigidas, ou seja, vistas como uma forma dos investidores recuperar seu poder nas organizações.

A escolha da empresa foco desta pesquisa aconteceu em função da mesma ser representativa na área de sua atuação, atendendo aproximadamente 100 municípios da região norte do Rio Grande do Sul, através de 7 filiais, com uma área de terras agricultável de 1.100.000 hectares, empregando mais de 200 colaboradores. Ainda, em razão desta concessionária de máquinas e implementos agrícolas possuir um modelo de governança corporativa incipiente, a fim de auxiliar na sua administração.

1.1 TEMA

A presente dissertação tem como tema a apresentação de um modelo de governança corporativa adequado a uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas da região norte do Rio Grande do Sul. O referido modelo apresenta singular importância na área de gestão, uma vez que busca sugerir a separação entre a propriedade e o controle da empresa, reduzindo, com isso, os conflitos de interesses entre acionistas e administradores, através da governança corporativa.

1.2 PROBLEMA

Atualmente uma parcela das operações financeiras do setor agrícola resulta de negociações realizadas em concessionárias de máquinas e implementos

agrícolas, colocando-as em destaque na cadeia do *agrobusiness*. Tudo isso demanda técnicas adequadas de gestão para que estas empresas permaneçam crescendo de forma sustentável. Entre os diversos modelos de gestão existentes, atualmente encontra-se a governança corporativa que busca alinhar os interesses entre proprietários e administradores no que tange aos resultados da organização.

Os acionistas proprietários, em sua maioria distante do controle, tem que assegurar de alguma forma que as decisões de seus administradores estejam alinhadas com seus interesses, então surge a dificuldade da separação entre propriedade e controle, ou seja, quando os administradores, por terem objetivos pessoais divergentes do acionista, passam a decidir em prol de seus interesses particulares. Surge então, a necessidade de melhores práticas de governança corporativa, como uma forma de resposta a esse conflito visando evitar a expropriação da riqueza do acionista pelos gestores.

No entanto, acredita-se que seja incomum encontrar este modelo de gestão em empresas deste ramo, ou seja, em concessionárias de máquinas e implementos agrícolas. Por isso, com esta pesquisa, buscou-se responder a seguinte questão: qual é o modelo estrutural de governança adequado para uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas? Assim, este trabalho conclui-se com a apresentação de um modelo de governança corporativa focado em concessionárias de máquinas e implementos agrícolas.

1.3 OBJETIVOS

Com base na discussão apresentada e para contribuir com o problema de pesquisa, o trabalho foi realizado com os seguintes objetivos.

1.3.1 Objetivo geral

A pesquisa teve como objetivo definir o modelo estrutural de governança adequado para uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas da região norte do estado do Rio Grande do Sul, a fim de auxiliar e aprimorar a gestão do negócio.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são uma divisão do objetivo geral em questões mais específicas, no caso desta pesquisa foram os seguintes:

- a) Apresentar um referencial teórico abordando os pressupostos relacionados ao comércio de máquinas e implementos agrícolas; às teorias de base da pesquisa; e à governança corporativa;
- b) Identificar as práticas de governança na organização alvo da pesquisa;
- c) Comparar às práticas de governança corporativa adotados pela organização versus o que prioriza o referencial teórico;
- d) Apresentar o modelo de governança corporativa considerado adequado para a concessionária.

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente dissertação surge em um momento em que a governança corporativa alcança espaço representativo nos estudos econômicos e também nas grandes empresas que atuam no mercado, sendo que essas passam a se comprometer com a necessidade de um alto grau de transparência nos negócios e na gestão da administração de seus executivos e diretores.

Assim, a escolha desta concessionária se deu em função da mesma ser representativa na área de sua atuação, atendendo aproximadamente 100 municípios da região norte do Rio Grande do Sul, através de 7 (sete) filiais, com uma área de terra agricultável de 1.100.000 hectares, empregando mais de 200 colaboradores. Ainda, em função desta concessionária de máquinas e implementos agrícolas possuir um modelo de governança corporativa incipiente, quando comparado com a teoria e a fim de auxiliar na sua administração. Se deu também em função de sua estrutura de capital ser composta por dois sócios, que não se configuram como família, e um deles assume função de gestor, o que pode gerar conflito de interesse.

Todavia, o movimento em torno da governança corporativa se justifica pela hipótese de que o assunto é importante para um melhor desempenho econômico e financeiro, bem como o aumento do valor das organizações. Como este é o questionamento da pesquisa, justificou-se a contribuição do tema dentro do campo acadêmico e profissional tendo em vista que em pesquisas realizadas em bancos de

teses, dissertações, e também em bibliotecas virtuais, não foram encontradas obras que tratassem do assunto de maneira detalhada e com foco na governança corporativa em concessionárias de máquinas e implementos agrícolas.

Proporcionalmente, na esfera acadêmica, a dissertação apresenta significativa relevância, pois trata de um assunto pouco pesquisado, quando se trata da escolha da governança corporativa como modelo de gestão em uma concessionária do ramo agrícola, servindo de base para demais concessionárias deste ramo.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em sete seções primárias, nas quais são abordados os tópicos referentes às informações da pesquisa, a saber: (1) Introdução, onde é abordado o tema, o problema, os objetivos, e a justificativa; (2) Referencial teórico, onde serão abordados o agronegócio, o comércio de máquinas e equipamentos agrícolas, a gestão estratégica, a separação entre propriedade e controle, a teoria de agência, e a governança corporativa; (3) Metodologia, onde serão apresentadas as características da pesquisa; (4) Práticas de governança corporativa na organização, sendo demonstrado o que a empresa vem adotando até então; (5) Triangulação das evidências teóricas e empíricas, onde é abordado o que diz a teoria e o que a empresa vem atendendo; (6) Proposta de governança corporativa para concessionárias agrícolas, sendo apresentada a proposta estruturada de governança corporativa e; (7) Considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item, são tratados os referenciais teóricos considerados importantes para a construção do conhecimento básico a respeito do assunto da pesquisa. Assim, no decorrer das discussões, espera-se que o leitor tenha acesso ao conhecimento básico sobre o agronegócio, o comércio de máquinas e equipamentos agrícolas, a gestão estratégica, a separação entre propriedade e controle, a teoria de agência, e a governança corporativa, conforme segue.

2.1 AGRONEGÓCIO

A agricultura está sendo vista como um amplo e complexo sistema, que inclui não apenas as atividades dentro da propriedade rural como também, e principalmente, as atividades de distribuição de suprimentos agrícolas, de armazenamento, de processamento e distribuição dos produtos agrícolas.

As atividades econômicas são classificadas em três setores: primário, secundário e terciário. O primário engloba as atividades produtoras de bens in natura ou pouco processados e que utilizam em grande quantidade os fatores terra e trabalho. Neste setor, se encontravam, originalmente, a agropecuária e a mineração (BACHA, 2012).

Ao longo do tempo, essa classificação sofreu duas grandes modificações. A primeira foi a transferência da produção de minerais do setor primário para o setor secundário, considerando que a produção de minerais é, atualmente, uma indústria, com grande uso do fator capital. A segunda foi o reconhecimento de que atividades antes classificadas como pertencentes aos setores primário, secundário ou terciário mantêm fortes relações de dependência entre si, as quais permitiram um novo reagrupamento de atividades (BACHA, 2012).

Ainda, o agronegócio, de acordo com Montoya et al. (2002, p. 13) relata que:

Ao longo das últimas décadas, na economia mundial, os sistemas produtivos agrícolas sofreram transformações importantes em virtude da era da mecanização agrícola (1920 a 1950), que permitiu aos fazendeiros aumentarem a produtividade do fator de produção trabalho; da era da agricultura química (1950 a 1980), que deu o suporte tecnológico para chamada Revolução Verde, através do desenvolvimento e uso de defensivos e fertilizantes químicos, que aumentaram a produtividade do fator de produção terra, e da era biotecnologia e da tecnologia da informação (a partir de 1980), cujos reflexos se fizeram presentes com o surgimento de grandes conglomerados agroindustriais e uma forte

expansão das indústrias de manufaturas destinadas a fabricação de máquinas agrícolas e insumos químicos.

As fronteiras entre agricultura moderna, complexos agroindustriais e agronegócio não são exatamente coincidentes. Mesmo que esses rótulos apontem alguns elementos recorrentes e, com frequência, sejam utilizados como sinônimos, as combinações feitas e as ênfases atribuídas são distintos. O uso de máquinas e insumos modernos está presente nas três expressões, mas o direcionamento para exportação não tem nas duas primeiras o mesmo peso que na última. A integração agricultura-indústria não era o maior destaque que se dava à agricultura moderna tal como formulada nos anos de 1970 (MENDONÇA, 2005).

Desse reagrupamento surge o conceito de agronegócio, como sendo uma unidade agregativa. Conforme Pereira (2007), agronegócio significa a organização de cadeias produtivas relacionadas a negócios agropecuários, complexos agroindustriais, cadeias agroindustriais e sistemas agroindustriais. O termo agronegócio é a tradução do termo *agribusiness* e se refere ao conjunto de atividades vinculadas à agropecuária.

Contudo, na década de 50, os professores Ray Goldberg e John Davis, da Universidade de Harvard, constataram que as atividades rurais e aquelas ligadas a elas não poderiam viver isoladas. Utilizando fundamentos de teoria econômica sobre as cadeias integradas, construíram uma metodologia para estudo da cadeia agro alimentar e cunharam o termo *agribusiness*, que sintetizava sua nova visão (MEGIDO; XAVIER, 1998, p. 35).

Desta forma, para os autores Megido e Xavier (1998), estudando as transformações e a reestruturação da agricultura, os dois economistas norte americanos cunharam este termo em 1957, que pela definição diz-se que é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles.

Portanto, o *agribusiness* engloba:

- a) Os fornecedores de bens e serviços à agricultura;
- b) Os produtores agrícolas, os processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final.

Segundo o Ministério da agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, o maior negócio da economia brasileira e também mundial, o setor agropecuário brasileiro, cresceu 7% no ano passado em relação a 2012, percentual superior ao de serviços (2%) e da indústria (1,3%). Ao todo, a economia brasileira cresceu 2,3%, alcançando o valor corrente de R\$ 4,84 trilhões, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O PIB da Agropecuária refere-se ao valor de tudo que é produzido pelas atividades primárias da agropecuária. Em 2013, representou 4,85% do PIB da economia, maior taxa de crescimento desde 1995, somando R\$ 234,6 bilhões.

Portanto, isso tudo torna o Brasil um dos maiores potenciais do mundo para aumentar as exportações de produtos do agronegócio, em especial, os ligados aos alimentos (in natura e processados) e energéticos, como o álcool e biodiesel.

Neste contexto, está inserido o setor de máquinas e implementos agrícolas brasileiro, que é representado por concessionárias de máquinas e implementos agrícolas, que se caracterizam por predominância de poucas empresas as quais detêm grande parte do mercado.

2.2 COMÉRCIO DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

Para Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), economia disponível em UOL (2014), as vendas de máquinas agrícolas em 2013 no Brasil atingiram o maior volume de todos os tempos, somando 83.078 unidades. O recorde anterior era de 1976, quando foram comercializadas no mercado interno 80.215 unidades. Em relação às vendas realizadas em 2012 (70.139 máquinas), houve aumento de 18,4%, e em 2014, segundo a mesma fonte, estima-se que as vendas domésticas de máquinas agrícolas deverão alcançar 84 mil unidades, representando um crescimento de 1,1% frente ao ano passado.

Ainda, as concessionárias de máquinas e implementos agrícolas têm alcançado um excelente desempenho nas vendas internas, expandindo o volume cada vez mais, principalmente de tratores de rodas e colheitadeiras. A expansão do agronegócio, do mercado agrícola, vem proporcionando o crescimento na oferta de máquinas, e este é o caso da empresa alvo da presente pesquisa.

Sobretudo, o setor de máquinas agrícolas é um difusor de progresso técnico e vem participando ano após ano no processo de modernização da agricultura

brasileira, com reflexo na mecanização e produtividade no campo. Ao mesmo tempo, o sucateamento da frota agrícola incentivou o Governo Federal a tomar ações para o crescimento do setor, como por exemplo, taxas para financiamentos de máquinas, prazos longos para pagamento, carências, entre outros (PONTES, 2005).

Impõe-se então, a necessidade de gerir as empresas deste ramo e porte, de maneira ética e responsável, já que atua em um segmento importante para o desenvolvimento socioeconômico do país, e para isso, um estudo das práticas de gestão adotadas sob o conceito de governança corporativa se torna estratégico.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Destaca-se que, ao discorrer sobre gestão estratégica, é importante conceituar os dois termos separadamente, para melhor entender o conceito como um todo. Assim, segundo Muller (2010, p. 1), a definição de gestão organizacional é dada por:

A filosofia administrativa que visa planejar, organizar, implementar, avaliar e controlar a performance conjuntural de uma organização empresarial, buscando a eficiência dos processos, a eficácia das ações, o aumento da produtividade e o desempenho qualitativo dos serviços e das atividades afins, e por fim, mas, não por último, a Qualidade de Vida no ambiente empresarial.

A Gestão investe na melhoria, no aprimoramento, na maximização dos resultados, na profissionalização e qualificação da mão de obra e na real rentabilidade econômica do negócio.

Sobretudo, a gestão empresarial capacita a organização a julgar, decidir e agir, ou provocar ação no tempo correto, corrigindo, qualificando e auditando o desempenho empresarial. Desta forma, segundo Lima apud Chaves (2013, p. 16), “as funções planejar, organizar, dirigir e controlar, inerentes à teoria do processo administrativo, são praticadas em qualquer modelo de gestão, pois sem elas não há como gerir adequadamente a empresa ou qualquer parte dela”.

A gestão desenvolve competências gerenciais, cria auditorias internas para checar a qualidade dos processos, promove sinergias departamentais, elabora políticas internas, normas e diretrizes, documenta todas as atividades, informatiza as operações. Planeja a estrutura organizacional.

Contudo, o conceito de estratégia é definido por Oliveira (2011, p. 5), como:

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos – controláveis – e externos – não controláveis – da empresa.

Ainda, conforme Ghemawat apud Santos (2014), a estratégia define-se como a determinação de metas e objetivos focados no longo prazo, bem como na escolha de planos de ação e alocação de recursos para que seja possível sua execução.

Para os autores Mintzberg et al. (2006, p. 27), referem-se à estratégia como uma perspectiva, um conceito e exemplificam:

Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. (...) Diversos conceitos de outros campos também capturam esta noção; os antropólogos referem-se à “cultura” de uma sociedade, e os sociólogos à sua “ideologia”; os teóricos militares escrevem sobre a “grande estratégia” dos exércitos; teóricos da administração usaram termos como “teoria dos negócios” e sua “força motriz” (Drucker, 1974; Tregoe e Zimmermann, 1980); e os alemães talvez capturem melhor o sentido com sua palavra “weltanschauung”, literalmente “visão do mundo”, significando intuição coletiva sobre como o mundo funciona.

Já, para Mitielli (2004, p. 63), a estratégia pode ser definida como “a combinação de ações que, através do uso dos recursos disponíveis, representam alternativas viáveis para vencer competidores dentro do que se pretende competir”.

Portanto, ao agrupar os conceitos a gestão estratégica tem o objetivo de manter uma empresa no topo hoje, sem deixar o amanhã descoberto. Segundo Fahey e Randall (1999, p. 15), a gestão estratégica pode ser vista como:

O nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje. A vitória no presente não é o bastante; a não ser que, simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro.

Contudo para Mendes (2012, p. 26), estratégia empresarial é:

O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que deseja proporcionar aos seus acionistas, funcionários e às comunidades.

A área de estratégia tem se enriquecido com numerosos modelos, métodos e conceitos. Com o conjunto desses enfoques, pode-se estruturar uma metodologia coerente, com etapas: referencial, análise, formulação e controle, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica



Fonte: MENDES (2012, p. 30).

Por fim, "a gestão estratégica apresenta como preocupação central, o foco nas mudanças que a empresa sofre e provoca no ambiente" (SANTOS, 2014, p.29). Dentro destas mudanças e transformações pode-se citar a separação entre propriedade e controle, a qual pode ser mais bem entendida a partir da sessão a seguir.

2.4 SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E O CONTROLE

O tema governança corporativa já ocupava lugar de destaque nos estudos científicos, no final da segunda metade do século XX, em relação ao funcionamento e o desempenho das organizações empresariais. Todavia, com a evolução do capitalismo que formou um amplo e complexo mundo corporativo, onde a força econômica de grandes organizações empresariais passa a ter significativa representatividade na sociedade. Com isso, no início do século XX ocorreu o

processo de dispersão do capital de controle e a separação entre a propriedade e a gestão, gerando os conflitos, os custos do controle e a ascensão dos gestores como figuras bases para o desenvolvimento dos conceitos de governança corporativa (BERLE; MEANS, 1932).

Naquela época, a estrutura das grandes corporações da economia americana já estava com a estrutura de significativa dispersão do capital. Segundo Means (1930), em seus estudos, no final dos anos 20, a participação percentual do maior acionista em uma série de companhias de grande porte não passava de 3% (três por cento) do capital social total.

As organizações caracterizadas como de propriedade difusa e complexas devem promover a separação entre propriedade e gestão. Essa é uma proposição consolidada na literatura de governança corporativa, tendo por base problemas decorrentes de alocação de risco, especialização e risco moral (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Para Andrade e Rossetti (2004, p. 43) a separação entre propriedade e o controle podem ser apontados como razões do despertar da governança:

A maior parte das empresas nasce de fundadores-proprietários, que inicialmente acumulam as funções de proprietários e gestores. A medida que as empresas crescem e, com o passar do tempo, seus fundadores morrem, nem sempre os descendentes reúnem condições ou têm interesse em substituí-los, mas herdaram a propriedade. O processo inevitável é então o da separação entre a propriedade e a gestão – um processo que avança e se desdobra com o correr do tempo, tornando a propriedade ainda mais dispersa entre milhares de acionistas não organizados, cada vez mais afastados da administração diária dos negócios.

Neste sentido, na perspectiva dos processos decisórios que remetem para formalização de um modelo de governança, cujos conflitos, têm origem na pulverização do capital das corporações e na conseqüente separação entre a propriedade e a gestão (ROSSETTI; ANDRADE, 2012; BERLE; MEANS, 1932).

Portanto, com a dispersão do capital em uma quantidade elevada de acionistas ocorre o fenômeno denominado proprietários passivos, ou seja, aqueles ausentes. Com isso, a dispersão da propriedade e ausência desses acionistas acarretaram importantes mudanças nas companhias, onde a propriedade se desligou da administração substituindo os mesmos por executivos contratados. Desta forma, vários conflitos de interesse passam a ser observados visto que os objetivos das empresas deixaram de se limitar exclusivamente aos lucros. Estas

questões justificam a adoção de boas práticas de governança corporativa que é tratado com os conflitos de agência (BERLE; MEANS, 1932).

2.5 TEORIA DE AGÊNCIA E CONFLITOS DE INTERESSE

Conflito de interesse, observado na relação “patrão-empregado”, foi a origem dos estudos na área da administração que culminaram no desenvolvimento da Teoria da Agência, cuja contribuição para a administração tem sido fomentar investigações sobre os meios adequados para reduzir os mencionados conflitos.

Nesse contexto, para Alchian e Demsetz (1972) e Jensen e Meckling (1976), o conflito de agência considera a empresa como uma relação de contratos de fatores de produção, enquanto, anteriormente, a economia clássica concebia a empresa como uma entidade de um único produto, com a finalidade de maximizar os lucros, refletindo assim um posicionamento do mercado. A essência da teoria de agência é a separação entre gestores e investidores; controle e propriedade. O problema ocorre com o surgimento de contingências que é difícil de ser prevista, assim referida teoria coloca os acionistas não apenas como donos da empresa e sim como tomadores de riscos (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

A grande contribuição teórica relacionada com referido tema, porém, só ocorreu em 1976 com o artigo de Jensen e Meckling. A contribuição dos autores é fundamental, porque estende a noção de relação de agência a todas as formas de cooperação, sem que haja necessariamente um agente e um principal, o que alargou sensivelmente o campo de aplicação da teoria.

Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como um Contrato onde uma ou mais pessoas (o principal) emprega outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente.

A Teoria de Agência, conforme Mendes (2001, p. 15):

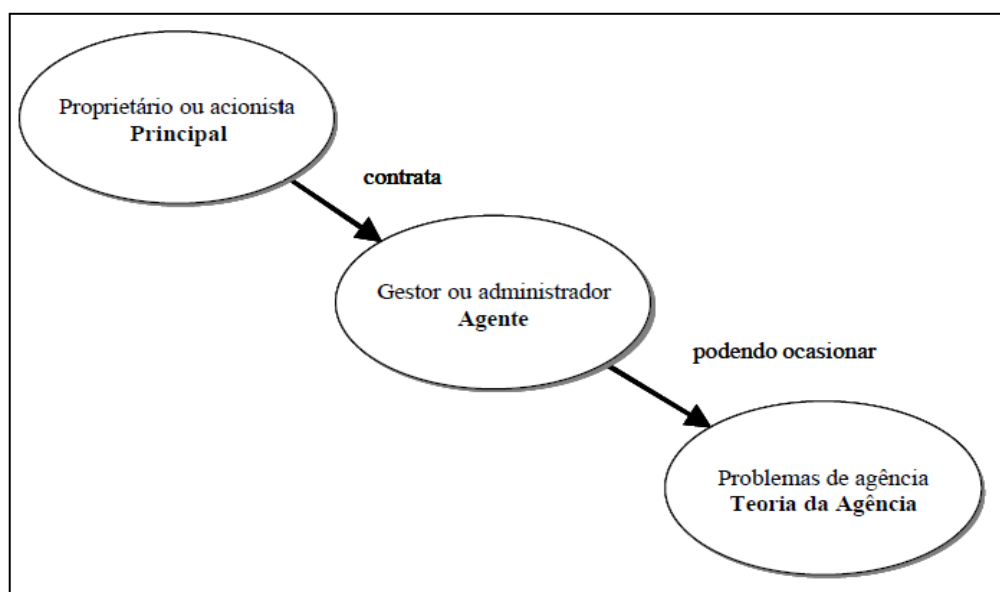
Apresenta-se como um arcabouço teórico voltado para análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle de capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos.

Dessa forma, para Silva (2006, p. 6) a firma pode ser analisada como uma ficção legal em que objetivos conflitantes de indivíduos são colocados em equilíbrio

por meio de contratos. No entanto, estes não são perfeitos e completos, pois é impossível prever todos os conflitos que possam existir entre acionistas e diretores.

Na Figura 2, é possível verificar de forma simplificada como se desenvolve a Teoria da Agência, isto é, sempre que ocorrer um contrato entre o principal e o agente. Ressalta-se que esse contrato não necessariamente precisa ser formal; pode ser também informal.

Figura 2 - Desenvolvimento da Teoria de Agência



Fonte: BIANCHI (2005, p. 41)

Para Andrade e Rossetti (2004, p. 61):

A economia chama este problema de conflito de agência e ela tem sugerido um conjunto de curas institucionais, que vão desde uma melhor estruturação dos contratos gerenciais até o ajuste das operações do mercado para o controle das corporações. Já a lei chama o mesmo problema de conflito de interesse, uma vez que cada parte quer que seus próprios interesses venham em primeiro lugar. E desenvolveu seu mais alto modelo, o fiduciário, para governar o relacionamento entre administradores e proprietários. Mas a linguagem da lei é a dos contratos, considerando a governança corporativa como o dever da administração perante determinado número de partes interessadas, com direitos contratuais com a entidade corporativa.

Andrade e Rossetti (2004) acrescentam que os conflitos de agência dificilmente serão evitados, por duas razões. A primeira porque não existe contrato completo e a segunda relativa à inexistência do agente perfeito. Os contratos incompletos e os comportamentos imperfeitos abrem espaço para o desalinhamento entre os interesses dos gestores e dos acionistas, gerando os custos de agência.

Portanto, para Silva (2006, p. 7):

O alinhamento de interesses dos acionistas e dos efetivos controladores da empresa não é automático; para tanto, são necessárias estruturas e sistemas que harmonizam os conflitos de interesse entre eles. A governança corporativa deve se voltar para a análise de como o principal estabelece um sistema de monitoramento e incentivo (contrato) que motive outro indivíduo (agente) a agir de acordo com o interesse do primeiro.

Ainda, segundo o mesmo autor, os conflitos de interesse geram custos, pois são necessárias medidas para monitorar os administradores, sendo que se inclui: contratação de auditoria independente; implementação de medidas de controle; gastos com seguros contra danos provocados por atos desonestos de administradores; estabelecer remuneração de agentes vinculados com o aumento da riqueza dos acionistas (SILVA, 2006). Estas medidas estão contidas na governança corporativa.

2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é considerada o principal foco das discussões sobre alta gestão no mundo atual. O tema trabalha com o processo decisório na cúpula das organizações empresariais e com os relacionamentos entre seus principais personagens, notadamente executivos, conselheiros, acionistas e demais *stakeholders*.

Lodi (2000, p.13) conceitua, “Governança corporativa é o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa, lideradas pelo conselho de administração”.

Na definição de Monteiro (2003, p. 2) a Governança Corporativa trata-se do “conjunto de práticas adotadas na gestão de uma empresa que afetam as relações entre acionistas (majoritários e minoritários), diretoria e conselho de administração”.

Segundo Shleifer e Vishny apud Okimura (2003, p. 16) a definição mais próxima de governança corporativa é um conjunto de restrições que os administradores aplicam sobre si próprios ou que os investidores aplicam sobre os administradores, de forma a reduzir a má alocação de recursos *ex-post* e motivar os investidores a investirem mais recursos *ex-ante*.

Conforme Silveira (2010), governança corporativa é lida como processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens

das organizações empresariais, notadamente executivos, conselheiros e acionistas. O tema pode ser definido como o conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio. Os mecanismos de governança devem estar presentes em qualquer companhia em função da existência de três potências problemas na cúpula das empresas: conflito de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos.

Já Oliveira et al. (2006) por sua vez, conceituam Governança Corporativa como um conjunto de práticas adotadas pela diretoria da empresa que se refere à transparência dos atos praticados pela diretoria, prestação de contas, divulgação das informações e fidedignidade das ações.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009), a governança corporativa é o sistema que assegura, através do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e a Auditoria Independente, o efetivo monitoramento e incentivos a diretoria executiva, com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, garantindo equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados.

Desta mesma maneira o IBGC (2009, p. 19) destaca que:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

O referido Instituto, (IBGC) foi criado em 1995 com o objetivo de orientar e melhorar a governança corporativa no Brasil, sendo a única organização da América Latina totalmente focada na discussão do tema. Em 1995 o IBGC lançou o primeiro "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa" do país, abordando temas como o relacionamento entre controladores e minoritários e diretrizes para o funcionamento do Conselho de Administração.

Este código foi revisado, sendo a versão atual dividida em seis temas: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses. O tema sobre a propriedade lida primordialmente com o combate ao desequilíbrio de poder entre os acionistas.

No ano de 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), criou a cartilha relativa a boas práticas de governança corporativa. A adoção de tais práticas comumente significa a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei, ou pela regulamentação da própria CVM.

Para CVM (2002, p. 1), com a publicação da cartilha pretendia:

Estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa. Seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários.

A CVM (2002, p. 2), define Governança Corporativa como:

O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade, de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Resumindo, desta maneira, a governança corporativa é mais que um sistema de regulação da relação entre a propriedade (relacionada aos interesses dos acionistas) e o controle (relacionado aos interesses da administração ou gestão), abrangendo também múltiplos interesses (*stakeholders*), proporcionando à corporação transparência em suas operações, eficiência em seus processos internos e externos e eficácia em seus resultados de curto, médio e longo prazo.

No que diz respeito aos benefícios da sociedade como um todo, segundo Andrade e Rossetti (2004, p.16), um bom sistema de governança pode reforçar as competências e ampliar as bases de valor das empresas ao harmonizar interesses e contribuir para que os resultados corporativos tornem menos voláteis, aumentando assim a confiança dos investidores e fortalecendo o mercado de capitais, o que resultaria num maior crescimento econômico.

2.6.1 Marcos históricos da governança

As relações entre os acionistas, os conselhos da administração, a diretoria executiva e outras partes interessadas nos negócios corporativos, embora já se manifestassem nas economias industriais desde as primeiras décadas do século XX, quando se desencadearam os processos de pulverização do capital e de separação

da propriedade e da gestão, ganharam maior exposição pública nas duas últimas décadas com movimentos simultâneos, definidos como grandes marcos construtivos da governança corporativa. Para Carlsson apud Andrade e Rossetti (2004, p. 55):

O século XIX foi a era dos empreendedores, do lançamento das bases de formação do novo mundo corporativo. O século XX foi a era do gerenciamento, do surgimento de uma nova classe – a direção executiva dos grandes conglomerados. Os próximos séculos será a era da governança corporativa, da definição da forma pela qual a estratégia será definida e o poder será exercido em todas as corporações do mundo.

Os autores Andrade e Rossetti (2004, p. 56) destacam os três marcos históricos, no sentido de três pilares da moderna governança:

- a) O ativismo pioneiro de Robert Monks;
- b) O Relatório Cadbury;
- c) Os Princípios da OCDE.

2.6.1.1 O ativismo pioneirismo de Robert Monks

O primeiro pilar está ligado diretamente às iniciativas pioneiras de Robert Monks que desenvolveu diversos estudos sobre governança corporativa. De acordo com Andrade e Rossetti (2004, p. 60):

A vivência no mundo corporativo leva-o a perceber enormes distorções na forma como as companhias são governadas. E o ponto crucial destas distorções está em que o destino das companhias não é traçado por seus proprietários, mas pelos executivos que as dirigem.

Contudo os autores Andrade e Rossetti (2004, p. 61) destacam também que o pioneiro foi a campo, com uma convicção fundamental: “a empresa que conta com o monitoramento eficaz dos acionistas adiciona mais valor e gera mais riqueza que aquela que não dispõe de tal recurso”.

As motivações de Robert Monks foram os conflitos de agência, resultantes do divórcio entre proprietários e executivos, e o aperfeiçoamento necessário dos processos de governança nas empresas. Os resultados imediatos que ele alcançou foram a revelação de desvios nas práticas corporativas, a mobilização de acionistas individuais e institucionais e o maior respeito pelos justos direitos dos proprietários. Como resultados duradouros destacam-se dois:

1. A institucionalização das práticas de governança corporativa;
2. As novas proposições normativas e a maior intervenção dos mercados.

2.6.1.2 O relatório Cadbury

O Relatório Cadbury encorajou o papel mais ativo nas corporações por parte de investidores institucionais, o fortalecimento dos canais de comunicação entre acionistas, conselheiros e diretores executivos e o envolvimento maior do governo no mercado, junto com uma nova era de auto-regulamentação.

Adrian Cadbury foi conselheiro do Banco da Inglaterra no período de 1970 a 1994, sendo que a ele foi confiada a tarefa de elaborar e coordenar um código de melhores práticas de governança corporativa que foi publicado no ano de 1990. Dois eram os princípios fundamentais propostos nesse relatório: a) prestação responsável de contas; e, b) transparência. Assim, se estabelece que o conselho de administração deve se reunir regularmente e manter o controle da companhia, monitorando seus executivos. Desta forma, se tem com clareza a divisão e responsabilidade do conselho e da direção (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Portanto o Relatório Cadbury (1992, apud LODI, 2000 p.24) definiu governança corporativa como “o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas”.

2.6.1.3 Os princípios da OCDE

Com o interesse da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) inicia-se o terceiro grande marco histórico da governança corporativa, a mesma congrega os 30 países industrializados mais desenvolvidos do mundo, mantendo relacionamento com mais de 70 outros países, ONGs e diversas sociedades civis de carácter internacional.

Referida organização percebeu que na medida em que se eliminam barreiras econômicas entre nações e se criam áreas de livre circulação de recursos e de produtos aumenta a competição global pelo capital, onde investidores serão então atraídos pelas nações e corporações que adotarem práticas de governança, como padrões, transparência nas informações, proteção para os acionistas e diretrizes estratégicas definidas por conselhos independentes (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, (2004, p. 9):

Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades foram inicialmente desenvolvidos em resposta a um apelo dos ministros do Conselho da OCDE, reunido em 27 e 28 de Abril de 1998, no sentido da criação, em conjunto com os governos nacionais, outras organizações internacionais relevantes e o setor privado, de um conjunto de normas e orientações relativas ao governo das sociedades. A partir do acordo alcançado em 1999, estes Princípios passaram a constituir a base de iniciativas no domínio do governo das sociedades, tanto nos Estados-Membros da OCDE como em países terceiros.

As principais conclusões publicadas no ano de 1999 pela OCDE inclui o reconhecimento de que cada país precisa adaptar suas práticas de governança as suas circunstâncias culturais jurídicas e econômicas; além da necessidade de inovar e adaptar suas práticas de governança atendendo exigências do mercado; que os governos têm grande responsabilidade reguladora; que as corporações e seus acionistas devem decidir sobre as práticas de governança corporativa recomendáveis em cada país; que os princípios de governança aplicados em cada empresa, são fatores que asseguram a integridade e o desempenho econômico de cada país; e, que os princípios de governança devem ser revistos sempre que ocorrerem mudanças significativas dentro das corporações e em seu entorno (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Os princípios da OCDE originaram-se dos elos entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações, que se fortalecem por melhores práticas de governança corporativa. O código de melhores práticas da OCDE resultou de recomendações de *shareholders*, de órgãos reguladores e de comitês nacionais constituídos por representantes de diferentes grupos de outros *stakeholders*. Tornou-se referência internacional, proporcionando orientações gerais sobre seis pontos cruciais:

- a) O enquadramento das empresas;
- b) Os direitos dos *shareholders*;
- c) O tratamento equânime de minoritários, independentemente de suas participações;
- d) Os direitos dos *stakeholders*;
- e) A divulgação responsável e transparente dos resultados e dos riscos das corporações; e
- f) A responsabilidade dos Conselhos de administração.

A Figura 3 demonstra a razão essencial do interesse da OCDE pelas melhores práticas de governança corporativa: os elos de desenvolvimento da tríade mercados-corporações-nações.

Figura 3 - A razão essencial do interesse da OCDE pelas melhores práticas de governança



Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 73).

Nos termos do enunciado no artigo 1º da Convenção assinada em Paris em 14 de Dezembro de 1960, que entrou em vigor em 30 de Setembro de 1961, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) tem como objetivo a promoção de políticas que visam:

- a) Alcançar o mais elevado nível de crescimento económico e de emprego sustentável e uma crescente qualidade do nível de vida nos países membros, mantendo a estabilidade financeira e contribuindo assim para o desenvolvimento da economia mundial;
- b) Contribuir para a expansão económica dos países membros e dos países não membros em vias de desenvolvimento económico;
- c) Contribuir para a expansão do comércio mundial, numa base multilateral e não discriminatória, de acordo com as obrigações internacionais.

De acordo com a OCDE (1999), a governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades

entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

2.6.2 Princípios de Governança Corporativa

Uma maneira de enxergar a Governança Corporativa é como um sistema de valores e padrões de comportamento. Essa concepção remete a valores abstratos que são considerados os pilares da Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Vale passar por cada um desses princípios básicos da Governança.

De acordo com o IBGC (2009, p. 19), os princípios básicos de Governança Corporativa são:

- 1) **Transparência (*disclosure*):** Mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor;
- 2) **Equidade (*equity*):** Caracterizam-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis;
- 3) **Prestação de Contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;
- 4) **Responsabilidade Corporativa (*compliance*):** Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

De acordo com o CVM (2002), descreve em sua cartilha como adoção de boas práticas:

- a) Transparência: assembleias, estrutura acionária e grupo de controle;
- b) Estrutura e responsabilidade do conselho de administração;
- c) Proteção a acionistas minoritários;
- d) Auditoria e demonstrações financeiras.

A Governança Corporativa pode ser identificada também como um sistema de normativos internos e externos que buscam assegurar os direitos dos acionistas, garantir a difusão das informações, assegurar o exercício do direito das diversas partes interessadas e regular a interação entre acionistas, conselhos de administração e gestores das empresas, como identificam-se alguns mecanismos, que serão abordados em seguida.

2.6.3 Mecanismos de governança corporativa

Com a existência de custos decorrentes dos conflitos de agência, torna-se necessário estabelecer mecanismos de controle ex-ante para que o processo de governança corporativa institua-se de forma alinhar os interesses das partes envolvidas e minimizar os custos ex-post. Os mecanismos de controle estabelecidos sintetizam os resultados de todas as formas de ativismo por boas práticas de governança e são resultados da reação de agentes que se consideram traídos em seus direitos por conflitos de interesses, por oportunismo perverso, por juízos gerenciais orientados para objetivos dos próprios gestores, pelas variadas formas de expropriação e pela inexistência de monitoramentos eficazes (ANDRADE; ROSSETI, 2004, p. 114).

De acordo com a Teoria de Agência, mecanismos de governança corporativa são as instituições econômicas e legais que podem ser alteradas pelo processo político, com o intuito de diminuir os conflitos de interesses, garantindo aos fornecedores de recursos que estes receberão o retorno por seus investimentos (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

A fim de auxiliar as organizações para que as mesmas efetuem sua gestão de acordo com os princípios apresentados anteriormente, um conjunto de mecanismos

de controle e incentivo é apresentado em códigos de governança e nas pesquisas acadêmicas. Destaca-se abaixo uma relação desses mecanismos, com as indicações dos autores, como forma de apresentar um *framework* com os elementos sobre o assunto. Inicialmente serão abordados os mecanismos internos e em seguida os externos à organização.

2.6.3.1 Mecanismos internos de governança corporativa

Os mecanismos internos são aqueles instituídos no ambiente interno da organização, dentro deste conceito são essenciais para a implantação desse sistema de gestão.

- **Assembléia geral:** local onde os acionistas se reúnem para deliberar sobre a companhia. Esse é o órgão soberano da sociedade, com poderes para decidir sobre todos os seus negócios. A Assembleia, entre outras competências elencadas no Art. 122 da Lei n. 6.404/76, elege os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal. A Assembleia Geral pode ser ordinária, extraordinária e especial (BRANDÃO, 2010);

A ordinária é realizada anualmente, nos quatro primeiros meses seguintes ao término do exercício social. A Assembleia ordinária delibera privativamente, conforme o Art. 132 da Lei n. 6.404/76, sobre o exame das contas dos administradores, a votação das demonstrações financeiras da companhia, discute a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição dos dividendos, elege os membros do conselho de administração e fiscal e aprova a correção da expressão monetária do capital social (BRANDÃO, 2010);

A Assembleia Geral Extraordinária tem competência ampla, podendo ser convocada a qualquer tempo para deliberar sobre qualquer assunto de interesse da companhia, exceto aqueles de competência privativa da Assembleia Geral Ordinária, nos moldes do Art. 135 da Lei das Sociedades Anônimas (BRANDÃO 2010);

Por último, as Assembleias Especiais, que podem ser acionárias ou não acionárias, realizadas por aqueles cujas ações poder sofrer efeitos de deliberações tomadas pela Assembleia Geral, concebidas de acordo com o Art. 136, parágrafo 1 da Lei n. 6.404/76 (BRANDÃO, 2010);

- **Conselho de administração:** considerado principal instrumento de controle da gestão, possui uma série de características estudadas como

determinantes da qualidade da governança, com destaque ao número de membros, a existência de outras relações com a empresa, a separação entre as atividades de presidência do conselho e diretor presidente, especializações dos participantes, grau de independência, existência de comitês de conselheiros, prazos dos mandatos, dentre outros (BEBCHUK; WEISBACH, 2010; BECHT ET AL., 2002; GILLAN, 2006; SILVEIRA, 2010);

- **Sistema de remuneração:** modalidade de alinhar interesses entre executivos, conselheiros e proprietários, direcionar esforços para curto ou longo prazo, através de mecanismos de remuneração fixa e variável, sendo um dos assuntos mais tratados com base na Teoria de Agência (BEBCHUK; WEISBACH, 2010; BECHT ET AL., 2002; GILLAN, 2006; IBGC, 2009; SILVEIRA, 2010).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 56) a remuneração total da Diretoria deve:

Estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, a geração de valor econômico para a organização. O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização.

As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos diretores, incluindo eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados. Devem ser levados em conta os custos e os riscos envolvidos nesses programas e eventual diluição de participação acionária dos sócios. Os valores e a política de remuneração dos executivos, propostos pelo conselho, devem ser encaminhados para aprovação pela assembléia.

- **Acionistas:** em duas principais vertentes, relacionadas à concentração acionária e a aproximação da atuação dos investidores institucionais (exemplo fundo de pensão), pois, tem grande poder de voto (BEBCHUK; WEISBACH, 2010; BECHT et al., 2002; GILLAN, 2006; SHLEIFER; VISHNY, 1997; SILVEIRA, 2010).

Segundo Denis (2001), uma definição geralmente aceita é a de que acionistas com uma parcela superior a 5% das ações de uma empresa são considerados acionistas significantes, e a idéia básica é a de que um acionista com parcela significativa de propriedade tem o incentivo e o poder de monitorar a administração da empresa.

- **Auditoria independente:** por vezes vinculada ao conselho de administração como mecanismo utilizado por esse órgão, a auditoria contábil possui relação com o controle das ações dos executivos e seus reflexos por meio das demonstrações financeiras, sendo instituição que liga a empresa aos agentes externos (GILLAN, 2006; IBGC, 2009).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009, p. 59) diz que:

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

A organização pode também contratar outros serviços de auditoria externa independente para informações não financeiras que considere relevantes.

- **Conselho fiscal:** possui previsão legal no Brasil e tem caráter permanente ou temporário, possui como principais atribuições fiscalizar os atos dos administradores, analisando e opinando sobre as demonstrações financeiras, avaliando atos que impactem na estrutura de capital, entre outros (CVM, 2002; IBGC, 2009; SILVEIRA, 2010).

Para o IBGC (2009, p. 62) o conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Seus principais objetivos são:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis a deliberação da Assembléia Geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas a Assembléia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debentures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, a Assembléia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis a companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

Deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para a organização.

O Conselho Fiscal deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela organização, para obter subsídios em matérias de relevância. (IBGC, 2009)

- **Normas internas:** códigos de conduta, de ética, de gestão ambiental, definição de políticas de negociação de ações, de resolução de conflitos, de conduta com partes relacionadas, divulgação de informações. Também relacionados ao sistema de controles internos (GILLAN, 2006; IBGC, 2009).

Ainda, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 66) completa dizendo que:

Alem do respeito às leis do país, toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

Contudo, o IBGC (2009), reitera que o referido código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado, deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (*stakeholders*).

- **Comitês:** Existe a figura dos Comitês que foram criados para exercer atividades desenvolvidas pelo Conselho de Administração que demandam muito tempo, sendo melhores discutidas no bojo de Comitês Especializados. Os Comitês estudam os assuntos de sua competência e encaminham propostas ao Conselho de Administração (IBGC, 2009).

O Conselho de Administração deve providenciar uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera dos comitês. Cada comitê deve adotar um Regimento Interno e ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão. Similarmente, os outros comitês devem contar com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas (IBGC, 2009).

A quantidade de comitês deve observar o porte da organização. Um número excessivo desses grupos pode reproduzir indevidamente a estrutura interna da empresa no Conselho e gerar interferência inoportuna na gestão. A existência e o

escopo de cada comitê devem ser reavaliados periodicamente, de forma a assegurar que esses tenham um papel efetivo. Recomenda-se e destaca-se pelo Instituto Brasileiro Governança Corporativa-IBGC em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa os que veremos na seqüência.

O Comitê de Auditoria que é tido como um dos mais importantes, se não o mais importante o qual sua finalidade para o IBGC (2009, p. 45) é:

Analisar as demonstrações financeiras, acompanhar e supervisionar a área financeira, garantir a confiabilidade dos controles internos, assegurar qualidade da auditoria interna e a autonomia dos auditores independentes, devendo ainda zelar pelo cumprimento do código de conduta da sociedade.

Já o Comitê de Recursos Humanos, para o Instituto Brasileiro Governança Corporativa (2009, p. 46) tem como atribuição:

Discutir assuntos relativos a sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas. Cabe a ele também examinar a fundo os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração. Deve ainda verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da organização. Para fazer essa análise, o comitê pode valer-se de especialistas que promovam uma comparação da remuneração adotada com as práticas do mercado e criem indicadores a serem perseguidos que conectem a ação dos administradores ao plano estratégico da organização.

2.6.3.2 Mecanismos externos de governança corporativa

Os mecanismos externos são aqueles instituídos pelo mercado como um todo (ambiente externo), e podem ser sumariados nos seguintes desdobramentos:

- **Ambiente legal:** controles legal e normativo, guiado por mecanismos capazes de assegurar seu cumprimento, são fortes instrumentos de proteção aos investidores (GILLAN, 2006; SHLEIFER; VISHNY, 1997; SILVEIRA, 2010);
- **Aquisição hostil:** risco de perda de cargo pelos executivos no caso de aquisição hostil de ações, que levem a concentração de capital (resultando em controle ou alta influência) por um novo sócio; assim como os mecanismos internos que visam impedir tal fato (BECHT et al., 2002; GILLAN, 2006; SILVEIRA, 2002; SILVEIRA, 2010).

De fato, Shleifer (1997) afirma que a existência de estruturas de propriedades concentradas está negativamente relacionada à proteção dos direitos dos investidores.

- **Grau de competição de produtos:** também se relaciona ao risco de manutenção do emprego pelos executivos em caso de perdas de eficiência e resultados (GILLAN, 2006; SILVEIRA, 2010).

Especificamente, o nível de competição no mercado de produtos é considerado um importante determinante dos incentivos dos gestores e do comprometimento organizacional (SCHIMDT, 1997, p. 191). Karuna (2008, p. 2) define competição como “o nível de esforço exigido das firmas para ganhar negócios de seus concorrentes na indústria”. Ahn (2002) cita que a pressão competitiva pode aumentar (reduzir) o comprometimento (desleixo) por meio de seu efeito disciplinador exercido sobre gestores e demais empregados da companhia, ao pressioná-los a aumentar a eficiência das operações da companhia.

- **Competição no mercado de trabalho de executivos:** um mercado de trabalho de executivos, em que há uma maior competição, possui efeitos contingentes do comportamento dos executivos, de forma semelhante à exposição a uma maior competição entre empresas (FAMA, 1980; GILLAN, 2006).

Shleifer e Vishny (1997, p.738) complementam, destacando que a competição age como uma importante força no sentido de direcionar as firmas a um incremento na eficiência de suas operações. Fama (1980, p. 289) expõe que a firma é disciplinada pela competição exercida por outras firmas, cujo resultado é a necessidade de monitoramento mais eficiente do desempenho de todo o time de empregados da companhia, como também do monitoramento individual dos empregados.

- **Agentes de mercado:** exigências de divulgações de informações, bem como maiores níveis de *disclosure* voluntário, resultarão em maiores exposições a analistas externos, agências de classificação de risco e de *ratings* de governança corporativa (GILLAN, 2006; SILVEIRA, 2010).

As informações contábeis auditadas e divulgadas pelas empresas funcionam como uma ferramenta para que os acionistas possam monitorar os gestores. Neste sentido Bushman e Smith (2001, p. 238) afirmam que a utilização das informações contábeis divulgadas para o público externo como mecanismo de controle, estimula a eficiência da governança das corporações. Além disso, de acordo com Silveira (2002, p. 17), “como boa parte dos contratos de incentivo entre gestores e acionistas se baseiam em medidas contábeis da companhia, ressalta-se o papel fundamental da contabilidade na governança corporativa”.

- **Estrutura de capital:** relacionado com a necessidade de pagamentos contínuos de juros, que demandam atividades organizacionais capazes de gerar fluxos de caixa; além disso, um maior endividamento aumenta o risco de insolvência, o que direcionaria a gestão para decisões que contenham ou compensem tal risco (BECHT et al., 2002; GILLIAN, 2006; SILVEIRA, 2010).

Um grau de alavancagem financeiro significativo impõe aos gestores a chamada disciplina da dívida, que decorre tanto das restrições contratuais específicas, estabelecidas pelos credores, quanto do comprometimento da empresa com a distribuição regular de caixa, reduzindo a discricionariedade gerencial no uso dos recursos dos investidores (JENSEN, 1986).

- **Fontes privadas de controle externo:** outra forma de regulação das atividades da gestão da empresa refere-se à exposição da companhia nos meios de comunicação e a existência de litígios que possam ser vinculadas à empresa, tal como denúncias e processos de fraudes (GILLAN, 2006). Esse autor aborda esses pontos, indicando a necessidade de incluí-los na agenda e pesquisas sobre governança corporativa.

Já para Jensen apud Okimura (2003, p. 19), os mecanismos de governança podem ser classificados dentro de quatro categorias de forças de controle sobre uma empresa que são:

- O ambiente legal, político e regulatório: os trabalhos que iniciaram essa linha de pesquisa foram realizados por La Porta et al. (1997, 1998, 2000a) apud Okimura (2003 p. 21), que sustentam a hipótese de que o ambiente legal é um mecanismo fundamental de governança corporativa. Especificamente, os autores argumentam que o nível de proteção das leis do país em relação aos direitos dos investidores e o nível de *enforcement* relativo à aplicação dessas leis são fatores determinantes da governança corporativa e das finanças corporativas das empresas daquele país, sendo esse nível de proteção determinado pela origem das leis daquele país.

Para Okimura (2003, p. 21) essa linha de pesquisa aponta também que entre as maiores empresas da maioria dos países estudados, o conflito de interesses predominante ocorre entre os investidores externos e o acionista controlador, enquanto que o conflito de interesses entre administradores e acionistas ocorre predominantemente nos Estados Unidos e Reino Unido.

- O mercado de capitais e de fusões e aquisições: o mercado de capitais age como um mecanismo de governança nas empresas à medida que reage aos anúncios de prejuízos das empresas. Segundo Denis e McConnell apud Okimura (2003, p. 21), quando os mecanismos internos de governança atingem um elevado grau de ineficiência, levando a uma diferença de preços significativa entre o valor da empresa e o valor potencial dela, existe um grande incentivo para investidores externos a tomarem o controle da empresa. A ameaça de mudança de controle agiria como um incentivo aos administradores da empresa a manterem um valor elevado das ações não havendo um prêmio que atraísse possíveis interessados no controle, e dessa forma teoricamente alinhado aos interesses dos administradores e acionistas.

- O mercado competitivo do setor de atuação: segundo Jensen apud Okimura (2003, p. 22), o mercado de atuação da empresa como força competitiva é um mecanismo que age lentamente como alinhador dos interesses dos acionistas e dos administradores. Entretanto, Jensen aponta como uma força inevitável do ponto de vista dos administradores, pois as empresas que não competem eficientemente, ou seja, produzindo ou fornecendo os produtos que os clientes desejam a um preço competitivo não sobreviveriam por muito tempo, o que levaria à empresa a ser alvo de aquisições ou fusões e à perda dos empregos por parte dos administradores, além da perda de *status* moral pelos mesmos. Um ponto importante, segundo Jensen, é que como esse mecanismo age de forma lenta, muitas vezes pode ser muito tarde para a sobrevivência da empresa quando esse mecanismo estiver atuando, exigindo assim mais atenção e eficiência das outras três categorias de mecanismos de governança.

Destaca-se, no entanto, que o autor cita mecanismos internos como a quarta categoria de forças de controle sobre uma empresa. Porém, cabe salientar que estes são semelhantes aos que foram descritos anteriormente no item 2.6.3.1, sendo desnecessário repeti-los aqui.

Shleifer e Wishny (1997) apontam que a maioria das evidências de que administradores nem sempre agem no interesse dos acionistas vem dos estudos de eventos extensivamente realizados na literatura de finanças. Nesses estudos, os pesquisadores determinam as reações anormais de preços de ações em relação a um tipo particular de anúncio de eventos. Se um mecanismo particular diminui a probabilidade de que um administrador irá tomar uma atitude que diminua a riqueza

do acionista, esse mecanismo pode ser considerado como alinhador dos interesses entre os agentes e o principal, pelo menos em algum nível.

Em teoria, se um determinado mecanismo minimiza o desalinhamento de interesses entre administradores e acionistas, o mecanismo também impacta positivamente no valor e/ou no desempenho da empresa, ou seja, gestão de acordo com os princípios apresentados anteriormente e por isso também a importância da adoção de ferramentas e da profissionalização na gestão.

2.7 PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO

É unânime em toda a bibliografia pesquisada que a profissionalização é um dos pontos chave para a perpetuidade das empresas, uma vez que, estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, não importando o tamanho da empresa, ter uma gestão estratégica competitiva, define a capacidade da empresa de garantir o seu lugar no futuro.

O processo de profissionalização da administração, segundo Padula (2002), pode ser compreendido, de maneira geral, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando a medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento. De forma mais específica, a profissionalização se apoia em duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidade e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações dentro da organização. Segundo Padula (2002, p. 64):

Entende-se por sistemas formais de administração o processo explícito de estabelecimento das políticas, dos objetivos, dos planos e programas, dos orçamentos e dos critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa.

Já Lodi (1998, p. 25) define profissionalização como:

Processo que uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

Ricca (2007) aborda referente à sobreposição entre os princípios familiares e empresariais, o que afeta diretamente os conceitos sobre profissionalização. Ele

explica que os princípios familiares são, por definição, conflitantes com os princípios empresariais. Na estrutura familiar, o objetivo é a satisfação das necessidades pessoais de seus membros, enquanto que em uma estrutura empresarial o foco é atingir as metas relativas à conquista de mercado e lucro.

Assim, o Quadro 1 demonstra as diferenças existentes entre uma gestão com abordagem profissional e outra não profissionalizada.

Quadro 1 - Diferenças entre gestão profissionalizada e não profissionalizada

Funções	Gestão profissionalizada	Gestão não profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento ad hoc, principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegia-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada a família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal <i>ad hoc</i> .

Fonte: RICCA, 1998.

Desta forma para Leach (1993), quando a empresa transcende as etapas de desenvolvimento orientadas para o produto ou para o processo, o gerenciamento exclusivamente intuitivo deve dar lugar à profissionalização, baseada no planejamento e crescimento mediante métodos de gestão estratégicos. Não que a intuição tenha que ser desprezada, mas uma organização não pode ser administrada através da intuição.

A profissionalização dos gestores consiste na contratação de executivos comprovadamente competentes para ocupar cargos importantes no organograma da empresa. Esses executivos poderão ser ou não membro da família, desde que atendam os requisitos para a função a ser desempenhada, como conhecimento conceitual, experiência, liderança e, nesse caso, principalmente vocação. Entende-se por esse último como sendo “a disposição natural e espontânea para desempenhar determinada profissão, ou a aptidão, o talento ou a propensão para

certa função” (ADACHI, 2006, p. 127). Desta forma, bem diferente de uma situação imposta.

Leach (1993) salienta que, quando o processo de profissionalização a partir da contratação de executivos externos se dá com uma boa separação, a maior parte dos problemas desaparece, ou se reduz significativamente.

Portando, uma vez que as empresas preocupam-se cada vez mais em ocupar seus cargos-chaves com gestores profissionais, bem como executar uma gestão estratégica competitiva e responsável, destaca-se que as mesmas necessitam adotar uma estrutura de governança corporativa. Esta estrutura, por sua vez, exigira que a gestão fosse feita por executivos contratados em razão de sua competência, e ainda, que se estabeleçam processos a fim de garantir que a alta gerência trabalhe alinhada com os interesses dos acionistas e demais *stakeholders*.

2.8 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE GOVERNANÇA

Revisaram-se outros trabalhos sobre o tema, em periódicos qualificados pela Capes como relevantes, no período de 2012 a 2015, conforme pode se observar no Quadro 2.

Quadro 2 - Estudos empíricos sobre governança

Título	Autores	Ano	Objetivo / Problema
Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: Uma análise a partir da perspectiva weberiana.	Márcio Jacometti.	2012	Este artigo apresenta a evolução da adoção dos princípios de governança corporativa na sociedade empresarial brasileira como um processo de difícil assimilação, uma vez que existem barreiras culturais fundadas em ações sociais que geram irracionalidades no cenário nacional.
Perfil e crescimento dos temas “Governança Corporativa” e Estratégia: Uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de administração no Brasil	Henrique César Melo Ribeiro; Sérgio Nunes Muritiba; Patricia Murilha Muritiba.	2012	O objetivo deste estudo foi investigar o perfil das pesquisas e o crescimento dos temas “governança corporativa” e “estratégia” em conjunto nos artigos publicados nas Revistas <i>Qualis</i> B2 a A1, no período de 2000 a 2010. Observou-se que os temas “governança corporativa” e “estratégia” estão em constante desenvolvimento teórico e metodológico; verificou-se que ambos os temas são interdisciplinares entre si; constatou-se que as publicações com os temas relacionados estão crescendo em número e em qualidade.

Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho.	Roberto do Nascimento Ferreira; Antônio Carlos dos Santos; Ana Lúcia Miranda Lopes; Luiz Gustavo Camarano Nazareth; Reinaldo Aparecida Fonseca.	2013	O objetivo principal deste trabalho é verificar se existem diferenças entre a eficiência técnica e a produtividade de empresas dos segmentos de governança corporativa com a eficiência técnica e a produtividade de empresas de outros segmentos da Bovespa.
Governança corporativa em uma fundação de serviços hospitalares: Um estudo de caso no Brasil	Mayra Martins; Vidigal Fernandes Martins.	2013	A presente pesquisa buscou analisar as boas práticas de governança corporativa nessa organização do terceiro setor, na visão dos conselheiros, seguindo as principais normas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
Governança corporativa e crises: Mecanismos importantes durante ciclos econômicos distintos	Fernanda Maciel Peixoto; Hudson Fernandes Amaral; Laíse Ferraz Correia; João Carlos Carvalho das Neves.	2014	Esta pesquisa investigou se os mecanismos de governança corporativa, segundo a Teoria da Agência, assumem importâncias distintas em diferentes ciclos econômicos. O período foi de 2000 a 2009, segmentado em: crises locais (2000-2002); não crise (2003-2007); e crise global (2008-2009).
Governança corporativa: Um estudo de caso na Eletrosul Centrais Elétricas S.A.	Tássia Grudtner Basílio; Camille Figueiredo Vieira; Irineu Manoel de Souza; Flora Moritz da Silva.	2014	O trabalho busca caracterizar como são as relações entre os <i>stakeholders</i> e os objetivos da empresa de forma a conhecer o conjunto de mecanismos utilizados para garantir a confiabilidade frente às partes interessadas.
Valor e práticas de governança corporativa das empresas listadas na BM&FBOVESPA	Carla Carolinne dos Santo Silva; Orleans Silva Martins.	2015	Este estudo teve o objetivo de verificar a relevância das práticas diferenciadas de governança corporativa da BM&FBOVESPA na explicação das variações do valor das empresas. A partir de uma revisão de literatura acerca do <i>value relevance</i> da informação financeira e das práticas diferenciadas de governança corporativa exigidas pela BM&FBOVESPA, foram analisadas as empresas do Índice Brasil (IBrX) no período de 2010 a 2012.
Governança corporativa e evidênciação de capital intelectual em empresas brasileiras	Álvaro Fabiano Pereira de Macedo; Adriana Martins Oliveira; Liana Nepomuceno Nobre; Simone Gurgel Brito; Carlos Olavo Quandt.	2015	Este estudo teve como objetivo analisar as relações entre atributos internos de governança corporativa e a evidênciação voluntária do capital intelectual.
A qualidade das informações prestadas pelas empresas reduz os riscos de investimento? Uma análise empírica para os diferentes níveis de governança corporativa das empresas brasileiras.	Cássio Nóbrega Bessaria; Ângelo Antonio Paula; Breno Silva Araujo; José Neto Alves; Fenelon Francisco Almeida; Valdeir Soares Monteiro.	2015	O objetivo geral deste estudo consistiu em verificar se a qualidade das informações prestadas pelas empresas e a ampliação dos direitos societários reduzem os riscos de investimento.

Fonte: o Autor (2015)

3 METODOLOGIA

A partir da definição dos objetivos e da fundamentação teórica embasadora, a seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

As características da pesquisa se subdividem quanto à perspectiva teórica, quanto aos métodos, quanto aos objetivos, quanto à natureza dos dados e quanto aos procedimentos técnicos.

3.1.1 Quanto à perspectiva teórica

De acordo com Chizzotti (2010, p. 19), a pesquisa em ciências humanas e sociais pode ser considerada como um esforço contínuo de observações, reflexões, análises e sínteses. Ainda, conforme o mesmo autor, a pesquisa é:

Uma busca sistemática e rigorosa de informações, com a finalidade de descobrir a lógica e a coerência de um conjunto, aparentemente, disperso e desconexo de dados para encontrar uma resposta fundamentada a um problema bem delimitado, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento em uma área ou em problemática específica. (CHIZZOTTI, 2010, p. 19).

Por conseguinte, cabe ressaltar que as pesquisas são baseadas em diferentes perspectivas teóricas que orientam o seu desenvolvimento. Nesse sentido, Esteban apud Zardo (2009, p. 9), elenca cinco perspectivas teóricas, a saber: “o positivismo, o interpretativismo, a teoria crítica, o feminismo e o pós-modernismo”.

Neste estudo, a perspectiva teórica utilizada foi o positivismo, uma vez que atende as três teses desta perspectiva, conforme Esteban apud Zardo (2009, p. 9):

O conhecimento para ser científico deve seguir a uma lei universal, o conhecimento para ser objetivo, científico e verdadeiro deve partir da observação empírica dos objetos, e o conhecimento científico deve ser pragmático a fim de controlar racionalmente os eventos da realidade racional e social.

Portanto, este estudo caracteriza-se como positivista, pois trata de gestão que é comum em todo universo empresarial. Também, por partir da observação do

pesquisador sobre o modelo de gestão existente na empresa alvo. Ainda, por se tratar da definição de um modelo de governança corporativa adequado a uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas.

3.1.2 Quanto ao método

Atualmente, existe uma grande variedade de métodos ou de classificação a serem adotados em uma pesquisa. Segundo Gil (2008, p. 9):

Os métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação científica [...] são aqueles desenvolvidos a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.

Ainda, segundo Gil (2008), estes métodos podem ser classificados como: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. No presente estudo, caracteriza-se como método dedutivo, uma vez que se objetiva explicar a governança corporativa, e por fim, desenvolver um modelo de governança corporativa adequado a uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas, analisando a partir do conceito geral para um modelo adequado a este tipo de empresa.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Conforme Gil (2010, p. 27), “em relação aos objetivos mais gerais, ou propósitos, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas”. Assim, este trabalho foi definido como exploratório, por ter como propósito, inicialmente, buscar uma maior familiaridade com o problema, a fim de deixá-lo mais claro (GIL, 2010).

Também, classifica-se como descritivo, pois descreve um processo, no caso, a governança corporativa. Conforme Gil (2010, p. 27), “a maioria das pesquisas que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria”. Como a governança corporativa busca aprofundar e separar os conflitos de agência confirma-se a utilização do método descritivo.

3.1.4 Quanto à natureza dos dados

Conforme afirma Gil (2010), segundo a natureza dos dados, as pesquisas são classificadas em pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Portanto, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que busca ressaltar as particularidades e a complexidade da governança corporativa.

Soma-se a isso o fato desta pesquisa apresentar como peculiaridade a observação de um fenômeno a partir da subjetividade do pesquisador, impossibilitando, assim a tradução desta observação em números.

3.1.5 Quanto aos procedimentos técnicos

Conforme Gil (2010, p. 29), os delineamentos de pesquisa podem ser definidos como:

1. pesquisa bibliográfica; 2. pesquisa documental; 3. pesquisa experimental;
4. ensaio clínico; 5. estudo caso-controlado; 6. estudo de coorte; 7. levantamento de campo (*survey*); 8. estudo de caso; 9. pesquisa etnográfica; 10. pesquisa fenomenológica; 11. teoria fundamentada nos dados (*grounded theory*); 12. pesquisa-ação; 13. e pesquisa participante.

No entanto, para resolver a problematização da presente pesquisa e também aos objetivos definidos, optou-se pelos delineamentos descritos a seguir.

3.1.5.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica se baseia na teoria de vários autores para ter uma conclusão de determinado assunto.

Conforme Gil (2010, p. 29), a pesquisa bibliográfica “é elaborada com base em material já publicado”. Por isso, foram consultados livros, revistas, obras técnicas, teses, artigos e periódicos que tratam de conteúdos referentes o agronegócio, o comércio de máquinas e equipamentos agrícolas, a gestão estratégica, a separação entre propriedade e controle, a teoria de agência, e a governança corporativa. Cabe ressaltar a dificuldade em encontrar outros trabalhos disponíveis relacionados especificamente às concessionárias agrícolas.

3.1.5.2 Pesquisa documental

Referente à pesquisa documental, destaca-se que esta “vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação, etc.” Gil (2010, p. 30). Neste sentido foram pesquisados documentos como: relatórios, definição de cargos e funções, políticas, organogramas, processos, atas, regulamentos, estatutos e outros que foram caracterizados importantes para a pesquisa.

3.1.5.3 Estudo de caso

Gil (2010, p. 37) afirma que "o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências [...] sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Ainda, baseado em Gil (2010, p. 37-38), nas ciências sociais:

A distinção entre o fenômeno e seu contexto representa uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores; o que, muitas vezes, chega a impedir o tratamento de determinados problemas mediante procedimentos caracterizados por alto nível de estruturação, como os experimentos e levantamentos. Daí, então, a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos, tais como:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.

Sendo assim, a presente pesquisa foi definida como estudo de caso, uma vez que esteve alinhada com a exploração da gestão empresarial de uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas; focou em uma única empresa; descreveu a atual situação da gestão da mesma; desenvolveu um modelo de governança corporativa adequada a este tipo de empresa; e explicou a importância da utilização das boas práticas de governança corporativa em empresas deste porte.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados para a pesquisa foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Na pesquisa bibliográfica utilizaram-se livros, revistas, jornais, meios eletrônicos de artigos científicos e acadêmicos, de teses e dissertações que tratavam sobre o tema da pesquisa e que estavam disponíveis ao público em geral junto aos periódicos CAPES/MEC de maior relevância e atualizados no período da pesquisa. Também foram observados documentos da organização relativos a sua governança, como por exemplo, códigos, estatutos, regimentos, atas, relatórios anuais e demais relatórios que a empresa disponibilizou para a pesquisa. Além disso, foram coletados outros dados por meio de observação não participante na organização, através de sua página eletrônica de internet ou nas atividades desenvolvidas por ela, relativas às questões da governança corporativa.

Os dados coletados nas pesquisas bibliográficas e documentais foram analisados qualitativamente por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para fundamentar teoricamente o tema da pesquisa e para identificar quais são as práticas de governança corporativa preconizadas pela teoria, que são utilizadas pela organização. Depois da análise de conteúdo, triangularam-se os dados comparando a prática da organização versus o que preconiza a teoria (VERGARA, 2010) e desenvolveu-se a proposta de melhores práticas de governança corporativa para a organização estudo de caso.

A pesquisa não foi encaminhada para análise do Comitê de Ética por não envolver seres humanos e/ou animais, direta ou indiretamente, ou seja, pesquisa com seres humanos, realizadas em qualquer área do conhecimento e que envolvam indivíduos ou coletividades, em sua totalidade ou partes, incluindo o manejo de informações e materiais. São consideradas pesquisas a aplicação de questionários, entrevistas, utilização de banco de dados e revisões de prontuários, por se tratar de uma pesquisa que envolve somente levantamentos / pesquisas bibliográficas e / ou originados de banco de dados de uso e acesso público não necessitam da avaliação por um Comitê de Ética.

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A principal limitação do método de pesquisa consiste na impossibilidade de extrapolação dos dados empíricos, pois se trata de um estudo de caso único. Por outro lado, o estudo pode contribuir para o avanço da teoria da governança corporativa para esse tipo específico de organização, com a criação de um modelo que sirva de referência.

4 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ORGANIZAÇÃO

As mudanças institucionais e econômicas, a constituição de novos grupos de poder e de pressão e as reacomodações societárias vão, ao longo do tempo, redefinindo o ambiente interno e impondo novas práticas de governança. No Brasil, como em todo o mundo, desde a segunda metade dos anos 80 e, mais fortemente, desde o início dos anos 90, têm sido grandes os impactos dessas mudanças. Mas, mesmo assim, ainda prevalecem, no interior das empresas, estruturas de poder e de controle sedimentadas, que modelam o processo de governança, repercutindo nos resultados de balanço e no valor de mercado das empresas e, por extensão, na configuração do cenário corporativo (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

4.1 EMPRESA PESQUISADA

A empresa estudada tem raízes no campo, hoje é um dos mais novos concessionários John Deere do Brasil, tendo suas atividades iniciadas em 2011. Conta com sete lojas no Rio Grande do Sul, nas cidades de Passo Fundo, Carazinho, Erechim, Espumoso, Tapejara, Casca e Arroio do Tigre. A empresa surge de uma decisão de investir na concessão junto a John Deere por um grupo que definiu como foco das suas ações o agronegócio do Rio Grande do Sul e do Brasil. Esse grupo é composto por empresários que buscavam novas oportunidades e tornaram a empresa uma referência no país e também uma das maiores da região sul (LAVORO, 2014).

Portanto, destaca-se que a empresa não é familiar, uma vez que, o objetivo é a maximização do valor das ações, da empresa, visa atender a satisfação e expectativa dos acionistas de crescimento constante.

Com isso, o grupo passou a receber oportunidades, entre elas, o convite da John Deere para integrar duas regiões que antes pertenciam a outros concessionários da indústria. O convite foi aceito e a decisão tomada devido a acreditarem no agronegócio, serem empreendedores e também por confiarem na marca, na qualidade e na indústria John Deere, que é a maior do mundo no seu ramo de atuação (LAVORO, 2014).

O agronegócio é o setor da economia no Brasil que mais cresce (LAVORO, 2014). Ainda, conforme a mesma fonte, hoje são 7 bilhões de pessoas no mundo e a

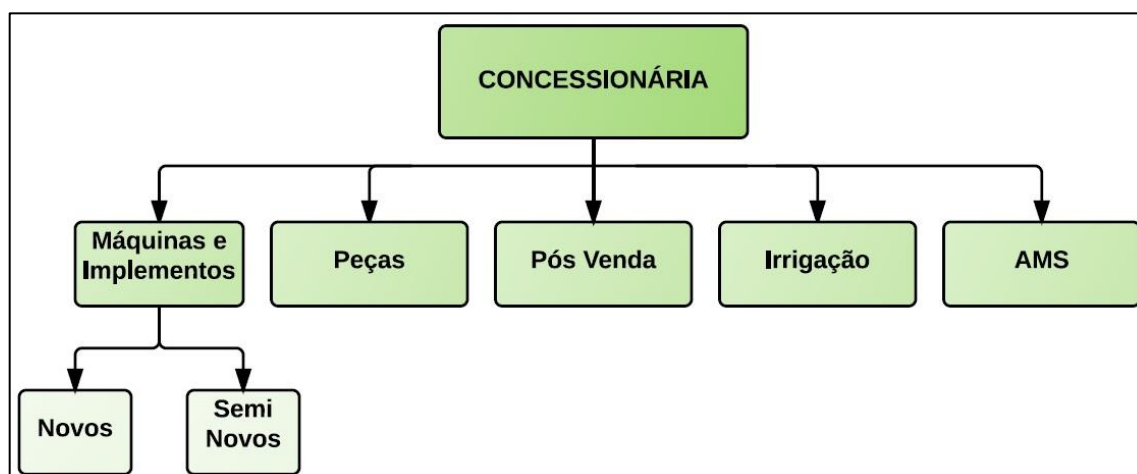
população continua crescendo e necessitando cada vez mais de alimentos, além disso, por meio do agronegócio se buscam novas energias, como o biodiesel, por exemplo, o que aumenta a demanda por matéria-prima. Aliado a isso, os empresários do grupo estão com vínculo de muitos anos junto ao agronegócio (LAVORO, 2014).

Ainda, destaca-se que no planejamento estratégico da empresa alvo (LAVORO, 2014), estão descritas as seguintes definições:

- Missão: O concessionário é uma empresa focada na comercialização de produtos e serviços para o agronegócio, proporcionando a melhor experiência para o cliente, criando valor para acionistas e fornecedores, comprometendo-se com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentável;
- Visão: Ser um dos maiores e melhores concessionários do país em 2018, tornando-se referência no mercado;
- Valores:
 - ✓ Integridade - transparência e confiabilidade em nossas relações;
 - ✓ Paixão pelo que faz - brilho nos olhos;
 - ✓ Comprometimento - estar envolvido com todos os processos e pessoas;
 - ✓ Respeito - tratar todos como gostaria de ser tratado;
 - ✓ Empreendedorismo - coragem para investir e inovar.

Ainda, cabe ressaltar as atividades que compõem o portfólio de produtos e serviços com o qual a empresa opera, veja Figura 4.

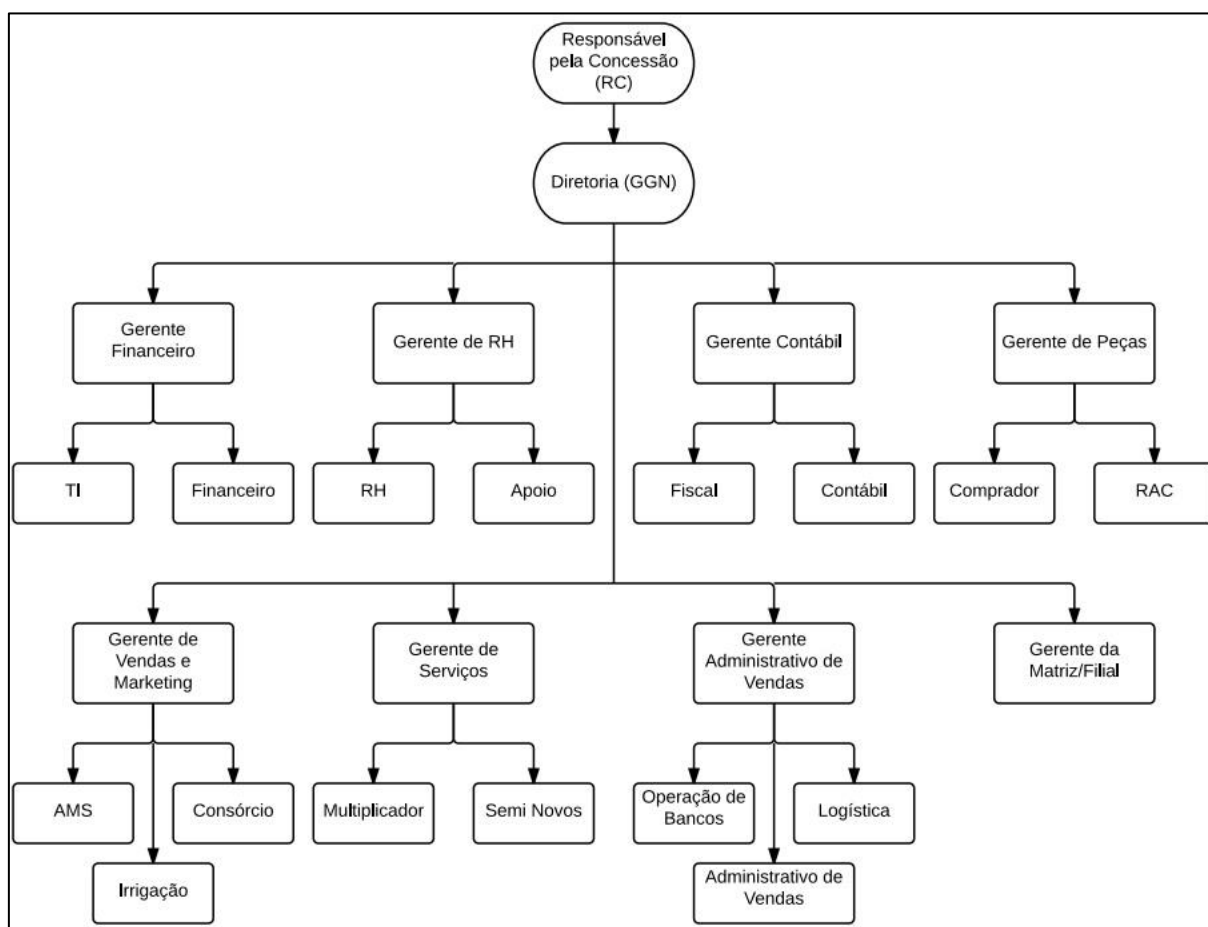
Figura 4 - Organograma das atividades da empresa estudada



Fonte: Empresa pesquisada (2015).

No que tange a estrutura funcional da empresa, ilustra-se o diagrama na Figura 5, a qual contempla os cargos e funções existentes no atual perfil de gestão.

Figura 5 - Diagrama funcional da concessionária



Fonte: Empresa pesquisada (2015).

Conforme demonstra-se na Figura 5, no diagrama funcional da concessionária, tem-se cargos estratégicos como: Responsável pela Concessão (RC), Gerente Geral de Negócios (GGN), Recursos Humanos (RH), Tecnologia da Informação (TI), Responsável Atendimento no Campo (RAC), Soluções em Gerenciamento Agrícola (AMS); os quais são de extrema importância para as boas práticas de governança corporativa, como veremos a seguir na descrição do sistema atual de governança corporativa da concessionária.

4.2 DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA ATUAL

A empresa estudada adota algumas práticas de governança, que segundo a estrutura teórica, pode ser descrita conforme a seguir.

4.2.1 Quanto aos princípios

O relacionamento com as partes interessadas está se transformando em uma questão estratégica para as empresas. Mapear os *stakeholders* mais importantes e seus interesses pode ser uma forma de antecipar tendências e ouvir expectativas.

Algumas práticas, focadas em valores e transparência, vêm sendo adotadas pela empresa, não só de cunho financeiro, mas também como observa-se a seguir:

- Avaliação completa dos líderes e utilização de pesquisa de clima organizacional;
- Disseminação de valores da empresa entre os funcionários e conscientização dos colaboradores sobre a importância do exercício da ética em todas as situações e relacionamentos;
- Ações de divulgação de princípios éticos, de políticas, normas e procedimentos internos;
- Apresentação de princípios que orientam a política de relacionamento da empresa, assegurando a lealdade, a confiança e a transparência;
- Meio direto de comunicação com o presidente da empresa, para sugestões e críticas.

Pode-se perceber também algumas práticas adotadas na organização para a otimização do relacionamento com os *stakeholders* internos e externos (funcionários, fornecedores, comunidade e sociedade) no que diz respeito à equidade:

- Promoção da inclusão social de grupos em minoria na organização e na sociedade;
- Conscientização dos empregados e parceiros sobre a segurança no trabalho, eliminando os riscos, mesmo quando parecem ser de pequena magnitude, para prevenir os maiores;
- Possibilitar o desenvolvimento profissional dos funcionários por meio de cursos de aperfeiçoamento, orientando para o autodesenvolvimento, para a postura profissional, a cidadania e a responsabilidade sócio-ambiental;
- Habilitação do funcionário para a identificação de oportunidades de trabalho em áreas de seu interesse na empresa, por meio do desenvolvimento de carreiras;
- Valorização da qualidade de vida do funcionário e estímulo à prevenção de doenças, por meio de ações nas áreas de saúde e segurança, meio ambiente, benefícios, comunicação interna, responsabilidade social, relações de trabalho marketing e imagem corporativa, alterando o estilo de vida dos funcionários;
- Estímulo aos fornecedores para que se tornem empreendedores, formando empresas fidelizadas;
- Treinamento e implementação de ações específicas por equipes multifuncionais, formadas por funcionários da empresa e do fornecedor;
- Ações desenvolvidas em parceria com instituições públicas e privadas, visando à segurança no trânsito;
- Comprometimento com a erradicação do trabalho infantil e escravo, com foco na extinção da exploração da mão-de-obra infantil e de práticas contrárias à dignidade humana (Jovem aprendiz).

Quanto à prestação de contas (*accountability*), destaca-se que a empresa presta contas aos acionistas que solicitam mensalmente os balanços, demonstração do resultado do exercício (DRE) e outros relatórios gerenciais. Essa prestação de contas busca apresentar e focar os demonstrativos financeiros baseados em normas

legalmente estabelecidas, porém estas informações não constam no site da empresa.

Em relação à transparência com terceiros, fornecedores, compradores e clientes, a empresa disponibiliza em seu *site* vários itens como: ferramenta de divulgação e marketing (como forma de agregar valor ao seu negócio); informações básicas sobre a empresa; apresentação de seus produtos e serviços; canal de comunicação para clientes e futuros clientes. Entre outras informações disponibilizadas na internet, destacam-se as seguintes:

- **Produtos, peças e serviços:** É onde os clientes e futuros clientes podem pesquisar por algum serviço ou produto que o seu negócio oferece, além de explorar e conhecer melhor os produtos e serviços que a concessionária oferece dentre eles: tratores, colheitadeiras, pulverizadores, soluções em gerenciamento agrícola, consórcios entre outros.
- **Compra e financiamentos:** Direciona seus clientes e futuros clientes que visitam seu site para os serviços do Banco John Deere, que é voltado para o segmento agrícola e opera com carteiras de crédito comercial, financiamento e investimento e visa maior flexibilidade operacional com o objetivo de facilitar o acesso do homem do campo ao crédito e assim incrementar suas atividades.
- **Nossa empresa:** Descreve a história da empresa, sua missão, visão e valores, bem como a forma de contatos e localização da mesma. Do mesmo modo as notícias mais relevantes da empresa, sua participação nas comunidades locais de sua atuação e;
- **Fale Conosco:** É onde o cliente estabelece contato, por este canal ele pode fazer reclamações, pedir informações e cancelar o que foi contratado. O serviço serve também para solucionar os problemas dos clientes, trabalhando de acordo com padrões de atendimento e soluções predefinidos pela empresa.

Ja em relação à responsabilidade corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), orienta que as empresas incorporem considerações de ordem social e ambiental na definição de seus negócios e de suas operações. No caso da empresa pesquisada, observa-se que a mesma possui ações

voltadas para questões sociais, como por exemplo: doação de alimentos através de parceria com a Fundação John Deere, patrocínios e apoio a entidades de classe como APAE, LIONS, ROTARY CLUB, entre outros. Na esfera ambiental, a empresa realiza a doação de mudas de árvores, recolhimento de resíduos poluentes (óleo lubrificante, filtros, pneus, sucatas, baterias). No entanto, observa-se a falta das questões ambientais e sociais nas definições do negócio, como missão, visão e valores.

4.2.2 Quanto aos mecanismos internos

A legislação societária brasileira procura disciplinar, entre outros aspectos, as relações entre os acionistas de uma forma geral, sejam eles, majoritários e/ou minoritários e oferecer instrumentos de gestão de suas empresas a esses acionistas. No que se refere à relação societária, o principal objetivo da legislação é definir direitos e obrigações dos acionistas. Já no que se refere aos instrumentos de gestão, como em inúmeros outros países, a legislação brasileira prevê a Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, e mais ainda, um instrumento de gestão praticamente inexistente em outros países, que é o Conselho Fiscal.

A Assembleia Geral de Acionistas tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da empresa e tem realização obrigatória anual e facilidade de convocação e instalação por qualquer grupo composto de um número razoável de acionistas e é nela que são eleitos os conselheiros de administração, contudo a empresa não conta com a assembleia geral, embora se saiba da importância dela.

Por sua vez, a empresa não possui um conselho de administração. Essa característica é muito comum em empresas de capital fechado, pois estão desobrigadas legalmente, de constituir esse órgão, porém sabe-se que o mesmo é o coração da governança corporativa e cada vez mais empresas familiares brasileiras de médio e grande porte estão se valendo deste importante instrumento de gestão de acionistas, no momento em que conseguem passar da segunda para a terceira geração familiar e que, em função da pulverização do capital, são obrigadas a separar a gestão da propriedade.

Outro mecanismo interno é o sistema de remuneração, o qual é utilizado pela empresa, quando remunera percentuais variáveis além do valor fixo, a título de

comissionamento por vendas e serviços prestados. Ainda, a empresa adota a Participação nos Lucros e Resultado (PLR), como forma de remuneração variável. Outra forma de remuneração variável utilizada pela empresa é a disponibilização de vale alimentação a todos os colaboradores, inclusive aos diretores e presidente, através de crédito em cartão magnético em nome do colaborador, sendo que o valor é igual para todos.

Relacionando-se aos acionistas, salienta-se que a empresa conta com dois acionistas proprietários com participação diferentes, sendo, um acionista majoritário e um minoritário, os quais atuam de maneira participativa na gestão do negócio, bem como em outras empresas de suas propriedades.

Atualmente a empresa conta com a auditoria independente de uma das empresas líderes na prestação de serviços profissionais, que incluem *Audit* (Auditoria), *Tax* (Impostos) e *Advisory Services* (Consultoria de Gestão e Estratégica, Assessoria Financeira e em processos de Fusões & Aquisições, Restruturações, Serviços Contábeis e Terceirização) da *Klynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG), que é destinada a fortalecer a confiabilidade das informações elaboradas pelos clientes para uso dos investidores, dos credores e dos *stakeholders*, que é fundamentada nos princípios essenciais relacionados à integridade profissional, à independência e ao comportamento ético que todos os membros das equipes precisam apresentar, sendo que esta é obrigatória e exigida por parte da marca a qual é concessionária, a *John Deere* Brasil e mundial.

A empresa não possui Conselho Fiscal (CF), visto que não está obrigada por lei, sendo esta escolha corriqueira em empresas de capital fechado. Esta opção é adotada, apesar da importância de fiscalizar os atos da gestão administrativa de modo a proteger os interesses da companhia e de seus acionistas, bem como para buscar o aperfeiçoamento das rotinas de gestão e das estruturas administrativa, operacional e financeira da empresa.

No entanto, possui um código de conduta, documento de particular importância para a organização, o qual é entregue a todos seus colaboradores no momento da contratação. Referido código tem por objetivo que o colaborador conheça a empresa, esclareça dúvidas e também deixe claro o que a empresa espera do mesmo e este da empresa. Além disso, o documento serve para administrar conflitos de interesse em face da organização ou entre seus

colaboradores, envolvendo também questões de natureza social e ambiental. Ainda, objetiva divulgar informações relevantes para os *stakeholders*.

Entretanto, como a empresa não possui conselho de administração, não foram constituídos comitês especializados, os quais possuem um papel importantíssimo, pois tem a finalidade de auxiliar a alta administração da empresa.

Estas ações caracterizam-se como normas internas, as quais fazem parte dos mecanismos internos de governança corporativa.

4.2.3 Quanto aos mecanismos externos

Entre os mecanismos externos da governança corporativa já expostos, cita-se, primeiramente, o ambiente legal. Quanto a ele, a empresa busca atendimento as legislações que implicam ao seu ramo de atividade e suas operações, como por exemplo, legislação tributária, trabalhista, fiscal entre outras.

Ocorre que a concessionária possui processos em tramitação e ainda não julgados, de cunho trabalhista e na esfera civil, ou seja, litígios pendentes. Com isso, pode não estar cumprindo com o que diz a teoria, que para o IBGC (2009) trata-se de cumprimento das leis, normas, regulamentos e determinações. O termo *compliance* significa aquiescência, conformidade, ou seja, independentemente do porte ou estrutura, toda organização precisa de mecanismos que indiquem o *status* de conformidade de suas atividades, processos, produtos e serviços.

Também se cita a aquisição hostil como um dos mecanismos, e referente a este, a empresa não possui nenhum mecanismo que disponibiliza ações para comercialização externa, porem um acionista possui controle majoritário.

A empresa atua em um mercado que apresenta alto grau de competição de produtos, o que faz com que os executivos sofram riscos na manutenção de seus empregos, caso não apresentem resultados e eficiência exigidos pelos acionistas proprietários.

Quanto à competição no mercado de trabalho de executivos, a empresa apresenta mecanismo de controle, visto que o mercado de trabalho onde a mesma está inserida apresenta alto grau de competitividade, e que a competição age como uma importante força no sentido de direcionar as empresas a um incremento na eficiência de suas operações, cujo resultado é a necessidade de monitoramento do

desempenho de todo o time de colaboradores como o monitoramento individual dos mesmos.

Da mesma forma, em relação aos agentes de mercado, a empresa pesquisada não possui exigência de divulgação pública de suas demonstrações contábeis para classificações de risco ou análises externas, mas poderia disponibilizar em seu próprio site na internet.

A empresa possui controle contábil que permite análise da estrutura de capital, levando a ações que visam à redução do risco de insolvência e do grau de endividamento, entre outras, pertinentes a uma gestão eficiente dos recursos investidos.

Ao mesmo tempo em que, possui análises integradas em sistemas de TI com intuito de prover à organização, a gestão da informação por meio de dispositivos e softwares que propiciem acesso a informação para auxílio na tomada de decisão, garantindo gestão transparente por meio de processos definidos junto as áreas do negócio e gerando relatórios, informações consistentes que deem sustentabilidade aos pilares da governança corporativa. Uma vez que os sistemas integrados possuem a finalidade principal a integração de várias informações gerenciais e estabelecer a centralização das mesmas para a tomada de decisão.

A região onde a empresa está sediada conta com inúmeros meios de comunicação, como por exemplo, jornais, rádios, revistas e emissoras de televisão local, caracterizando-se as mesmas como fontes privadas de controle externo. Isso faz com que o controle das atividades da empresa seja regulado através da exposição da mesma nestes meios de comunicação. Ainda, a organização possui mecanismos de análise e pesquisa de satisfação dos seus clientes, para melhor acompanhar e monitorar sua relação com os mesmos e com a comunidade. Ao mesmo tempo, também conta com o fale conosco no site da empresa, onde o cliente estabelece contato, podendo ele por esse canal, fazer reclamações, pedir informações e cancelar o que foi contratado, além de solucionar problemas.

4.2.4 Quanto à profissionalização

A profissionalização da equipe que administra a empresa existe na maioria das funções relacionadas a gestão, sendo que, no Quadro 2, são apresentadas as

práticas realizadas nas rotinas administrativas da empresa alvo da presente pesquisa.

Quadro 3 - Práticas relacionadas à gestão profissionalizada na empresa

Funções	Práticas
Desenvolvimento	A empresa realiza um estudo junto com executivos e gerentes, sobre o ambiente interno e externo, utilizando como ferramenta a matriz swot para identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.
Orçamentos	A empresa elabora seu planejamento orçamentário, com a estimativa das entradas e saídas de recursos ao longo do período, ou seja, anualmente.
Inovação	O fato de a empresa ser uma concessionária John Deere, faz com que a mesma adote práticas inovativas determinadas por esta multinacional, seja em produtos, serviços e processos, como por exemplo, a compra de ferramentas de última geração para atender os requisitos da fábrica quanto ao nível de qualidade.
Liderança	Neste quesito a empresa não apresenta característica profissionalizante, em razão da ocupação em múltiplos cargos por parte de pessoas estratégicas dentro da empresa.
Cultura	A cultura da empresa encontra-se em consolidação tendo em vista o pouco tempo de atuação no mercado. Todavia desde sua criação a empresa tem descrita sua missão, visão e valores, o que contribui para que a cultura própria seja construída de maneira sólida.
Resultados	Quanto aos resultados a empresa dispõe e estabelece metas claras a respeito de vendas de produtos e serviços, as quais alinhadas ao planejamento orçamentário resultem no Lucro pretendido para o determinado exercício.
Organização	A empresa possui a descrição e formalização de alguns cargos e funções, sendo necessário, no entanto, revê-los, pois os mesmos apresentam funções conjuntas, de diferentes áreas, como por exemplo o gerente de vendas e marketing
Controle	Para o controle da gestão a empresa utiliza software homologado pela John Deere, bem como planilhas eletrônicas confeccionadas pela própria concessionária.

Fonte: A empresa pesquisada, 2015

Ainda, cabe ressaltar, que a empresa adota outras formas de promover a profissionalização de seus gestores, como por exemplo, especializações acadêmicas, treinamentos, cursos, palestras, realização de visitas técnicas nacionais e internacionais, bem como incentivam todos os profissionais da empresa a aprimorarem seus conhecimentos, assim proporcionando o desenvolvimento de suas carreiras.

Portanto, a organização possui acionistas, líderes com a formação adequada e especializada para exercerem posições estratégicas, uma vez que, o acionista majoritário possui formação acadêmica em administração de empresas, graduação esta que tem como principal função planejar, organizar e gerenciar o uso dos recursos pessoais e financeiros de uma organização, objetivando estratégias para melhorar o desempenho da empresa, maximizar os lucros, evitar desperdícios e reduzir custos.

Já o acionista minoritário possui formação acadêmica na área de atuação da organização, ou seja, engenheiro agrônomo, sendo esta, capaz de conhecer e compreender etapas do processo da produção agrícola, desde o planejamento até a colocação do produto na mesa do consumidor, propor tecnologias compatíveis com o diagnóstico dos diferentes contextos e formas de produção agrícola, coletar, sistematizar e analisar dados e informações, além de ter a capacidade de gerenciamento de recursos e ter habilidade empreendedora e de liderança.

5 TRIANGULAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Neste item serão tratadas as relações entre as teorias já estudadas frente as práticas efetuadas pela organização alvo da pesquisa, conforme segue.

5.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo a teoria, o conceito de governança corporativa é o sistema que assegura, através do conselho de administração, conselho fiscal e a auditoria independente, o efetivo monitoramento e incentivos a diretoria executiva, com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, garantindo equidade os sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (IBGC, 2009). Ao mesmo tempo, Oliveira et al. (2006), lecionam que a governança é um conjunto de práticas adotadas que se referem a transparência, prestação de contas, ou seja, divulgação das informações e fidedignidade das ações.

Constata-se pelos resultados obtidos na organização que este conceito é atendido parcialmente como demonstrado a seguir.

5.2 PRINCÍPIOS

Os princípios básicos de governança corporativa, para o IBGC (2009), são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Uma vez que prezam em disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas as impostas nas leis ou regulamentos, criando tratamento justo para todos os sócios e interessados, com prestação de contas da sua atuação, bem como zelando pela sustentabilidade e longevidade das organizações.

Conforme descrito acima, verifica-se que a concessionária está aplicando parcialmente os princípios ora estudados conforme será verificado a seguir.

5.2.1 Transparência e prestação de contas

A empresa disponibiliza em seu *site* vários itens como forma de transparência e prestação de contas a terceiros, fornecedores, compradores e clientes, ou seja: ferramenta de divulgação e marketing; informações básicas sobre a empresa;

apresentação de seus produtos e serviços; canal de comunicação para clientes e futuros clientes e, ao mesmo tempo, como se trata de uma empresa de capital fechado, desobrigada por lei a publicar seus balanços e demonstrações contábeis financeiras, e também por se tratar de uma estratégia dos sócios em não disponibilizar em esfera econômica financeira a empresa, a mesma não disponibiliza em seu *site* estas informações.

5.2.2 Equidade

Tratar de forma justa e igual todas as partes interessadas, sobretudo grupos minoritários como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, é de fundamental importância (IBGC, 2009). A organização possui várias práticas já adotadas como forma de otimização do relacionamento com os *stakeholders*, conforme se destaca algumas a seguir:

- Contratação de empresa de auditoria independente para análise de seus balanços e demonstrativos financeiros;
- Livre acesso às informações e instalações da companhia pelos sócios proprietários;
- Resolução de conflitos que possam surgir entre a companhia, seus acionistas, seus administradores, por meio de arbitragem;
- Realiza pelo menos uma vez ao ano, reunião com todos os gestores corporativos, para divulgar informações quanto à sua respectiva situação econômico-financeira, projetos, e perspectivas.

Ao mesmo tempo, destaca-se que a concessionária é dirigida e administrada pelo sócio minoritário, embora tendo menos participação, neste momento possui o conhecimento de gestão do negócio, pois já atua nesta área a mais de 20 anos.

5.2.3 Responsabilidade corporativa

Por fim, a organização conta com responsabilidade corporativa, uma vez que, possui visão ampla da estratégia empresarial, com a incorporação de considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Neste sentido a concessionária preocupa-se muito com as comunidades onde a sociedade atua, ou

seja, a empresa inclui oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

Podem-se citar alguns projetos como: Doação de alimentos em parceria com a Fundação John Deere; patrocínio e apoio a entidades de classe (APAE, LIONS, ROTARY); campanha do agasalho; Educação no trânsito em parceria com a Brigada Militar, doação de mudas de árvores, recolhimento de resíduos poluentes (óleo lubrificante, filtros, pneus, sucatas, baterias).

5.3 MECANISMOS

Neste ponto, apresentam-se as ligações entre as teorias relacionadas aos mecanismos internos e externos, as quais se reportam as práticas adotadas pela empresa pesquisada, conforme segue.

5.3.1 Mecanismos internos

Para Brandão (2010) a assembleia geral é o local onde os acionistas se reúnem para deliberar algo da organização, órgão máximo da sociedade, possui poderes para decidir sobre todos os seus negócios. Portanto pode-se dizer que a concessionária não atende a este mecanismo uma vez que não possui assembleia geral mesmo sabendo de sua importância para gestão do seu negócio.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2010) define o Conselho de administração como o colegiado responsável pelas decisões de uma organização em relação a sua estratégia, ou seja, o elo entre propriedade e gestão. Novamente neste mecanismo a organização não atende ao que a teoria se refere, pois não possui um Conselho de Administração em atuação na concessionária.

Denis (2001) menciona que acionistas com uma parcela superior a 5% das ações de uma empresa são considerados acionistas significantes, neste sentido a empresa possui um acionista majoritário e um minoritário, porém não vem tendo problemas de propriedade e de poder na administração da empresa, uma vez que a administração da concessionária é feita pelo minoritário que no momento é quem possui um maior conhecimento no segmento que a mesma esta inserida.

O IBGC (2009) diz que o sistema de remuneração é uma modalidade de alinhar interesses entre executivos, conselheiros e proprietários, direcionar esforços para curto ou longo prazo, através de mecanismos de remuneração fixa e variável, portanto, neste mecanismo a empresa cumpre com o que diz a teoria, tendo em vista que possui um sistema de remuneração fixa e variável bem como um programa de participação nos lucros e resultados (PPLR).

Atualmente a concessionária conta com auditoria independente, tendo em vista a obrigatoriedade por parte da *John Deere* Brasil e mundial, estando de acordo com o que a teoria recomenda, ou seja, para o IBGC (2009) toda empresa, organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas para verificar se as mesmas refletem adequadamente a realidade da sociedade. Podendo também contratar outros serviços de auditoria para informações não financeiras que considere relevantes.

O conselho fiscal é um órgão independente que possui em suas atribuições fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, além disso, também é função do conselho fiscal analisar os balancetes e demonstrações financeiras da organização (CVM, 2002; IBGC, 2009). Contudo a concessionária não atende a este mecanismo de governança como a teoria prevê embora conhecendo da importância que o mesmo tem para a relação com os *stakeholders*.

Quanto às normas internas o IBGC (2009), diz que todas as empresas devem ter um código de conduta que além do respeito às leis do país, que comprometa administradores e funcionários, este elaborado de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado contendo também responsabilidades sociais e ambientais.

Por sua vez a concessionária conta com um código de conduta que define os princípios básicos aos quais todos os empregados devem aderir. O seu conteúdo resume as regras aplicáveis nos dias atuais, especialmente no que tange a garantia de um cenário de competição justa. Este documento oferece orientação concisa e suporte para o gerenciamento de questões éticas presentes no trabalho do dia-a-dia. Ele é o compromisso da concessionária com o atendimento de regulamentos internos e externos. Além disso, estimula que os seus parceiros de negócios também observem os mesmos princípios ali presentes, portanto atende ao este princípio da governança.

A figura dos Comitês que de acordo com o IBGC (2009) são criados para exercer atividades do conselho de administração, sendo melhores discutidas em comitês especializados, onde estudam assuntos importantes e encaminham propostas ao conselho de administração, sendo que neste mecanismo de governança a concessionária não atende ao que diz a teoria, uma vez que não possui comitês estratégicos mesmo sabendo da importância para a organização.

5.3.2 Mecanismos externos

O ambiente legal é um mecanismo fundamental de governança, oferecendo maior proteção aos investidores e outros *stakeholders* ligados ao sistema. Não apenas o aparato legal, mas igualmente o *enforcement* (fazer valer) da lei é fundamental. Some-se a isso a necessária adequação das empresas em adotar padrões mais elevados de transparência e prestação de contas, processos de auditorias, entre outras normas legais (SILVEIRA, 2010). Neste sentido a empresa vem adotando e cumprindo as normas, leis, regulamentos estabelecidos pelo Estado, embora possua alguns processos em andamento, ainda não julgados procedentes.

A existência de um mercado de aquisições hostis funciona como um mecanismo de governança corporativa, alinhando interesses de administradores e acionistas na medida em que a possibilidade de uma troca de controle serve como incentivo para que os administradores mantenham o valor da companhia elevado, uma vez que, ineficiências ou expropriações ocasionariam uma diferença entre o valor da empresa de hoje e seu valor potencial percebido pelo mercado (SILVEIRA, 2002). Sendo assim a empresa neste quesito atende parcialmente o que a teoria diz, visto que possui um acionista majoritário, com isso a propriedade está concentrada, agindo negativamente para proteção dos investidores.

Da mesma forma, Silveira (2002) alerta que uma forte concentração das ações ordinárias é característica das empresas brasileiras, e que aproximadamente 88% das ações ordinárias das empresas estão nas mãos dos controladores. Afirma ainda que essa alta concentração de posse de ações (*free float*) e da tomada de decisão (controle) juntamente com a falta de proteção legal aos acionistas justifica um conflito existente entre acionistas majoritários e minoritários.

Em um mercado de trabalho e de produtos competitivo, as empresas que não conseguem alocar recursos eficientemente, de forma a entregar os produtos ou serviços demandados por seus clientes, ou tornam-se alvo de aquisições, ou são obrigadas a trocar seus administradores, levando a perda do *status* e do emprego desses últimos. Por isso também é considerado um mecanismo de alinhamento (SILVEIRA, 2010; SHLEIFER E VISHNY, 1997). Conforme conceito abordado a concessionária atende o que diz a teoria e possui tal mecanismo uma vez que possui um alto grau de competitividade de produto e também dos executivos.

As informações e divulgações pelas empresas funcionam como uma ferramenta para que os acionistas possam monitorar os gestores, bem como maiores níveis de *disclosure* voluntário, resultarão em maior eficiência da governança (BUSHMAN; SMITH, 2001; SILVEIRA, 2010), com isso, destaca-se que a empresa atende parcialmente este mecanismo, pois mesmo não obrigada à divulgação pública de suas demonstrações poderia disponibilizar em seu site, jornais ou em outro meio.

Com relação à estrutura de capital, com a necessidade de pagamentos contínuos de juros, que demandam atividades capazes de gerar fluxos de caixa, sendo, um maior endividamento aumenta o risco de insolvência, direcionando decisões que compensem tal risco (BECHT et al., 2002; GILLIAN, 2006; SILVEIRA, 2010; JENSEN, 1986). Quanto a este mecanismo a empresa segue o que diz a teoria, visto que parte dos recursos são de financiamentos internos e também captados no mercado externo.

Para Gillan (2006) as fontes privadas de controle externo são uma forma de regulação das atividades da gestão da empresa, à exposição da mesma nos meios de comunicação. Segundo o autor a mídia claramente desempenha um papel importante na elaboração de relatórios sobre as corporações e sua governança corporativa. Neste sentido, a concessionária possui mecanismos de análise de satisfação dos clientes, um dos *stakeholders* da organização, ao mesmo tempo também com as comunidades onde está inserida atendendo neste quesito o que diz a teoria.

5.4 PROFISSIONALIZAÇÃO

Para os autores, a profissionalização é assumir práticas administrativas mais racionais e modernas, substituindo o método intuitivo pela profissionalização baseada no planejamento e crescimento mediante métodos de gestão estratégica. (LODI, 1998; LEACH, 1993; PADULA, 2002).

Neste contexto, destaca-se que a concessionária possui a profissionalização na gestão, visto que possui executivos contratados externos o que reduz significativamente os problemas, possuem práticas e processos parcialmente definidos com abordagem profissional nas funções de desenvolvimento, orçamentos, inovação, liderança, cultura, resultados, organização e controle.

Com isso, descreve-se no item seguinte, a sugestão de modelo de governança corporativa para a empresa.

6 PROPOSTA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA CONCESSIONÁRIAS AGRÍCOLAS

Muitas são as motivações que levam empresas de capital fechado a adotar práticas de Governança Corporativa. Dentre elas estão à busca por preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, capital de terceiros, contribuir para a longevidade, administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito.

Ao mesmo tempo, caso surgir oportunidades de crescimento, expansão, abertura de novas regiões, a organização já estará preparada para atrair novos sócios e/ou capital de terceiro.

Um modelo estrutural de governança corporativa está fundamentado nos princípios de clareza de papéis, transparência e estabilidade, necessários para posicionar uma determinada organização em sua trajetória de crescimento e criação de valor.

A Figura 6 demonstra o modelo estrutural de governança corporativa proposto, a ser utilizado junto a concessionária para a prática das teorias estudadas neste trabalho. Esta estrutura conta com todos os fundamentos corporativos defendidos, os agentes executores das ações, as quais devem ser voltadas a estes fundamentos. Estas forças devem estar voltadas para uma boa gestão corporativa com o objetivo principal de agregar benefícios gerenciais e competitivos para a concessionária, que aparece ao centro da figura que demonstra a estrutura a ser utilizada pela organização na utilização das boas práticas de governança corporativa tornando-se competitiva frente a seus concorrentes.

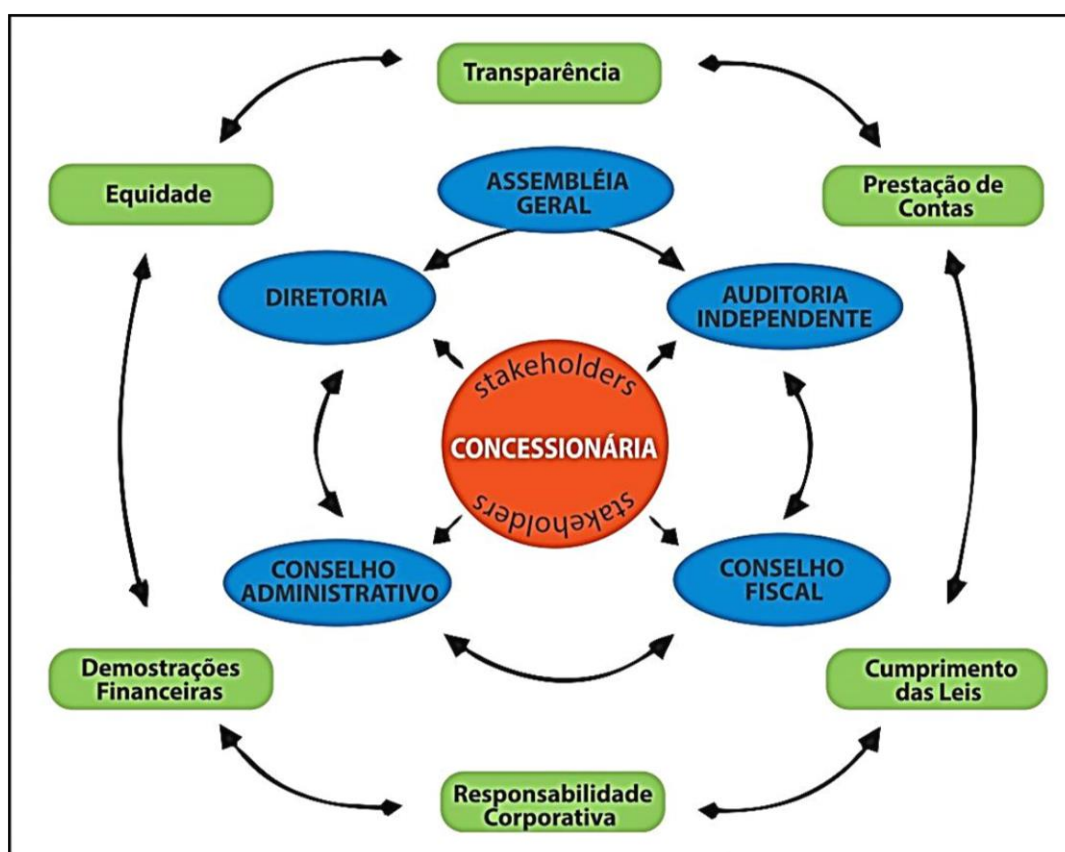
Diante disto, a disseminação de princípios no ambiente corporativo passa a ser obrigatória para direcionar as relações internas e externas das organizações, bem como a implantação de mecanismos que garantam o seu cumprimento, tanto no combate à corrupção e fraudes, quanto no reforço da cultura ética no ambiente corporativo.

O modelo estrutural de governança corporativa proposto está fundamentado nos princípios da governança corporativa de transparência, prestação de contas, equidade, responsabilidade corporativa, bem como com o cumprimento das leis e demonstrações financeiras, juntamente com seus respectivos mecanismos de

controle, assembleia geral, conselho de administração, conselho fiscal, auditoria independente e a diretoria a fim de assegurar as partes interessadas (*stakeholders*) o mais alto comprometimento da organização e garantir melhores resultados.

Com a utilização destes junto à concessionária, podem-se demonstrar nesta figura os benefícios trazidos, as dificuldades encontradas e os caminhos a serem seguidos para que estas organizações consigam utilizar-se da governança corporativa, tornando-se organizações transparentes, equânimes e respeitadas frente à sociedade.

Figura 6 - Modelo Estrutural Proposto



Fonte: o autor (2015).

Neste item, são analisadas as informações coletadas durante a pesquisa realizada na empresa foco do trabalho, relacionando-as a teoria agrupada no Capítulo 2 deste trabalho, com o intuito de formalizar um modelo de governança corporativa para concessionárias de máquinas e implementos agrícolas a partir deste estudo de caso.

Desta forma, objetivando organizar os tópicos que fazem parte do modelo proposto, primeiramente serão explanadas explicações a respeito de cada componente, contemplando: Princípios de governança corporativa; Mecanismos internos de controle; Mecanismos externos de controle; Profissionalização da gestão; e Diagrama estrutural corporativo.

6.1 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os princípios básicos da governança são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A seguir, relacionam-se as sugestões de ações para cada um desses princípios.

- Transparência;
 - Executar avaliação dos líderes;
 - Realizar pesquisa de clima organizacional;
 - Dissimular a missão, a visão, os valores, e os princípios da empresa para seus *stakeholders*;
 - Definir políticas de relacionamento com *stakeholders*, que sejam pautadas em condutas éticas e transparentes;
 - Disponibilização de Canal de Denúncias para seus colaboradores;
 - Criar um meio de comunicação para receber sugestões e críticas por parte de clientes internos e externos;
 - Definir e divulgar normas e procedimentos internos relacionados aos processos rotineiros da empresa;
 - Comunicar efetivamente aos *stakeholders* o que está realizando. A informação é fundamental para a sobrevivência em um mundo globalizado, visto que clientes, fornecedores, investidores e colaboradores tenham visibilidade futuras do negócio;
 - Aspectos financeiros passam, cada vez mais, a ter importância, pois as partes interessadas desejam conhecer as práticas de gestão, mecanismos de monitoramento e controles utilizados.
- Equidade;
 - Separação das posições de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente;

- Divulgação de calendário anual contendo datas dos eventos corporativos;
- Frequente realização de reuniões com investidores;
- Incentivar os colaboradores a participar de ações sociais;
- Promover palestras para colaboradores sobre a importância na segurança no trabalho;
- Criar programa de desenvolvimento pessoal que contemple treinamentos na área profissional e na área pessoal;
- Criar plano de carreira, incentivando os colaboradores a buscarem novas oportunidades de trabalho internamente;
- Desenvolver programa de atividades relacionadas a saúde preventiva, com atendimento odontológicos, psicológicos, fisioterápicos, ginástica laboral;
- Proporcionar aos colaboradores curso de idiomas, a fim de, facilitar o contato com profissionais estrangeiros bem como, o acesso a matérias técnicas em outro idioma;
- Estimular fornecedores a desenvolverem seus negócios de maneira sustentável;
- Desenvolver programas sociais voltados a questões ecológicas, consumo consciente e melhoria da qualidade de vida das comunidades onde está inserida;
- Prestação de contas:
 - Buscar no mercado *software* que possibilite análise de dados contábeis de maneira imediata e consolidada, que permita fácil acesso a DRE, balanço patrimonial, planejamento orçamentário, análise econômica financeira da empresa;
 - Criar agendas de reuniões mensais para prestação de contas e análise da situação da empresa.
- Responsabilidade Corporativa:

A tecnologia alinhada a muitas mudanças nos negócios, produtos e serviços, traz sempre oportunidades. No entanto, esta ligação neste segmento, deve estar sempre alinhada à terra: agricultores e pecuaristas, proprietários rurais, construtores.

Para isso, as empresas também precisam evoluir, o que inclui funcionários, as comunidades e nosso planeta, ou seja, dedicados a impulsionar mudanças positivas

as, comunidades/sociedades, meio ambiente, cadeia de negócios e o controle, segue algumas ações:

- Com paixão, perseguir o objetivo de ser líder no mercado de sua atuação por meio de uma gestão responsável, práticas comerciais éticas e de confiança corporativa no mercado de máquinas e implementos agrícolas.
- Inserir em suas definições estratégicas às questões relacionadas à sociedade e ao meio ambiente;
- Criar comitê de responsabilidade sócio-ambiental para avaliar as questões relacionadas à operação da empresa;
- Mapear os aspectos ambientais e os perigos à saúde e à segurança em todas as áreas da organização. Com base nessa informação, são implementadas ações de monitoramento e controle;
- Comunidades fortalecidas e voluntariado;
- Desenvolver atividades educativas e culturais com os empregados e com a comunidade, por meio, inclusive, de campanhas, educando e conscientizando interna e externamente;
- Desenvolvimento das cadeias de negócios: através de observatório de práticas e compromisso com a sustentabilidade empresarial como premissa as empresas parceiras;
- Relações éticas e transparentes com todos os públicos;
- Desenvolvimento gerencial de fornecedores e clientes;
- Projetos na educação e cultura;
- Criar material de divulgação de ações sociais;

6.2 MECANISMOS INTERNOS DE CONTROLE

A implementação das boas práticas de Governança Corporativa ganha um grande destaque nas organizações, independentemente se ela é uma empresa de capital fechado ou aberto, com ações listadas ou não em bolsa de valores, e é condição primordial para uma gestão efetiva e profissional.

6.2.1 Assembléia geral

A Assembleia Geral é o principal canal de comunicação entre os acionistas e a administração da empresa. Convocada com antecedência constitui-se como um espaço formal para deliberações, recomendações ou críticas à atuação da concessionária. Recomenda-se passar usar este mecanismo.

Algumas práticas de governança corporativa que se relacionam com a Assembleia Geral de Acionistas podem ser aplicadas na gestão de uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas. É nesta oportunidade, em que todos os participantes e assistidos interessados poderiam estar presentes, os conselheiros e diretores executivos poderiam prestar esclarecimentos sobre a execução estratégica da organização, demonstrações contábeis e avaliações atuariais, sendo essas últimas, de divulgação legal obrigatória a todos os participantes e assistidos da entidade. A presença de representantes dos auditores externos e do atuário nesta assembleia contribuiria em muito, para uma maior transparência da gestão.

6.2.2 Conselho de administração

O conselho de administração é parte fundamental da estrutura de governança e tem como principais objetivos encaminhar os rumos do negócio, conforme os interesses da empresa, dos resultados, das estratégias, do objeto social, além de acompanhar e exigir a atuação dos seus executivos e gestores da empresa a prestar contas aos sócios.

Embora, empresas de capital fechado não são obrigadas por lei a constituir um conselho de administração, em um mundo de crescente competitividade, complexidade, entre outros, o conselho pode pavimentar caminhos para melhoria nos resultados, facilitar acesso a recursos e contribuir para longevidade e sustentabilidade do negócio. Toda organização deve contar com um conselho de administração.

Para as empresas de capital fechado que visam atingir um patamar avançado de governança e profissionalização e, necessariamente para as de grande porte, recomenda-se um conselho de administração atuante e efetivo, buscando dessa forma um diferencial estratégico no mercado.

Criar um conselho de administração, independente da diretoria, como sugestão, incluindo membros externos, estes para atender as expectativas dos *stakeholders* (comunidade), assessorado por seus comitês especializados, onde o mesmo define e monitora a execução das estratégias de longo prazo, além de nomear os membros dos comitês. O mandato dos conselheiros tem que ser determinado e definido conforme estatuto e/ou contrato social e de seu regimento interno, sendo permitida ou não a reeleição.

A periodicidade das reuniões depende das características e necessidades da empresa, recomendando-se que sejam mensais, especialmente no momento da implementação do Conselho, a fim de permitir um acompanhamento mais próximo da organização. Deve-se tomar cuidado para que a atuação do Conselho não interfira nos trabalhos da Diretoria, preservando a separação de papéis entre conselheiros e gestores.

A experiência demonstra que o Conselho é mais efetivo quando é composto com diversidade de formação, de experiências e de gênero. Além disso, é importante avaliar a disponibilidade de tempo e empenho dos seus membros, além do conhecimento profundo da empresa e de seu mercado.

Algumas de suas atribuições:

- Responsável por orientações e estabelecer diretrizes em geral dos negócios;
- Eleger e destituir diretores, estabelecer suas atribuições;
- Fiscalizar e supervisionar a gestão dos diretores solicitando quando necessárias informações;
- Estabelecer os critérios gerais referentes à remuneração e à política de benefícios aos administradores e ao Conselho de administração;
- Convocar Assembléia de Acionistas;
- Propor alterações ao Estatuto Social;
- Selecionar e depor auditores independentes;
- Aprovação e acompanhamento do código de conduta da organização;
- Criação dos comitês especializados para realização de atividades que demandam muito tempo podendo ser melhores discutidas e após encaminhados ao conselho.

6.2.3 Sistema de remuneração

Aprimorar a estratégia de remuneração com o objetivo de contribuir com o equilíbrio interno e externo da administração salarial para garantir a competitividade em relação ao mercado, assegurar poder de atração e retenção dos colaboradores, além de reconhecer pessoas com desempenho diferenciado.

A gestão da remuneração é realizada a partir da administração de cargos, e de comparação com o mercado, sustentada pela estratégia da empresa e aprovada pelo Conselho e diretores. Ainda, contratar consultorias especializadas, que, por meio de pesquisas salariais e estudos específicos, possibilitam a adoção das melhores práticas de mercado, aumentando a competitividade da empresa, atrair, reter e motivar os funcionários, criar comportamento e visão de longo prazo, estimular o sentimento de propriedade e comprometimento, e diferenciar o desempenho alinhado às práticas de mercado.

Já para estimular e engajar os colaboradores no alcance e na superação dos resultados da empresa em relação ao plano de negócio e às suas respectivas metas definidas anualmente, manter o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR). O processo de definição de metas, mensalmente acompanhadas, que ocorra entre o fim de um ano e início do próximo, com o desdobramento dos objetivos para todos os funcionários em posições de liderança (gerentes, diretores).

Manter para todos colaboradores, o benefício do vale alimentação, independente da função exercida.

6.2.4 Acionistas

A estrutura de propriedade da empresa também pode influenciar no comportamento dos gestores, reduzindo ou exacerbando os problemas de agência. O benefício essencial associado à presença de um (ou mais de um) grande acionista com direito a voto entre os investidores aumenta a probabilidade de que os gestores sejam eficazmente monitorados e cobrados, reduzindo, desta forma, o espaço para comportamentos destruidores de valor.

A organização possui seu capital fechado, conta somente com dois acionistas, um majoritário e um minoritário, isso porque é estratégico para a mesma, e a alteração disso depende dos interesses desses acionistas.

6.2.5 Auditoria independente

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e a avaliação dos controles internos da organização. Esta tarefa deve resultar em um relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos e também podendo prestar serviços de auditoria externa independente para informações não financeiras que se considerem relevantes.

Recomenda-se que a empresa mantenha e fortaleça a auditoria externa independente, para certificar a veracidade e a consistência de sua contabilidade e demonstrações financeiras, balanços auditados é permissão fundamental para acesso a linhas de crédito ou recursos financeiros de custo baixo e para segurança dos sócios.

Além disso, recomenda-se a inclusão de uma auditoria interna, que atue de forma preventiva e que sirva para apontar erros, fragilidades e inconsistências e sugerir melhorias nos controles internos avaliando riscos e possibilidades de perdas e fraudes.

6.2.6 Conselho fiscal

O conselho fiscal é um órgão fiscalizador independente da diretoria e do conselho de administração, que busca, através dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização. Pode servir como instrumento legal de implementação de uma política ativa de boas práticas de governança corporativa direcionada especialmente para a transparência e controle dos atos internos da companhia, quando o órgão e os seus membros atenderem a requisitos e regras de funcionamento que assegurem a efetividade de sua atuação e, especialmente, sua independência.

A atuação do conselho fiscal se dá pelo entendimento dos negócios, por opiniões, por recomendações, pela elaboração de pareceres, pela fiscalização das contas e atos da administração, assim como pelo recebimento de denúncias.

Alguns benefícios da existência de um conselho fiscal para os acionistas:

- É órgão independente da administração, em decorrência da lei;
- É uma instância de conforto para os administradores;
- Contribui para o valor da empresa por meio:
 - Do monitoramento dos processos de gestão dos riscos;
 - Da criação de condições mais propícias à redução do custo de capital da empresa.
- Pode ser a única instância de defesa, no âmbito da sociedade, à disposição dos acionistas, especialmente nas situações em que o conselho de administração não esteja instituído;
- Pode dedicar-se, com maior profundidade, ao exame de detalhes de matérias de interesse da sociedade.

Recomenda-se a criação do Conselho Fiscal de acordo com as suas funções legais e estatutárias, dentre competências e ações:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembleia geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembleia geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia;
- Convocar a assembleia geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de (um) mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que considerarem necessárias;

- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- Exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam.

6.2.7 Normas internas

O modelo de governança corporativa também é formado por um conjunto de códigos e políticas que fornecem as diretrizes e os procedimentos a serem seguidos por todos os colaboradores e demais públicos, com o objetivo de garantir uma atuação sustentável da companhia. Essas ferramentas direcionam ações para uma conduta ética, transparente e de acordo com as leis e normas regulatórias do país.

A gestão da concessionária deve ser norteada pelo respeito à legislação e às normas aplicáveis, e a todos os dispositivos de caráter interno devidamente aprovado. Os principais instrumentos legais e normativos estão contidos em:

- a) Resoluções, portarias, instruções e atos normativos;
- b) Estatuto da Entidade;
- c) Regulamento do Plano de Benefícios da Entidade;
- d) Código de Ética e Conduta e;
- e) Manual de Governança Corporativa.

Como recomendação além da criação destes documentos, os mesmos poderão estar disponíveis para leitura e *download* no site da empresa, tornando-a mais transparente.

Além disso, poderá ser criado às comissões internas que contribuem para a otimização do funcionamento da empresa. As comissões são aprovadas pelo Conselho e Diretoria Executiva, como sugestão para a concessionária as seguintes:

- Planejamento e Orçamento;
- Ética;
- Tecnologia da Informação;
- Tecnologia agrícola;

- Otimização de Receitas e Despesas;
- Marketing e Comunicação;
- Gestão de Pessoas.

A criação obedece à normativa específica e estruturação em conformidade com o regimento interno, sendo que competem as comissões:

- a) Oferecer à Diretoria Executiva um material consultivo técnico para subsidiar o processo decisório;
- b) Acolher a manifestação formal das áreas envolvidas nos processos quanto ao direcionamento/posicionamento sobre assuntos de alta complexidade;
- c) Aprofundar a análise de temas específicos, para melhoria da qualidade das discussões e do conteúdo técnico da informação;
- d) Facilitar a troca de informações entre as áreas envolvidas com vistas a disseminar o conhecimento específico dos processos e permitir a visão geral da Empresa;
- e) Apoiar os gerentes e técnicos na gestão da Empresa e na atuação estratégica.

6.2.8 Comitês

Recomenda-se a implantação de comitês, órgãos especializados, consultivos e de assessoramento ao Conselho de Administração, estes de natureza permanente e não estatutária, com a finalidade de auxiliar os conselheiros no exercício de suas funções, especialmente nos assuntos específicos relacionados à concessinária.

Cada comitê composto por um mínimo de três, e um máximo de cinco membros, preferencialmente formado por conselheiros, ou colaboradores ligados ao assunto, e convidados esses todos indicados pelo Conselho de Administração, para um mandato de um ano, permitida a sua recondução. Abaixo os comitês recomendados e se aprovados pelo conselho de administração após sua formação:

- Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças;
- Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional;
- Comitê Estratégico e
- Comitê de Governança Corporativa.

O Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças tem como missão assegurar o desenvolvimento de controles internos confiáveis, mapear e controlar riscos e supervisionar a elaboração das demonstrações financeiras, bem como recomendar a escolha dos auditores independentes, seu escopo e acompanhamento dos seus trabalhos.

O Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional é responsável por subsidiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às estratégias, às políticas e às normas de Recursos Humanos, no que se referem ao desenvolvimento organizacional, ao planejamento e desenvolvimento de pessoas, a remunerações e benefícios dos executivos, bem como apoiá-lo no acompanhamento e direcionamento das questões ligadas à área de Sistemas de Gestão.

O Comitê Estratégico é responsável por contribuir para o monitoramento e direcionamento da estratégia corporativa da concessionária, respeitando as diretrizes estratégicas aprovadas pelo Conselho de Administração, assim como na construção de um plano de expansão. O Comitê é responsável ainda pela transferência dos conceitos, valores e crenças e pelo apoio à perpetuidade da concessionária.

O Comitê de Governança Corporativa tem por objetivos e competência:

- a) Acompanhar as políticas de governança corporativa da concessionária, observando o nível de governança adotado e zelando pela efetiva adoção das melhores práticas;
- b) Recomendar ajustes e melhorias nas práticas de governança corporativa da concessionária, sempre que julgar necessário;
- c) Acompanhar o cumprimento das diretrizes estabelecidas no código de conduta, nos regulamentos internos, e nas demais políticas e documentos de responsabilidade corporativa da concessionária.

Também compete ao comitê de governança corporativa emitir recomendações sobre situações de potencial conflito de interesses entre partes relacionadas quando julgar necessário ou por solicitação do Conselho de Administração.

6.3 MECANISMOS EXTERNOS DE CONTROLE

Os mecanismos listados a seguir, são instituídos pelo ambiente externo onde a organização está inserida, sendo imprescindíveis aos stakeholders para a proteção dos seus interesses, conforme é explicado a seguir.

6.3.1 Ambiente legal

Elemento decisivo nos sistemas de governança corporativa, pois é o grau de proteção legal oferecido aos investidores (acionistas e credores) contra a expropriação dos gestores e acionistas controladores das empresas, ou seja, atender as legislações direcionadas ao seu ramo de atividade e suas operações, como por exemplo, legislação tributária, trabalhista, fiscal entre outras.

Recomenda-se a manutenção do cumprimento das exigências legais em que a concessionária está sujeita, no que tange a leis, regulamentos, normativos, tanto de cunho público (municipal, estadual e federal) como também as inerentes a utilização da marca, bandeira de concessão.

6.3.2 Aquisição hostil

O receio dos gestores de perderem seus empregos como consequência de uma aquisição hostil do controle da empresa motivada por ineficiências gerenciais é um poderoso mecanismo disciplinador da conduta destes agentes. Logo, mantidos constantes outros fatores, conclui-se, que os problemas de agência são menos graves nas empresas mais expostas a este tipo de operação. Por sua vez, a possibilidade de aquisição hostil depende essencialmente da existência de um mercado de capitais desenvolvido e da relativa pulverização das ações com direito a voto.

Portanto, em mercados com elevada concentração acionária nas mãos, como é o caso do Brasil, e na concessionária, este mecanismo de governança não é na prática relevante, uma vez que a empresa possui um acionista majoritário.

6.3.3 Grau de competição de produtos e mercado de trabalho de executivos

Como a empresa atua em um mercado com alto grau de competição de produtos e de trabalho de executivos, pode-se dizer que, quanto maior o grau de competição de produtos e de executivos, melhor a qualidade de governança corporativa em uma organização, visto que, esse mecanismo é positivo, pois age como uma importante força, frente a aumentar a eficiência de suas operações e resultados.

Um raciocínio análogo se aplica ao nível de competitividade dos mercados de trabalho e de produtos nos quais atua a organização, onde pode-se esperar que as ineficiências motivadas por conflitos de interesse sejam menores nas empresas que enfrentam forte concorrência nos seus mercados de produtos. Similarmente, é mais fácil substituir um gestor ineficiente quando a oferta de mão de obra para os cargos de alta gestão é abundante.

Recomenda-se manter este foco nos negócios, pois isso vem contribuindo de forma positiva e como um forte mecanismo de governança, aumenta o comprometimento de seus gestores, agindo como um efeito disciplinador ao pressioná-los a aumentar a eficiência e ao mesmo servindo para o monitoramento destes.

6.3.4 Agentes de mercado

Em um mercado, cada vez mais competitivo e exigente é crescente as empresas que buscam atender o que lhe são preconizados por órgãos internos e externos no que tange a evidenciação. Porém, para atrair um volume maior de investidores, bem como manter os já existentes, as mesmas buscam outros meios de evidenciação que não seja somente o compulsório. Assim, tanto a quantidade como a qualidade da evidenciação das informações de forma oportuna e uniforme para os usuários externos, proporciona credibilidade aos gestores diante do mercado, além de equilibrar os direitos entre os acionistas.

Em função dos conflitos de agência que ocorrem nas companhias surgiram estes mecanismos para a minimização, pois investidores procuram ser mais cautelosos na aplicação de recursos fazendo a opção por àquelas empresas que

demonstram práticas de governança corporativa melhores, no intuito de não serem expropriados pelos gestores e acionistas controladores da companhia.

Os agentes de mercado, bem como maiores níveis de *disclosure* ou evidenciação é essencial para a redução da assimetria informacional, bem como, para a redução dos problemas de agência e também reduzir a seleção adversa e risco de liquidez, ajudando na análise das melhores oportunidades, as quais os investidores possam estar alocando seus recursos.

Portanto, sugere-se que a empresa possa ampliar seu nível de *disclosure* voluntário a fim de, divulgar algumas estratégias, fatores críticos de sucesso, no ambiente onde a concessionária está inserida, ou seja, a lógica é que a disponibilidade de informações diminui o grau de incerteza dos investidores a respeito dos resultados futuros da empresa. Nessa ótica, o *disclosure* reduz o risco de os investidores tomarem decisões equivocadas auxiliando-os na alocação de seus recursos entre as diversas opções disponíveis no mercado.

6.3.5 Estrutura de capital

A estrutura de capital mostra a composição do financiamento das empresas, ou seja, como podem financiar seus projetos optando pelo uso de recursos próprios e/ou de terceiros, os quais formam a estrutura de capital de uma empresa.

Sendo assim, um maior nível de endividamento significa aumento do valor da empresa. No entanto, um maior nível de endividamento pode acarretar numa maior probabilidade de falência e, conseqüentemente, à elevação do custo de capital de terceiros.

Portanto, recomenda-se a empresa que mantenha atenção com este mecanismo, para que o mesmo seja capaz de suportar e gerar fluxos de caixa, uma vez que, um elevado grau de alavancagem aumenta o risco de insolvência e impõe aos gestores à disciplina da dívida, ou seja, a atribuição positiva deste mecanismo.

6.3.6 Fontes privadas de controle externo

Para a eficácia do relacionamento com os *stakeholders* clientes, comunidades e a sociedade, a comunicação é vital, pois se pode, assim, conhecê-los e retê-los de

forma leal. Para isso, recomenda-se que sejam adotadas algumas práticas que permitam satisfazer as necessidades desses, conforme segue:

- Monitoramento da satisfação do cliente, identificando oportunidades de melhoria nos processos e serviços;
- Criação de ouvidoria corporativa, buscando soluções efetivas para os clientes, esclarecendo-os sobre direitos e obrigações;
- Busca de um sistema a partir do qual se possa conhecer o cliente com mais profundidade, podendo definir assim o público-alvo, com perfil adequado a cada ação, e integrar as formas de satisfazer tais consumidores;
- Contribuição para a melhoria da gestão de organizações não governamentais que realizam programas de geração de trabalho e renda para o público jovem;
- Funcionários como voluntários, formando redes articuladas para oferecer atividades que promovam um aprendizado contínuo e criativo em escolas da rede pública de ensino;
- Estímulo ao exercício de ações éticas, socialmente responsáveis e sustentáveis, nas organizações;
- Desenvolver um conjunto de ações em parceria com instituições públicas e privadas.

6.4 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Quanto à profissionalização na gestão, aos sócios, administradores, funcionários e colaboradores sugerem-se:

- Atuar sempre em defesa dos melhores interesses da empresa, mantendo sigilo sobre negócios e operações, assim como sobre as informações comerciais e pessoais de seus clientes;
- Avaliar cuidadosamente situações em que possam caracterizar conflitos entre seus interesses e os da empresa ou dos clientes;
- Refletir a integridade profissional e pessoal em suas atitudes e comportamentos e não colocar em risco sua segurança pessoal e patrimonial;
- Questionar as orientações contrárias aos princípios e valores da empresa;

- Apresentar críticas construtivas e sugestões visando aprimorar a qualidade do trabalho;

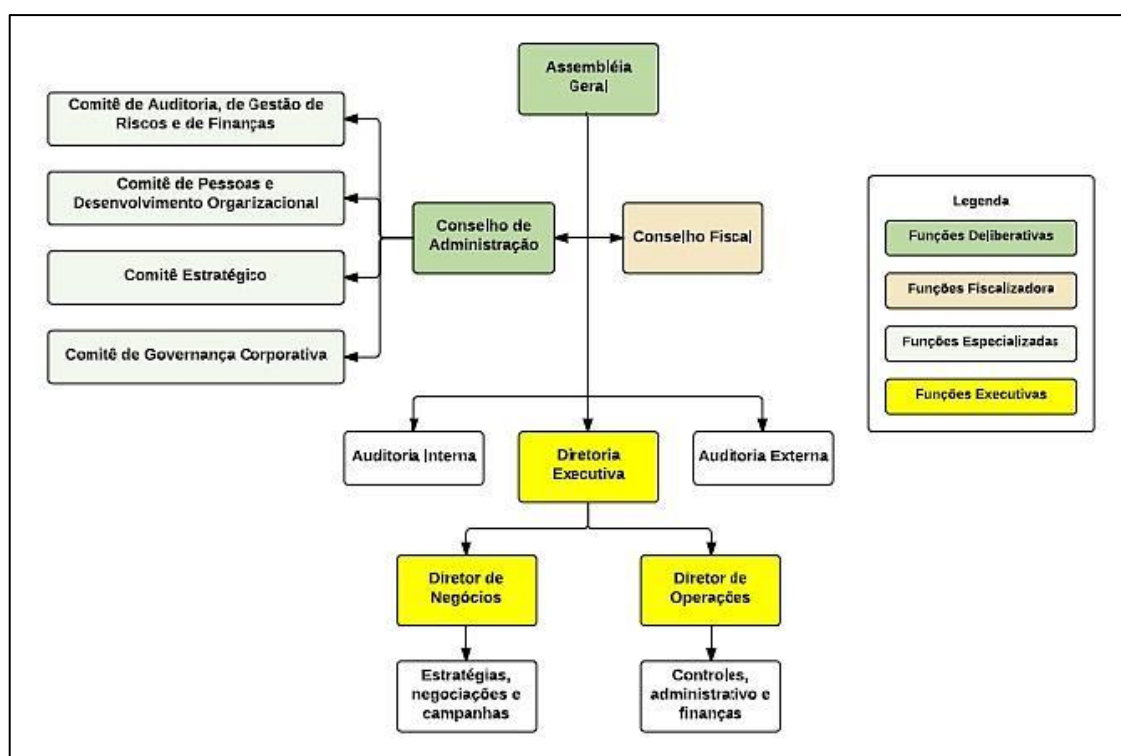
Não são aceitáveis as seguintes condutas profissionais:

- Relações particulares, de caráter habitual, com clientes e fornecedores;
- Inadimplência dos sócios, administradores, funcionários e colaboradores em seus negócios particulares;
- Uso do cargo, função ou informações sobre o negócio e assuntos da empresa ou de seus clientes, para influenciar decisões que venham a favorecer interesses próprios ou de terceiros;
- Manifestação em nome da empresa quando não autorizado ou habilitado para tal.

6.5 DIAGRAMA ESTRUTURAL CORPORATIVO PROPOSTO

Na Figura 7, o diagrama estrutural corporativo, representa graficamente os aspectos da estrutura organizacional para uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas.

Figura 7 – Diagrama Estrutural Corporativo



Fonte: o autor (2015).

A partir das informações coletadas neste estudo, chega-se ao diagrama estrutural corporativo proposto representado na Figura 7 e no Quadro 3 são descritas suas funções e respectivas características.

Quadro 4 – Características das funções relacionadas às partes integrantes do diagrama proposto

FUNÇÕES	CARACTERÍSTICAS
Assembleia geral	Convocada obrigatoriamente pela diretoria de uma organização para verificação dos resultados, leitura, discussão e votação dos relatórios de diretoria e eleição, quando requisitada, do conselho fiscal e administração da companhia, ou seja, deliberar sobre a companhia.
Conselho de administração	Acompanhar o andamento e encaminhar os rumos do negócio conforme o interesse da empresa, ser o guardião do seu objeto social, seus resultados e sua estratégia. Deve, ainda, acompanhar e cobrar a atuação dos executivos e prestar contas aos sócios, sendo/devendo atuar como o principal elo entre proprietários do capital e gestores da empresa.
Conselho fiscal	Fiscalizar os atos dos administradores; examinar as demonstrações financeiras, atestando que estas representam adequadamente a posição patrimonial e econômico-financeira da empresa; opinar sobre propostas apresentadas pela administração que venham a alterar a estrutura de capital; denunciar eventuais erros, omissões, fraudes ou crimes cometidos por quaisquer membros da empresa ou órgãos da administração.
Auditoria externa	Manifestar-se sobre as demonstrações financeiras elaboradas pela empresa, se apresentam adequadamente, a posição patrimonial e econômico-financeira do período, pode apontar fragilidades e inconsistências e sugerir melhorias nos controles internos, avaliando riscos e possibilidades de fraudes.
Auditoria interna	Monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe aos auditores atuar proativamente na recomendação de aperfeiçoamento dos controles, normas e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.
Diretoria executiva	Administrar a concessionária, submeter ao conselho de administração o relatório da administração e as contas da diretoria, bem como aprovar a destinação dos lucros do exercício anterior, propor os orçamentos anuais e plurianuais, os planos estratégicos, os projetos de expansão e os programas de investimento.
Diretor de negócios	Elaborar planos de trabalho e de expansão, identificar oportunidades de negócios para gerar lucro para sua empresa, responsável pela implementação de estratégias que acarretem no desenvolvimento do setor, ter excelente capacidade de comunicação, estar sempre atento às boas oportunidades, além de possuir experiência neste mercado.
Diretor de operações	Dirigir as operações da empresa, desenvolver o planejamento estratégico, orçamento econômico-financeiro e plano de investimento empresarial, implanta o projeto de negócios para alcançar os objetivos de rentabilidade, custos e crescimento. Monitorar a implementação e aplicação de políticas, processos e procedimentos organizacionais.

Fonte: o Autor (2015).

A partir do exposto, destaca-se que o Conselho de Administração é o órgão responsável por tomada de decisões e formulação de diretrizes e políticas gerais referentes aos negócios da concessionária, incluindo suas estratégias de longo

prazo. Além disso, o conselho também nomeia os diretores executivos e supervisiona suas atividades.

Ainda, ligado ao conselho de administração se propõe a criação dos comitês que são órgãos especializados, consultivos e de assessoramento ao conselho de administração, sendo os mesmo, comitê de auditoria, de gestão de riscos e de finanças, comitê de pessoas e desenvolvimento organizacional, comitê estratégico e o comitê de governança corporativa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia se percebe que a governança corporativa se estabelece e não pode mais ser identificada como uma onda de administração, pois os mecanismos de governança corporativa vêm trazendo melhorias significativas na gestão das empresas e mais proteção aos investidores.

A governança corporativa é um tema recente que vem ganhando um espaço cada vez maior no mundo empresarial e acadêmico. Diversos fatores são apontados como a causa deste fenômeno, principalmente os escândalos financeiros nos Estados Unidos no início dos anos 2000 e a crise financeira de 2008, onde a ética, a transparência na condução dos negócios e a atuação dos órgãos de governança foram colocadas em questionamento.

O objetivo geral deste estudo foi definir o modelo estrutural de governança corporativa, adequado para uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas da região norte do Estado do Rio Grande do Sul, a fim de auxiliar e aprimorar a gestão do negócio sendo que o mesmo foi alcançado conforme se pode observar no capítulo 6 com a proposta de governança corporativa para concessionárias agrícolas.

E para atender a este objetivo geral, elaboraram-se quatro objetivos específicos que foram alcançados no transcorrer do estudo. O primeiro foi abordado no capítulo 2 onde se revisou a literatura sobre o tema, o agronegócio, comércio de máquinas e implementos agrícolas, gestão estratégica, conceitos e definições da governança corporativa, origens, princípios e mecanismos.

O segundo objetivo específico foi alcançado no capítulo 4 ao ser definido as as práticas de governança corporativa na organização alvo da pesquisa.

Ainda no capítulo 5 atingiu-se o terceiro objetivo específico, que consistia em comparar às práticas de governança corporativa adotados pela organização, ou seja, uma triangulação das evidências teóricas e empíricas.

O quarto objetivo específico que consistia em apresentar um modelo de governança corporativa considerado adequado para a concessionária, também foi alcançado no capítulo 6 quando da proposta de governança corporativa para concessionárias agrícolas e verifica-se com maior nitidez na Figura 6 com o modelo estrutural.

O estudo classificou-se como positivista, quanto à perspectiva teórica, enquanto que, quanto ao método, como dedutiva. Já em relação aos objetivos, definiu-se como exploratória, sendo que quanto à natureza dos dados, apresentou-se como quantitativa e qualitativa. Por fim, relacionando-se aos procedimentos técnicos, destaca-se que foram utilizados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

Os resultados obtidos neste estudo poderão ajudar as organizações, os sócios, os colaboradores, e os conselhos como um todo a compreender a importância de ter uma governança corporativa eficaz e as contribuições que o seu funcionamento correto poderá oferecer para a melhoria do desempenho da empresa.

Ressalta-se que este modelo proposto é flexível, podendo adaptar-se a qualquer organização do segmento de concessionária agrícola, tomando por parâmetro as circunstâncias em que for aplicado. É relevante, ainda, entender a estratégia em todos os seus elementos, ter claro quais os ganhos (quantitativos) e benefícios (qualitativos) almejados, bem como as dificuldades previstas; eles serão os fatores a orientar as escolhas e a definição de estratégias no âmbito das empresas.

Comparando com um conceito de governança corporativa do IBGC, em que governança corporativa é definida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, pode-se afirmar que esse corresponde parcialmente a realidade da governança na concessionária, pois ainda se encontra na transição para implantação integral das boas práticas de governança.

A prática desses conceitos de governança corporativa está estritamente relacionada com a busca constante da eficiência, comunicação com todas as partes interessadas, visando sempre à geração de valor. Por isso é possível afirmar que a governança corporativa está parcialmente estruturada na Concessionária. Espera-se dos executivos a constante iniciação de ações voltadas para garantir o bom desempenho. As ações que envolvam movimentos estratégicos importantes, ainda são aprovadas unicamente por alguns diretores, cabendo aos executivos apenas sua implementação e monitoramento dos aspectos técnicos e econômicos, e também a compatibilidade com os princípios e valores da empresa.

Nesse caso, o procedimento da organização ao esperar que os diretores tomem a iniciativa do processo, vai contra o princípio de que as estratégias deveriam ser definidas pelo conselho de administração (caso esse existisse), cabendo à diretoria programá-las. Por estar inserida no mercado há pouco tempo, espera-se que seja criado um conselho de administração, o qual ficaria responsável pela definição das estratégias na empresa.

O presente estudo indicou que um dos fatores que têm grande relevância é que a empresa é de capital fechado, sendo que esse fator tem impacto sobre a condução dos negócios, influenciando suas decisões, principalmente no que diz respeito aos relacionamentos e potenciais conflitos entre principal acionista e administradores/gestores externos contratados.

Identifica-se que o modelo de governança corporativa da concessionária não está adequado, pois ainda não se tem a separação da propriedade e da gestão para profissionalizar ainda mais a empresa e contribuir para sua continuidade. Acredita-se que as práticas de governança corporativa deveriam ser mais divulgadas entre os funcionários, isso contribuiria para o sucesso do modelo proposto. Com relação aos *stakeholders* percebe-se uma grande preocupação com os clientes e as informações fornecidas. Ações com a comunidade são muito relevantes, sérias e focadas no crescimento das comunidades onde estão inseridas suas lojas. É perceptível a importância em preparar os funcionários, através de treinamentos, cursos, congressos e reciclagem, a valorização do capital humano funciona como fator motivacional. Os valores corporativos estão enraizados nas rotinas, estratégias e metas da organização. São valores que os acionistas buscam preservar sempre.

A pesquisa realizada possibilitou constatar que um modelo de gestão profissionalizada propicia a aplicabilidade dos mecanismos de governança corporativa. A profissionalização da gestão é o grande avanço do modelo de transição em relação ao antigo modelo de administração familiar. O foco na transparência e na prestação de contas, associado ao constante monitoramento da gestão possibilita uma melhor comunicação, mais resultados e maior criação de valor. No entanto, por ser uma organização de capital fechado, a evolução para o modelo de mercado, assim como para a grande maioria das empresas brasileiras, é uma realidade um pouco distante.

Deve-se ressaltar a limitação existente na pesquisa, ou seja, abrangiu apenas uma concessionária. No entanto poderia ter sido utilizada uma amostra de mais

concessionárias, com maior número de sócios / acionistas, para ratificar algumas análises feitas.

Este trabalho tem como um de seus objetivos contribuir para os estudos teóricos e empíricos sobre governança corporativa no ambiente das empresas, em específico uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas. O trabalho não pretende esgotar o assunto e sim instigar novas pesquisas e linha de estudo coerentes com o espaço mais amplo dessa literatura. A comprovação ou contestação dos resultados obtidos nesta pesquisa, por outros estudos pode aprimorar a análise e conclusões sobre uma melhor estrutura de propriedade e controle das empresas brasileiras, contribuindo para uma melhor administração e gestão das empresas.

Como sugestão para aprimoramento e futuros estudos comparativos citam-se:

- Aplicar estudo com mais concessionárias, com maior número de acionistas, evitando assim a concentração de capital bem como acionista controlador e comparar a utilização de boas práticas da governança corporativa;
- Resta à dúvida, a aplicabilidade parcial da governança corporativa já configura sua existência; ou apenas considera-se quando for aplicada integralmente, em conformidade com seus princípios e boas práticas? Contudo esta é uma pergunta que precisa de estudos mais aprofundados e debates com outros pesquisadores;
- Análise da propriedade de ações e votos dos administradores internos a empresa, e sua influência do desempenho e valor corporativo;
- Sugere-se para a empresa a criação do manual de governança corporativa, este que terá como objetivos básicos: explicitar e formalizar o principal componente da governança corporativa da concessionária, que é atingir padrões de excelência em suas atividades e aperfeiçoar o relacionamento e a comunicação com seus clientes, parceiros e prestadores de serviço, de forma a melhor cumprir suas obrigações estatutárias, garantindo a transparência nos processos e procedimentos corporativos, e, promover permanentemente o desenvolvimento institucional da mesma mediante melhorias de desempenho.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

AHN, S. Competition, Innovation and Productivity Growth: a Review of Theory and Evidence. **OECD Economics Department Working Papers**, n. 317, 2002.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. **Production, information, costs, and economic organization**. American Economic Review, n. 62, p. 95-777, 1972.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. – São Paulo: Atlas, 2004.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Economia Agronegócios. **Vendas de máquinas agrícolas no Brasil bate recorde em 2013**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/agronegocio/noticias/redacao/2014/01/07/venda-de-maquinas-agricolas-no-brasil-bate-recorde-em-2013.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

BACHA, Carlos José Caetano. **Definição e importância da agropecuária e do agronegócio na economia brasileira**. Universidade de São Paulo - USP. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz - ESALQ. Economia. 2012. Disponível em: <<http://www.economia.esalq.usp.br/intranet/uploadfiles/690.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2014.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEBCHUK, L.A.; WEISBACH, M.S. (2010). **The state of corporate governance research**. Review of Financial Studies, 23(3), 939-961. doi: 10.1093/rfs/hhp121

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. (2002). **Corporate governance and control**. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract_id=343461>. Acesso em: 4 set. 2014.

BERLE, Adolf A. MEANS, Gardiner C. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan, 1932.

BIANCHI, Márcia. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2005.

BRANDÃO, Rodrigo do Amaral Vargas. **A responsabilidade dos conselheiros de administração e diretores das sociedades anônimas abertas sob o enfoque da governança corporativa**. 2010. 44 f. Monografia (Bacharel em Direito) FMU – Faculdades Metropolitanas Unidas, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056352.PDF>>. Acesso em: 25 maio 2015.

BRASIL. Ministério da agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. **Agropecuária segue sendo destaque do PIB brasileiro**. 2014. Disponível em:

<<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2014/02/agropecuaria-seguendo-destaque-do-pib-brasileiro>>. Acesso em: 3 set. 2014.

BUSHMAN; Robert M.; SMITH, Abbie J. Financial accounting information and corporate governance. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, p. 237-333, 2001.

CHAVES, Mayara. Escola clássica e os novos negócios: uma união possível? **ADMINISTRADORES**. João Pessoa, PA, ano 2, n. 20, p. 16-18, abr/mai 2013.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2010.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Cartilha de recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>. Acesso em: 20 maio 2014.

DENIS, Diane K. Twenty-five yers of corporate governance research...and counting. **Review of Financial Economics**. n. 10, p. 191-212. 2001.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA: curso prático: estratégia**. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FAMA, E. F. Agency problems and the Theory of the Firm. **The Journal of Political Economy**, n. 88, vol.2, p. 288-307. 1980.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLAN, S.L. Recent developments in corporate governance: an overview. **Journal of Coporate Finance**, n. 12, vol 3, p. 381-402. 2006.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Praticas de Governança Corporativa**. – 4. ed. – São Paulo: IBGC, 2009.

_____. **Governança no Brasil**. – Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20>>. Acesso em: 18 set. 2013.

JENSEN, M. C. Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeover. **American Economic Review**, n. 76, vol. 2, p. 323-339, 1986.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of firm: mangerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, vol.3, p. 305-360, 1976.

KARUNA, Christo. **Industry product market competition and internal corporate governance**. 2010. Disponível em: <<http://www.wbiconpro.com/17-Christo-USA.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2015.

LAVORO – Concessionário autorizado John Deere. **Nossa história**. 2014. Disponível em: <<http://www.lavoro.agr.br/index.php?q=seccion/2>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEANS, Gardiner C. The difusion of stock ownership in the United States. **Quartely Journal of Economics**. Vol. 44, n. 4, p. 561-600. 1930

MEGIDO, J.L. T ; XAVIER, C. **Marketing & agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1998.

MENDES, Andréa Paula Segatto. **Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. 2001. 260f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.

MENDES, Luis Augusto Lobão. **Estratégia empresarial: promovendo o crescimento sustentado e sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MENDONÇA, S. R. Estado e hegemonia do agronegócio no Brasil. **História & Perspectivas**, Uberlândia, n. 32-33, p. 91-132, jan. jul./ago.dez. 2005.

MINTZBERG, Henry; *et al.*. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MITIELLI, Marco Aurélio. **Planejamento estratégico empresarial**. In: Gestão empresarial: a integração das competências. (org.) Alexandre de Souza Tavares, Carine Rodrigues Tavares. CIDADE. Bagagem Eventos, 2004.

MONTEIRO, Paulo da Veiga. E a Governança Corporativa? **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, Caderno Eu & Meu Dinheiro, 25 março 2003.

MONTOYA, Marco Antônio, et al. **O agronegócio brasileiro e dos estados da Região Sul: dimensão econômica e tendências estruturais**. Passo Fundo: UPF, 2002.

MÜLLER, Reinaldo. **Gestão Organizacional**. (2010) - Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/gestao-organizacional/53994/>>. Acessado em: 8 jun. 2013.

OCDE. **OECD Principles off Corporate Governance**. 2004a. 69 p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2014.

_____. **Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades**. 2004b. Disponível em:

<<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2014.

_____. **Principles of corporate governance**. Paris: OECD, 1999.

OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) USP. 2003. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122003-162833/pt-br.php>>. Acesso em: 19 maio 2014.

OLIVEIRA, Alexandre Martins Silva de; et al. **Contabilidade internacional: gestão de riscos, governança corporativa, contabilização de derivativos**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

PEREIRA, J. P. C. N. **A concentração geográfica de empresas no agronegócio de flores: uma análise das localidades de Holambra e Mogi das Cruzes**. 2007. 273 p. Tese (doutorado em engenharia da Produção) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.

PONTES, Neivaldo Ramos; et al. **Avaliação dos impactos e transformações do programa MODERFROTA na indústria de máquinas agrícolas**. Ribeirão Preto: SOBER, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/488.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2015.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CLA, 1998.

_____. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CLA, 2007.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Leandro Dorneles dos. **Planejamento estratégico para congressos acadêmicos internacionais em IES : o caso CIGECO**. 2014. Dissertação (Mestrado em gestão estratégica de negócios) PPGGEO URI. Santo Ângelo, 2014.

SCHIMIDT, Klaus. Managerial incentives and product market competition. **Review of Economic Studies**, vol. 64, n. 2, p.191-213, 1997.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, vol. 52, n. 2, p. 737-783. 1997.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002 .

_____. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZARDO, Sinara Pollom. **Enfoques Teórico-Metodológicos da Pesquisa em Educação Especial: Análise Epistemológica das Produções da Anped 2007**. In: Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade e Educação no Brasil”, 8. : 2009 : Campinas, SP. Anais do VIII Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas... : Campinas, SP: FE/UNICAMP : HISTEDBR, 2009. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario8/_files/vPEfc pDo.pdf>. Acesso em: 19 maio 2013.