

# GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA EXPLORAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Maiara Lazzarotto<sup>1</sup>

## RESUMO

Vivemos em uma sociedade globalizada que se reinventa diariamente. Organizações empresariais surgem e desaparecem ao piscar dos olhos. Organizações lutam para se manter ativas na economia. Organizações crescem. Com essa evolução societária as entidades empresariais se viram obrigadas a buscar medidas que as auxiliassem quanto à correta tomada de decisões e direcionamento de conflitos internos. Devido tais necessidades, surge então a Governança Corporativa. A crescente discussão em torno deste tema é motivo de interesse da pesquisadora que buscou desenvolver referida pesquisa em prol de contribuir para com a disseminação de informação. O presente trabalho fora desenvolvido através de uma metodologia exploratória e explicativa, onde se buscou apresentar medidas de governança corporativa que podem e devem ser aplicadas nas entidades empresariais, independentemente de fatores externos tais como: localização, porte, atividade econômica entre outras. Os resultados alcançados estão apresentados nas páginas a seguir, de maneira clara e objetiva, onde se espera que sejam construtivos e que venham a contribuir para com a difusão deste tema ainda tão turvo, distorcido e distante para muitas organizações.

**Palavras-chave:** Organizações. Práticas. Governança Corporativa. Conselho de Administração.

## 1. INTRODUÇÃO

Não é difícil observar as mudanças que vêm ocorrendo no cenário econômico mundial nos últimos anos. A globalização chegou e chegou para ficar. E junto consigo, trouxe o aumento do capitalismo.

O capitalismo por sua vez exige que as empresas busquem o crescimento. Empresas que antes possuíam um cunho intimista agora almejam crescimento no mercado tanto nacional quanto internacional e com isso a tomada de decisão deixou de ser centralizada no patriarca do clã familiar. Tomada de decisão esta cada vez mais complexa, abrangente e descentralizada. Empresas que crescem são fundamentais e regulamentadoras no processo de geração de tecnologia, aumento da produtividade e geração de riquezas.

Com tamanhas modificações, as empresas se viram obrigadas a buscar ferramentas que lhes auxiliassem no crescimento, na minimização de conflitos, no acerto das decisões e na maximização dos resultados, com isto surge então a Governança Corporativa. Acompanhando tais modificações e tamanho crescimento, surge então a figura do administrador, profissional capaz de direcionar o crescimento de uma entidade empresarial e a governança está ao auxílio deste, bem como de todos os interessados para com o crescimento organizacional.

Já citavam Jensen e Meckling em 1976, a relação de agente entre acionistas e administradores. Onde o profissional administrador seria pago a fim de satisfazer os interesses do clã acionário. Todavia, já em meados de 76, alertavam Jensen e Meckling que nem sempre o administrador seria capaz de tomar iniciativas em prol unicamente dos acionistas. Esse poderia e seria capaz de tomar decisões voltadas em prol da sua maximização pessoal o que

---

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela UNEMAT – Universidade do Estado de Mato Grosso – Tangará da Serra MT. (maylazzarotto@hotmail.com)

fundamentaria então a relação de agente. Como forma de minimizar as distinções desta relação havia-se a necessidade de fundamentação de um conjunto de mecanismos internos e externos capazes de harmonizar tais diferenças, o que atualmente chamamos de Governança Corporativa.

Diante do exposto, o presente artigo tem o objetivo contribuir para com a disseminação de informação em torno da crescente utilização e divulgação do assunto tanto em bancadas acadêmicas quanto na imprensa. Imprensa essa que vem divulgando e atrelando o baixo desenvolvimento acionário brasileiro a dificuldade de aplicação dos mecanismos de governança por parte das organizações empresariais.

Por compreender a metodologia exploratória como a busca pelo conhecimento do novo e o caráter explicativo como o meio de buscar fatos, analisa-los, identifica-los a fim de que se possa formular ideias do amplo, do produtivo com base na dedução lógica, a presente pesquisa fora atrelada a essas duas técnicas de metodologia. Desta forma acredita-se que a mesma fora construída e alicerçada de forma clara, buscando utilizar-se de uma linguagem objetiva como meio de alcançar o objetivo anteriormente exposto.

A fim de que fosse possível tamanha objetividade foram analisadas e utilizadas como exemplificação as práticas de governança corporativa aplicadas na empresa Vanguarda Agro S.A. Empresa de porte nacional, atuante no ramo do agronegócio com foco na produção de grãos e fibras.

A presente pesquisa justifica-se por acreditar que com a crescente do mercado consumista, o ato de manter-se ativo e competitivo no mesmo torna-se cada vez mais difícil para as empresas e com isso acredita-se que a difusão das práticas de governança possa vir a colaborar para que as empresas não enfrentem tantas dificuldades.

O presente estudo foi desenvolvido através das etapas quais seguem: inicialmente através de revisão bibliográfica, com o apoio de livros, artigos e revistas especializadas e em paralelo ao conhecimento empírico da pesquisadora. O estudo empírico também denominado conhecimento popular, consiste em pesquisa quantitativa buscando evidenciar objetivos práticos ancorados em conhecimento científico. Para coleta de informações perante as práticas de governança adotadas na empresa utilizada como objeto de exemplo, fora realizada uma consulta no sítio eletrônico da mesma, onde constam documentos disponíveis e desta forma se fez possível uma análise por parte da pesquisadora. A seguir, apresenta-se a revisão bibliográfica, a análise dos resultados e por fim, as considerações finais e as fontes de auxílio de leitura e pesquisa.

# GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA EXPLORAÇÃO DE INFORMAÇÕES

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 – Governança Corporativa e suas definições

A priori compreende-se por governança corporativa, também denominada como governança empresarial, o envolvimento existente entre entidade empresarial e processo de tomada de decisão. Carvalho (2001) define a governança corporativa como “[...] os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa”. Deste modo, pode-se dizer que a governança corporativa trata-se de um conjunto de medidas e regras que visam diminuir os problemas empresariais.

Um cenário bastante recorrente quando se trata da definição de governança corporativa é aquele onde se compreende que as práticas adotadas em tal modelo de governar estão voltadas para salvaguardar os interesses da parte acionária da entidade empresarial. Paxon e Wood (2001) citam que a governança corporativa refere-se a uma expressão utilizada para definir as regras, procedimentos e contratos envolvendo a administração e seus acionistas, credores, colaboradores, fornecedores e afins.

Em contrapartida, Carvalho (2001) salienta que em sua origem retrógrada de meados de 1932, a governança corporativa tinha como interesse único o de proteger os interesses do acionista majoritário da entidade contábil. Fato este, que nos dias atuais vêm sendo modificado. Atualmente se têm se observado que a entidade não é constituída unicamente por um acionista majoritário tão logo esta deve ser capaz de se desenvolver e produzir rentabilidade para os acionistas como um todo. Observemos o que cita Carvalho (2001):

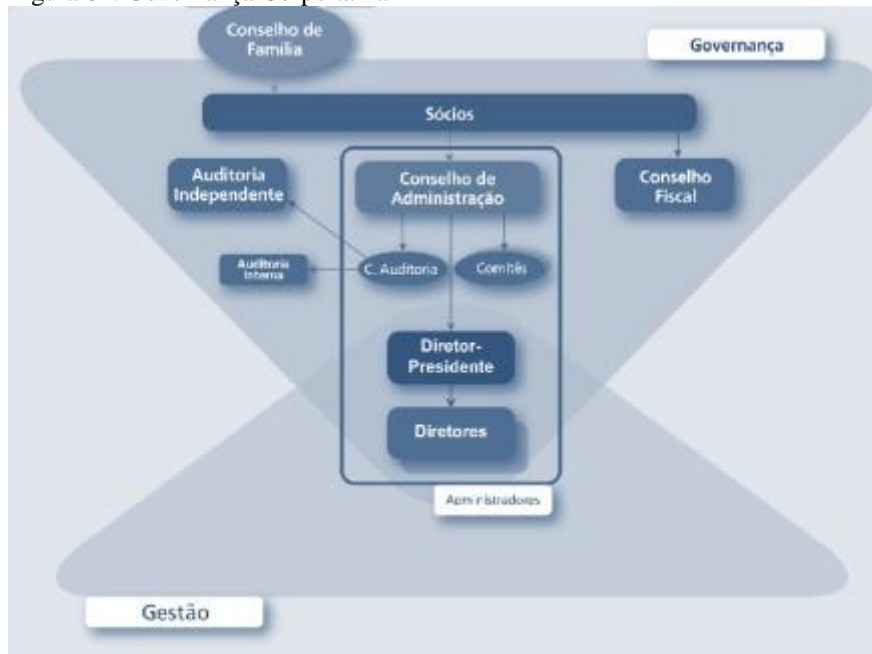
Na maioria dos países, o modelo que predomina é o de um acionista majoritário que detém o controle da empresa e que aponta seus administradores. Em tal situação, há uma mudança no paradigma de governança corporativa: a boa governança não mais consiste em proteger o interesse dos acionistas, mas em evitar que os acionistas controladores expropiem os minoritários.

Compreende-se deste modo a governança corporativa como um conjunto de medidas que visa manter o respeito consciente e sistemático entre os acionistas, de modo a se preservar de maneira básica os direitos legais e morais com o objetivo de maximizar o valor da empresa. Em complemento ao que define Carvalho, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2011?) define a governança de um modo mais complexo e amplo, conforme segue:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas 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 com a sua longevidade.

Deste modo, pode-se concluir que a governança corporativa é uma das ferramentas disponíveis ao mercado empresarial, capaz de manter o equilíbrio organizacional conforme se observa na figura abaixo.

Figura 01. Governança Corporativa



Fonte: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

É inegável que a governança corporativa de posse do seu conjunto de medidas regulamentadoras por se definir, torna-se relevante para a sociedade empresarial. Uma vez que desde as épocas medievais até as economias mais modernas sempre houve a preocupação de desenvolver mecanismos que protegessem o capital dos proprietários empresariais.

## 2.2 – Origem Histórica

Denota-se como origem histórica da governança corporativa a evolução econômica das nações e a troca empresarial e monetária existente entre estas em meados do século 20. Na época, a interação e o dinamismo econômico apresentado entre as diversas economias internacionais resultaram por sensibilizar as transações monetárias, o que fez com que as sociedades empresariais preocupadas com o crescimento das transações bem como interessadas em proteger seu patrimônio, buscassem medidas que satisfizessem suas necessidades. Segundo o IBGC (2011?): “A origem dos debates sobre Governança Corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa”.

Acredita-se que a governança corporativa surgiu como forma de minimizar o conflito de agente clássico, ocorrido quando o proprietário ou acionista majoritário delega o poder de comando/decisão a alguém de sua confiança (administrador) podendo desta forma, causar conflitos de interesses.

Lodi (2000) descreveu as principais características da evolução histórica da governança Corporativa, quais serão descritas a seguir. Durante as décadas de 50 e 60, apresentava-se a forte presença do acionista majoritário como figura do controlador familiar.

Os conselheiros eram vistos como figuras meramente ilustrativas, sem importância para o desenvolvimento da entidade empresarial, onde estes por sua vez não tinham conhecimento dos projetos do acionista gestor.

A década seguinte foi marcada pela constituição da Lei 6.404/76, conhecida como Lei das Sociedades Anônimas ou então Lei das Sociedades por Ações. Referida Lei veio por revolucionar o cenário da economia nacional e com isso alavancar o crescimento e denotar a importância da governança corporativa. Nesta década também houve o destaque para o início dos sinais que despontavam a importância dos conselhos presentes nas entidades empresariais.

A década de 80 apresenta-se através da abertura de capital, fundos de pensão, fundos de investimento, participação de bancos mesmo que de forma discreta no território nacional. Nessa década o acionista passou a ser visto de forma mais reconhecida, como membro atuante da entidade empresarial.

A década de 90 foi marcada pela globalização. A constante evolução tecnológica nessa data esteve presente de forma significativa na economia empresarial. Em meados de 1992/1993 reconhece-se o surgimento da Governança Corporativa na forma como conhecemos atualmente.

No Brasil, alguns fatores ocorridos na década de 90 e nos anos 2000 merecem destaque. Em 1995 é fundado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC. Em 1997, nasce em território nacional o Instituto Brasileiro de Relações com os Investidores. Em 1999 é lançado o primeiro código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa.

Em 2000 ocorre o lançamento da Bovespa e seu novo mercado de negociação de ações. Ocorre também o primeiro congresso brasileiro de governança corporativa e o código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa é revisado, atualizado e publicado em revista.

Em meados de 2001 houve o lançamento dos diferenciados níveis de governança corporativa pela BOVESPA. Ocorre a reforma e publicação da Lei das Sociedades Anônimas, sendo reconhecida agora pela numeração de Lei 10.303/2001. O ano de 2002 é marcado pela publicação de diversos manuais de governança corporativa, dentre eles o da Petrobrás e o da CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Em 2004 ocorre a revisão e publicação da terceira versão do código brasileiro de melhores práticas de governança corporativa.

### **2.3 – Objetivos da Governança Corporativa**

Com base no que já fora descrito, acredita-se que o principal objetivo da governança corporativa seja formular um eficiente conjunto de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, adaptado a realidade de cada entidade empresarial como forma de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com os interesses da entidade.

É igualmente objetivo de a governança corporativa recuperar, manter e garantir a confiabilidade da entidade contábil perante a sociedade e terceiros em geral, sejam eles fornecedores, credores, acionistas e afins.

### **2.4 – Princípios da Governança Corporativa**

Segundo o IBGC (2011?) a governança corporativa apresenta quatro princípios básicos que devem ser seguidos a fim de que o equilíbrio empresarial possa ser alcançado e mantido. Sendo eles:

#### 2.4.1. A Transparência

Não deve ser de interesse de qualquer entidade empresarial a divulgar apenas as informações quais a legislação os obriga. Deve ser de interesse destas, informar a sociedade de toda e qualquer informação relevante como forma de construir um vínculo de confiança e respeito para com essa. Há de se ter em convicção que é na sociedade que se encontram os terceiros (credores, fornecedores, investidores e afins) ligados a entidade empresarial bem como seus atuais e futuros colaboradores.

#### 2.4.2. A Equidade

A equidade em sua definição segundo a versão online do Dicionário Michaelis define a equidade como justiça natural, disposição de reconhecer imparcialmente o direito de cada qual. Tão logo, o IBGC define que a governança corporativa deve ter por princípio o tratamento igualitário e justo nas organizações. Atitudes ou políticas discriminatórias não são aceitas quando se trata de GC.

#### 2.4.3. A Prestação de Contas (*Accountability*)

Aplica-se a esse princípio o fato de que todos os agentes de governança devem prestar contas das suas atuações, assumindo suas responsabilidades quanto a possíveis fatos e omissões.

Compreendem-se por agentes de governança os executivos, os associados, os acionistas, os conselheiros e os auditores.

#### 2.4.4. A Responsabilidade

A continuidade da entidade deve ser motivo de preocupação dos agentes de governança. Estes devem incorporar as suas ações e conseqüentemente as ações da entidade medidas de sustentabilidade, de responsabilidade social e ambiental.

### **2.5 – Teoria do Agente Principal**

Como fonte o IBGC (2011?), estima-se que determinada teoria, tão difundida quando se refere a governança corporativa tenha surgido em meados de 1976, quando os acadêmicos Jensen e Meckling desenvolveram a ideia de que o problema de agente principal ocorre quando o sócio majoritário contrata um profissional (agente) para desempenhar a administração da empresa em seu lugar.

De acordo com a teoria desenvolvida, os executivos e conselheiros contratados pelos acionistas tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios (maiores salários, maior estabilidade no emprego, mais poder, entre outros) e não em prol dos interesses da empresa, dos demais acionistas e partes interessadas. Para minimizar o problema, os autores sugeriram então que as empresas e seus acionistas deveriam adotar uma série de medidas para alinhar interesses dos envolvidos, objetivando, acima de tudo, o sucesso da empresa. Essa série de conjunto e medidas indicadas é o que hoje chamamos de Governança Corporativa.

## **2.6 – Código de Boas Práticas de Governança Corporativa**

Por compreender que os princípios de governança corporativa podem ser aplicados a qualquer entidade empresarial, independentemente do seu porte, natureza ou ramo de atuação o IBGC vêm construindo durante os últimos anos algumas versões do código de boas práticas de GC – Governança Corporativa.

O código em sua versão inicial tinha como publico alvo apenas o conselho de administração das entidades, o que com o desenvolver das demais edições acabou tornando-se abrangente. Em sua versão mais atual, publicada em 2009, seus capítulos apresentam ideias, convites a discussões, medidas e sugestões voltadas aos sócios, ao conselho de administração, à gestão, à auditoria independente, ao conselho fiscal e a conduta e resolução de conflitos.

## **2.7 – Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais.**

Por visualizar e entender que as empresas apresentam dificuldades de implantação das práticas de governança corporativa, o IBGC em parceria com a Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, desenvolve desde 2009 um guia contendo as recomendações de melhores práticas de governança voltadas as entidades empresariais. Em sua 2ª versão, o guia visa promover a divulgação das práticas de GC bem como alcançar o equilíbrio empresarial.

## **2.8 – Cadernos de Governança**

Com a intenção de auxiliar ainda mais a implantação das medidas de governança corporativa nas entidades, bem como auxiliar os administradores e conselheiros no desenvolver de suas funções, o IBGC disponibiliza em seu sítio eletrônico manuais chamados de “Cadernos de Governança”. Tais cadernos são junções de contribuições, sugestões e recomendações vindas de um estudo desenvolvido pelos conselheiros do próprio instituto.

Todavia, é válido destacar que o instituto salienta a importância da implantação e manutenção de uma medida básica porém importante para as organizações. O IBCG orienta que as entidades mantenham atualizado e em vigor seu manual de conduta a fim de facilitar o gerenciamento de conflitos internos. Como exemplo, o próprio instituto disponibiliza o seu código de conduta a fim de que demais entidades possam se sentir incentivadas a adotar referida recomendação.

## **3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO**

Até agora muito se falou a respeito da governança corporativa se tratar de um conjunto de regras e medidas que visam à igualdade empresarial, no que se trata o ambiente interno de cada organização. Pois bem, a partir deste momento o foco desta dissertação será elencar algumas das medidas sugeridas pelas práticas de governança corporativa a fim de que se possa exemplificar tamanha teoria.

É de conhecimento empírico da pesquisadora que a governança corporativa é reconhecida por minimizar ou diluir os conflitos societários. Não tão distantemente dessa

realidade, o IBGC apresenta em seu código de melhores práticas diversas medidas que devem ser adotadas quanto ao que se refere toda a relação empresarial, societária e acionista.

O presente código de conduta descreve, por exemplo, todas as medidas que devem ser adotadas no que se referem às reuniões de assembleia, desde a sua convocação, confecção de pauta, votação até a retirada de sócios. No que se refere à retirada de sócio, por exemplo, o código cita que todas as condições de saída incluindo os direitos de tal, deverão estar descritos com clareza no Estatuto ou Contrato Social da entidade empresarial a fim de que conflitos possam ser evitados.

Consta no referido código de melhores práticas um capítulo voltado exclusivamente para o conselho de administração. Neste capítulo, é abordado de maneira bastante clara, porém detalhada, todas as atribuições de um conselho de administração, além de quais as atribuições de um conselheiro, quem pode se candidatar a ser um conselheiro, como ocorre a eleição, como deve se portar um conselheiro entre outras informações de extrema valia a uma instituição. Um fato de relevância e de denotação de atenção desta pesquisadora fica explícito quando o IBGC menciona em seu código não aconselhar que as empresas adotem a política de conselheiros suplentes pelo fato que, estes por algumas possíveis ausências, em momento de necessária nomeação podem não estar completamente familiarizados com a realidade da organização.

A fim de facilitar ainda mais a compreensão, exemplificando de forma mais objetiva bem como dinamizando o presente trabalho apresenta-se abaixo algumas medidas de governança corporativa adotadas na empresa Vanguarda Agra S.A.

### **3.1 Perfil do objeto de estudo**

A Vanguarda Agro S.A. caracteriza-se por ser uma empresa de capital aberto, atuante na Bolsa de Valores desde Outubro de 2011. A empresa é resultado da incorporação de três empresas: Brasil Ecodiesel, Maeda Agoindustrial e Vanguarda Participações. Detentora de aproximadamente 253 mil hectares, apresenta-se como uma das empresas de maior extensão de terras sob gestão do país, além de ser uma das maiores produtoras de grãos e fibras segundo o Novo Mercado da BMF&Bovespa.

Nos dias atuais, atua em cinco estados brasileiros, sendo eles: Mato Grosso, Minas Gerais, Goiás, Bahia e Piauí. Conta com duas sedes administrativas, a matriz localizada em Nova Mutum – MT e um escritório de apoio em São Paulo, capital.

Por se tratar de uma empresa de capital acionário é de fundamental importância que a Vanguarda Agro faça uso das práticas de governança corporativa, a fim de garantir a transparência tão exigida no mercado de negociação de ações. Dentre as práticas utilizadas, algumas serão citadas e comentadas abaixo.

A empresa conta com um conselho de administração composto por oito membros, onde referidos conselheiros estão comprometidos e voltados a proteger e valorizar a organização. Pode-se definir o objetivo do conselho de administração como o de aperfeiçoar o retorno em longo prazo, traçando assim diretrizes e estratégias que valorizem o capital empresarial. O número de membros do conselho de administração adotado pela Vanguarda Agro S.A. está respeitando as diretrizes de governança corporativa, onde esta se refere que tal numeração deve estar relacionada ao porte, setor de atuação, complexidade das atividades, mas deve respeitar a margem mínima de cinco e máxima de onze membros.

Para que possa ser passivo de eleição um conselheiro deve ser avaliado e deve apresentar destaque para com algumas competências, quais seguem: participação em outros conselhos de administração; experiência em gestão de mudanças e administração de riscos e



crises; conhecimentos de finanças, contábeis e jurídicos; conhecimento de mercado nacional e internacional; conhecimento dos negócios e interesses da organização; visão estratégica; conhecimento das práticas de governança corporativa; conhecimento de legislação societária; capacidade de trabalho em equipe entre outros. Este fato não foi diferente na Vanguarda Agro. Os conselheiros eleitos merecem destaque para com as competências acima citadas. Maiores informações a respeito de referidas qualificações encontram-se no site da empresa, não as citaremos aqui por não se tratar de objeto de estudo desta pesquisa.

Os conselheiros da empresa possuem um mandato de 02 anos, sendo que a reeleição não se faz de forma automática. Mesmo que desejável para a formação de um conselho sólido, a reeleição deve ocorrer de maneira formal como modo a garantir a conscientização de todos os membros. Agindo de tal maneira, a empresa está respeitando assim o código de melhores práticas de governança corporativa, ditado pela IBGC.

O conselho de administração da empresa Vanguarda Agro S.A. conta com dois conselheiros independentes, ou seja, profissionais contratados por meio da prestação de serviço, com processo de seleção formal, escopo de atuação e qualificação bem definido. Este tipo de conselheiro é importante para a organização, pois não possui nenhum tipo de vínculo com a mesma (exceto participação mínima de capital) o que vem a garantir assim a independência das relações.

A remuneração dos conselheiros é realizada de maneira formal e transparente, onde todas as propostas de remuneração dos membros do conselho são constituídas por este, porém encaminhadas para aprovação por meio de assembleia. É de conhecimento da pesquisadora, que os conselheiros devem ser remunerados considerando o mercado, suas qualificações, seu envolvimento para com a organização e os riscos de tal atividade. A remuneração de um conselheiro por hora, também deve ser distinta da política de remuneração empregada à área de gestão, dada suas naturezas distintas. Realizando a prática destas atividades, a empresa está em conformidade com o que cita a IBGC.

A fim de auxiliar no trabalho desenvolvido pelo conselho de administração da entidade, a empresa possui três conselhos ativos em sua estrutura, sendo eles: Comitê de Auditoria e Gestão de Risco, Comitê de Gente e Comitê Estratégico e Financeiro.

Conforme cita o código de melhores práticas de governança corporativa é recomendado a instituição que mantenha ativo um comitê de auditoria, onde este seja capaz de analisar as demonstrações financeiras, supervisionando assim as atividades desenvolvidas pela área financeira. O comitê deve ser igualmente capaz de avaliar e supervisionar os trabalhos desenvolvidos pela equipe de auditoria interna, sendo responsável por garantir que sejam desenvolvidos controles internos de eficácia e eficiência garantidas. O conselho de administração e o comitê de auditoria devem, permanentemente, monitorar as avaliações e recomendações realizadas tanto pelos auditores independentes quanto pelos auditores internos realizadas sobre o ambiente de controle e de riscos. Cabe também aos membros deste conselho, garantir que os diretores assumam o compromisso e prestem contas periodicamente das ações tomadas em relação a tais recomendações.

A fim de que as apresentações das demonstrações contábeis, avaliação destas e das mudanças tempestivas e periódicas das informações financeiras possam ser avaliadas o conselho de administração, o conselho fiscal (quando instalado) e a diretoria devem se reunir periodicamente. Este fato encontra-se exposto no código desenvolvido pela IBGC e praticado na empresa Vanguarda Agro.

Observou-se que há constituído na empresa o comitê de gente, também comumente denominado de comitê de recursos humanos. Cabe a esse comitê segundo o IBGC, discutir as abordagens relacionadas à política de sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas. Cabe a esse comitê avaliar também os critérios de contratação e demissão de diretores, bem

como a política de remuneração destes. Todavia, cabe neste momento, a informação de que a decisão final a cerca da remuneração da diretoria cabe unicamente ao conselho de administração, o comitê de gente tem a função de avaliar as diretrizes do mercado a fim de verificar se este se encontra convergente.

A fim de que se faça prevalecer a transparência organizacional, o conselho de administração deve zelar para que seu relacionamento seja com sócios, com diretoria, com executivos, com demais conselhos ou a quem convir seja eficaz e igualitário, conforme sugere a IBGC e pratica a Vanguarda Agro.

Assim como já esperado e praticado dentro da empresa, todas as reuniões e consequentes deliberações realizadas pelo conselho de administração são registradas em atas e encaminhadas para registro dos órgãos competentes. Não é novidade que tais informações possuem caráter confidencial especialmente ao que se referem os assuntos e decisões abrangentes ao planejamento estratégico.

Conforme já mencionado em passagens anteriores, a organização empresarial Vanguarda Agro possui uma diretoria composta por quatro membros, sendo presidida pelo Sr. Arlindo de Azevedo Moura. Cabe ao diretor presidente a gestão da organização e coordenação da diretoria. Igualmente cabe a esse profissional a indicação de sua equipe de diretores bem como elaboração de proposta de remuneração para análise e aprovação do conselho de administração.

O diretor presidente deve ser capaz de garantir a transparência das informações prestadas, deste modo deve recepcionar da sua equipe de diretores relatórios de prestação de contas com base a garantir a efetividade solicitada. Cabe a cada diretor, sem poder de transferência, a capacidade de gerir a área para a qual fora delegado. Nos dias atuais, a empresa Vanguarda Agro conta com os seguintes cargos de direção: Diretor Presidente, Diretor de Operações, Diretor Comercial e Diretor Financeiro e de Relações com Investidores.

Citamos agora a pouco a questão da formulação de proposta de remuneração dos membros da diretoria. Referida remuneração, segundo o IBGC, deve estar vinculado a resultados, com metas a curto e longo prazo claramente definidas, à geração de valor econômico para a organização.

Um conselho instalado na Vanguarda Agro, de extrema importância para que se garanta a transparência empresarial trata-se do Conselho Fiscal, composto por três conselheiros interinos e três conselheiros suplentes. Conforme cita o IBGC, o conselho fiscal faz parte integrante do sistema de governança corporativa das organizações brasileiras, podendo ter caráter permanente ou temporário. Um conselho fiscal pode ser instalado por pedido ou iniciativa de um ou mais sócios e tem como funções: fiscalizar os atos dos administradores bem como o cumprimento dos deveres e da legislação vigente; opinar sobre as propostas da administração bem como dar seu parecer no relatório anual da administração; se possuir conhecimento, denunciar aos órgãos de administração qualquer tipo de erros, fraudes ou crimes; bem como examinar e analisar as demonstrações contábeis.

É importante ressaltar que mesmo que formado por sócios, o conselho fiscal deve manter como foco a responsabilidade com a administração e não para com os interesses acionários. Deste modo, sua atuação deve ocorrer de forma a ser pautada na equidade, responsabilidade, transparência e confidencialidade.

No que se refere à remuneração destes conselheiros, essa deve fazer jus a sua responsabilidade, experiência e qualificação. Todavia, não é indicado pelo IBGC que tal remuneração se faça de maneira variável, o que não significa dizer que estes não podem e devem ser reembolsados de qualquer desembolso tido em prol das suas atividades para com a organização empresarial.

Tanto se falou da busca incessante pela transparência organizacional, uma medida simples, efetiva e recomendada pela IBGC para que isso ocorra é a implantação de um canal de ouvidoria dentro das instituições, a fim de que possam ser ouvidas opiniões, sugestões de melhorias, reclamações e denúncias de qualquer parte interessada ou envolvida com a entidade empresarial. Na Vanguarda Agro referida medida é seguida através do canal “Fale Conosco”, disponibilizado por meio eletrônico (através de um endereço de e-mail próprio) bem como através da metodologia escrita, onde formulários e recipientes de acolhida de informações estão implantados em todas as unidades produtivas e administrativas da entidade organizacional.

#### 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados e informações coletadas, tornou-se aceitável a ideia de que a Governança Corporativa pode sim contribuir com o crescimento de toda e qualquer organização. Mas é de conhecimento da pesquisadora que para esse patamar possa ser alcançado ainda há muito que ser conquistado e difundido entre os jovens empresários.

Através da análise das práticas adotadas pela empresa Vanguarda Agro S.A. analisou-se a que esta mesmo sendo considerada uma empresa jovem possui um bom índice de práticas de governança adotadas o que a diferencia ainda mais, tendo em vista que a mesma é uma das poucas empresas de *commodities* agrícolas atuante no Novo Mercado da BMF&Bovespa.

Um exemplo claro desta conotação se faz através de material de uso corporativo, porém disponibilizado a essa pesquisadora, onde se pode observar que referida entidade empresarial em 2013 alcançou níveis satisfatórios no que se refere as práticas de governança corporativa. A organização empresarial que serviu de estudo de caso para a presente pesquisa, apresentou indicativo de 28º lugar - com pontuação de 7,4 - no *ranking* da pesquisa desenvolvida pela mídia Capital Aberto. É claro e evidente, que assim como em qualquer organização, na Vanguarda Agro S.A. igualmente se fazem necessárias algumas adaptações a fim de que tais práticas possam ser melhor aplicadas de acordo com a realidade da organização.

Um exemplo de melhoria bastante simples e de fácil entendimento, se dá pelo fato organização apresentar em seu conselho fiscal membros suplentes, prática essa não recomendada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Isso não significa dizer que a empresa será penalizada pelo Novo Mercado da BMF&Bovespa nem tampouco que merece ser vista com desdém. Serve apenas para informar e exemplificar que almejando o crescimento, a empresa se vê obrigada a corriqueiramente analisar e se readaptar em novos cenários e fatores, fato este que igualmente se faz com as práticas de governança.

Observa-se então, que o objetivo inicialmente traçado para essa pesquisa fora alcançado. Uma vez que a tratativa do assunto, mesmo que considerado novo para o cenário brasileiro e mesmo que de considerável baixa fonte bibliográfica, fora construída de maneira clara, objetiva contribuindo assim para a difusão do assunto.

Acredita-se através da construção desta pesquisa, que as práticas de governança corporativa não necessitam ser aplicadas exclusivamente em grandes empresas ou que exclusivamente negociam suas ações na bolsa de valores. Acredita-se que estas podem e devem ser aplicada em qualquer entidade organizacional, independente do seu porte, atividade, localização, ramo de atuação e afins.

Relaciona-se a questão do presente baixo índice de adesão às práticas de governança corporativa a resistência de adaptação das entidades. Resistência essa, que é de conhecimento

empírico da pesquisadora, se faz presente em muitas organizações, mas que não deveria ser motivo impeditivo por acreditar ser importante a qualquer organização empresarial apresentar transparência, clareza e objetividade fazem bem a qualquer organização empresarial e não devem ser característica exclusiva de umas ou de outras.

A presente pesquisa buscava e ainda almeja contribuir para a maximização das discussões a cerca da governança corporativa no Brasil. Não há e nunca houve interesse por parte da pesquisadora, a intenção de esgotar a busca pelo conhecimento das práticas de governança corporativa, mas sim o de participar para com o aumento deste.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, A. Gledson de. *Ascensão e Declínio do Mercado de Capitais no Brasil: a experiência dos anos 90*. Economia Aplicada, v.4, n.3, p.595-632, jul./set. 2000.

CARVALHO, Antonio Gledson de. *Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva*. Revista de Administração. Versão 37. Pg 19 – 32. São Paulo, 2001.

GIFE. – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas . *Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais*. (2014). Disponível em: <<http://www.gife.org.br/artigo-gife-e-ibgc-lancam-2-edicao-edicao-do-guia-das-melhores-praticas-de-governanca-para-fundacoes-e-institutos-empresaria-15454.asp>> Acessado em: 15 de Julho de 2014.

IBGC. – *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Estudos de Casos. (2011). Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Estudos\\_Casos\\_4.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Estudos_Casos_4.pdf)> Acessado em: 15 de Julho de 2014.

\_\_\_\_\_. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4ª Ed. São Paulo: IBGC, 2009.

\_\_\_\_\_. *Governança Corporativa*. (2011?). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>> Acessado em: 19 de Julho de 2014.

\_\_\_\_\_. *Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais*. 2ª Ed. São Paulo: IBGC e GIFE, 2014.

\_\_\_\_\_. *Uma década de Governança Corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2006 Atlas, 2001.

JENSEN, Michael. MECKLING, William. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3ª Versão. Pg. 305-60, 1976.

LODI, João Bosco. *Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MICHAELIS. – *Dicionário on-line*. (2013?). Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=equidade>> Acessado em: 19 de Julho de 2014.

PAXON, Dean. WOOD, Dean (Org.). *Dicionário enciclopédico de finanças*. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Antonio N. VILASCHI, Augusto. *Governança Corporativa e Contabilidade: Explorando Noções e Conexões*. Fucapé Business School: Vitória.

RODRIGUES, Gregório Mancebo. *Visões da Governança Corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. *Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2002.

VANGUARDA AGRO S.A. – *Relação com Investidores*. (2011?). Disponível em: <<http://www.v-agro.com.br>> Acessado em: 19 de Julho de 2014.

WHITAKER, Maria do Carmo. RAMOS, José Maria Rodriguez. *Ética e as linhas mestras do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC*. FAAP, São Paulo: 2013 (?)