

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Jair Balen

**PROCEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS PARA UMA
EMPRESA EXERCER BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Porto Alegre

2010

Jair Balen

**PROCEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS PARA UMA
EMPRESA EXERCER BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Roberto Lamb

Professor Tutor: Ricardo Groselli

Porto Alegre

2010

Jair Balen

**PROCEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS PARA
UMA EMPRESA EXERCER BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa que sempre me incentivou, mesmo quando teve que dividir nossos momentos com as atividades inerentes ao curso. Dedico também aos meus dois filhos: o Jean, que, nas vezes que pensei em desistir durante a fase final do TCC, me incentivou a continuar, disponibilizando seus conhecimentos principalmente em informática para que tudo terminasse bem e o Christopher que também muito contribuiu para que eu não esmorecesse.

AGRADECIMENTOS

À minha família, meus filhos Jean e Crístopher e principalmente minha esposa Marizete, pela paciência e compreensão de abrir mão de momentos de convívio para que eu pudesse conduzir e concluir o curso.

Aos meus pais, Valentim e Gema (in memoriam) que me ajudaram a formar o alicerce do meu caráter e me orientaram para o caminho da retidão.

Aos coordenadores de pólo Aline e Ricardo que foram brilhantes na coordenação das turmas por que passei e dos trabalhos sob sua responsabilidade.

Ao professor tutor da disciplina de Tópicos Emergentes e TCC, Ricardo Groselli, que teve a sensibilidade de me tutorar com paciência, mostrando-me os caminhos para a solução das várias dúvidas que eu tinha na condução do trabalho.

A todos os professores e tutores que formataram e conduziram este curso superior à distância e souberam engrandecer sua importância a ponto de termos comparações positivas em relação ao ensino presencial.

Ao meu professor orientador e colega do Banco do Brasil, Roberto Lamb pela sabedoria que me transmitiu e pela tranquilidade que me passou nos contatos necessários à orientação.

Ao vice-presidente do Banco do Brasil Luiz Osvaldo que teve a iluminação de idealizar este curso no projeto Universidade Aberta do Banco do Brasil, que permitiu a mim e a centenas de funcionários do Banco e à sociedade brasileira, o acesso ao meio universitário.

Aos diretores e executivos da empresa SLC Agrícola S.A., principalmente Arlindo de Azevedo Moura, que permitiram que fosse utilizada a sua empresa para as investigações necessárias para a realização deste trabalho, no âmbito da Governança Corporativa.

Aos meus colegas e amigos que compartilharam momentos importantes de crescimento cognitivo, principalmente Ênio Sanhudo Morais que sempre se mostrou atento, preocupado e incentivador do meu desenvolvimento dentro do curso.

“A verdade é a semente da beleza”

Autor desconhecido

RESUMO

Este trabalho foi realizado com a intenção de mostrar o processo de mudança na gestão de uma empresa que se habilita a ser listada no Novo Mercado, utilizando-se do exercício das boas práticas de Governança Corporativa. Grandes escândalos financeiros ocorridos em corporações nos Estados Unidos causaram enormes prejuízos ao mercado, despertando a atenção da sociedade para a importância do estudo da governança corporativa. No Brasil a discussão é mais recente, pois ainda predomina a gestão familiar e pouco profissionalizada. O objetivo deste trabalho é analisar as teorias e a evolução da governança corporativa aplicada na gestão de uma empresa brasileira do segmento do agronegócio – SLC AGRÍCOLA S.A. – visando identificar os impactos gerados pelas boas práticas de governança corporativa para a gestão das empresas e para a sociedade. Buscou-se a percepção dos dirigentes quanto à importância das práticas de governança corporativa para criação de valor da empresa aos acionistas. Utilizou-se pesquisa bibliográfica, bem como pesquisa de campo na investigação, junto aos dirigentes e acionistas da empresa. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário que buscava respostas abertas diretas, semi-estruturadas. O trabalho consiste em uma introdução que leva o leitor a perceber aspectos inerentes ao processo de mudança na forma de gerir corporações, através de práticas de gestão denominadas boas práticas de gestão corporativa. Logo a seguir faz-se uma investigação na literatura para perceber conceitos teóricos que sustentam a afirmação de que essas práticas viabilizam a gestão moderna de empresas. Na seqüência, se esclarece o método utilizado para abordagem à empresa selecionada e por fim alinham-se os resultados qualitativos que trazem a contribuição desejada à investigação realizada.

Palavras-chave: governança corporativa, conflitos de agência, boas práticas, agregação de valor, Novo Mercado, sucessão, transparência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Composição acionária da empresa.....	32
Figura 2 -	Composição do Conselho de Administração da empresa.....	33
Quadro 1 -	Composição da diretoria da empresa.....	34
Figura 3 -	Organograma da empresa.....	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
OBJETIVO GERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1. GOVERNANÇA CORPORATIVA – ASPECTOS RELACIONADOS....	14
1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVAPROPRIAMENTE DITA.....	14
1.2 ABERTURA DO CAPITAL.....	15
1.3 LEGISLAÇÃO DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS.....	16
1.4 OS CONFLITOS DE AGÊNCIA.....	18
1.5 O NOVO MERCADO.....	23
1.6 AÇÕES ORDINÁRIAS.....	25
1.7 TRANSPARÊNCIA.....	26
1.8 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA.....	27
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3. ANÁLISE DA ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GC NA SLC.....	31
3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	31
3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	32
3.3 INFORMAÇÕES SOBRE O CONSELHO FISCAL.....	36
3.4 INFLUÊNCIA DO RAMO DE ATIVIDADE.....	38
3.5 ETAPAS DO PROCESSO DE MUDANÇA DA GESTÃO.....	44
3.5.1 O QUE JÁ EXISTIA DESENVOLVIDO E PERMANECEU....	44
3.5.2 O QUE JÁ EXISTIA E PRECISOU SER DESENVOLVIDO...	44
3.5.3 O QUE NÃO EXISTIA E PRECISOU DESENVOLVER.....	45
3.6 PRINCIPAIS FATORES DA ADESÃO À GOV CORPORATIVA...	46
3.7AVALIAÇÃO DO PROCESSO.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
APÊNDICE 1.....	56
ANEXO 1.....	59

INTRODUÇÃO

Em seu comentário em 1º de outubro de 2009 no blog **Sobre Administração**, Gustavo Periard cita o site do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) para definir governança corporativa:

Um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Ao ser definida como um sistema que dirige e monitora as sociedades organizadas em forma de empresas, a Governança Corporativa assume um papel de elevada importância na gestão das corporações, uma vez que os proprietários, administradores, acionistas e conselheiros passam a desempenhar importantes funções que agreguem maior visibilidade, maior controle, maior transparência e maior valor às organizações por eles conduzidas.

Alguns escândalos corporativos ocorridos, principalmente, com determinadas companhias norte-americanas e européias, no início desta década, serviram para alertar os empresários/acionistas da necessidade de apresentar ao mercado, a transparência de sua atuação, a disciplina financeira imposta à sua empresa e o controle dos riscos operacionais.

Para que isso ocorra é necessária uma tomada de postura diferente daquela até então vigente. Neste trabalho pretende-se demonstrar como uma empresa que está iniciando a adoção de uma administração profissional precisa arranjar sua estrutura administrativa para alcançar a gestão corporativa ou Governança Corporativa a ponto de estar pronta, em termos de governança, para que agregue valor aos acionistas e ocorra sua listagem em bolsa.

Isso é essencial nos dias de hoje, já que o ambiente empresarial exige que os investimentos em modernização, atualização e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos sejam contínuos.

Este tema tem importância para a economia de determinado país, pois para que haja boas condições para a estabilidade econômica nacional é preciso que as empresas mantenham adequado nível de atividade gerando emprego e renda sem precisar da utilização de fontes de financiamento muito caras, capazes de inviabilizar as suas atividades e às vezes de segmentos inteiros da economia.

As ações são valores mobiliários emitidos por companhias abertas representativos de parcela do seu capital social. São títulos de propriedade que conferem a seus detentores (investidores) a sociedade na empresa. Sua emissão viabiliza a captação de recursos para o financiamento de projetos de longo prazo, adequação da estrutura de capital da empresa e/ou liquidez para os empreendedores.

Uma das soluções para evitar o excessivo endividamento das corporações na busca por recursos financeiros é o que denominamos de ABERTURA DE CAPITAL, que é o lançamento de ações em Mercados Primários de Títulos. Títulos que são representativos do patrimônio das empresas de capital aberto. Ao colocar parte do patrimônio no mercado, investidores são atraídos e passam a financiar os novos investimentos da empresa e o seu giro a um custo reduzido, dando liquidez e tranquilidade para a empresa ampliar seu negócio e com isso crescer.

A característica ou a peculiaridade do trabalho deve-se ao fato de ser uma empresa do agronegócio, inicialmente de características familiares que, além de suportar os riscos inerentes às atividades empresariais comuns, enfrenta os riscos de intempéries climáticas o que pode, em função dos prejuízos ou das vantagens de determinadas condições de clima, valorizar mais ou menos os papéis da empresa ou gerar expectativas diferenciadas quanto ao estabelecimento de preço das ações da organização.

O tema Governança Corporativa que está sendo focado neste estudo ganha importância uma vez que deverá contribuir para esclarecimento das boas práticas de gestão em corporações e o entendimento de correlações existentes entre desempenho financeiro obtido por essas empresas ao adotar essas práticas e o seu posicionamento estratégico frente às diversidades

encontradas no dia a dia, inerentes ao mercado empresarial. Governança Corporativa tem estreita ligação com vários campos de conhecimento, entretanto a ênfase buscada neste trabalho guarda relação com a gestão, abrangida em âmbito maior pela administração.

O diagnóstico sobre a adoção de práticas de gestão corporativa na empresa estudada propiciou o entendimento, no âmbito do pesquisador, dos mecanismos utilizados para obtenção de posicionamento estratégico, eficientes para a criação de incentivos e monitoramento, com vistas a assegurar que as ações dos executivos estejam alinhadas aos interesses dos acionistas. O estudo nesta empresa específica evidenciou informações sobre as peculiaridades e as condicionantes verificadas na transição da gestão familiar para a gestão corporativa em uma empresa voltada ao agronegócio.

Dado que os estudos sobre Governança Corporativa no Brasil não são abundantes e os métodos utilizados pelas empresas guardam relação direta com modelos externos, este trabalho busca dar uma contribuição à Academia no sentido de colocar à disposição, para estudo e análise, o processo de transição de uma empresa com gestão predominantemente familiar para uma gestão corporativa, com a adoção de práticas e mudanças na estrutura administrativa.

Para a comunidade como um todo este trabalho auxiliará no entendimento da estrutura organizacional de empresas que exercem governança corporativa. Os investidores, institucionais ou não, terão à disposição um documento que mostrará a transparência que uma empresa apresenta, a partir da gestão corporativa e poderão contar com um porto mais seguro para realização de seus investimentos. Quanto mais controlada e mais transparente for a atuação das empresas, maior será a estabilidade organizacional e menores serão os riscos de calotes contábeis e econômicos para a sociedade.

Em resumo, o trabalho proposto tem por finalidade dar uma contribuição para a discussão sobre governança corporativa. As pesquisas realizadas devem contribuir para demonstração de impactos que a adoção da governança corporativa promove para o desempenho financeiro das empresas. A importância do tema nos meios acadêmico e gerencial brasileiros é crescente.

Presente a pouca disponibilidade de estudos sobre governança corporativa, nos moldes acadêmicos, praticada em empresas familiares e do agronegócio, este trabalho contribuirá para o melhor entendimento do modelo de administração vigente no Brasil, no que se refere à governança, estratégia e seu conseqüente desempenho financeiro.

Frente ao contexto que se apresenta, é de importância a seguinte questão a ser respondida, foco deste trabalho: quais são os procedimentos que uma empresa do agronegócio deve adotar para atender os preceitos da Governança Corporativa e agregar valor aos acionistas?

Tomando por base o questionamento que a pesquisa busca resolver e as justificativas para eleger este questionamento como tema do trabalho, estabeleceu-se como objetivo geral:

evidenciar os aspectos técnicos, regulamentares e de gestão, inerentes à organização de uma empresa voltada ao agronegócio, no seu processo de adoção de práticas de governança corporativa.

Já, em relação aos objetivos específicos, temos:

- (i) descrever o processo organizacional da empresa SLC Agrícola na transformação da gestão familiar para gestão corporativa.
- (ii) analisar as suas práticas de gestão na condição de empresa do agronegócio e seu alinhamento com as boas práticas gerais de Governança Corporativa.
- (iii) identificar as vantagens e as desvantagens que a empresa percebe após a adesão à Governança Corporativa e estar listada no Novo Mercado.

Além da introdução e da conclusão o trabalho está estruturado em três capítulos: o primeiro trata do referencial teórico onde são abordados os princípios da gestão corporativa a partir dos conflitos que passaram a existir quando as empresas começaram a profissionalizar sua gestão. O segundo trata do método utilizado para a pesquisa e como foi realizada a pesquisa de campo. O terceiro capítulo reflete os resultados obtidos através da pesquisa na empresa selecionada. Os resultados foram apresentados de forma qualitativa com análise de conteúdos pesquisados e refletidos através de entrevista feita a pessoas ligadas à empresa.

1. GOVERNANÇA CORPORATIVA – ASPECTOS RELACIONADOS

Praticar Governança Corporativa significa adotar várias práticas de gestão capazes de dar visibilidade à empresa, para que a percepção sobre suas ações frente aos agentes relacionados seja positiva. Vários fatores estão ligados às práticas de Gestão Corporativa, não necessariamente distribuídos nesta ordem: abertura de capital, a legislação das S.A. (Lei 6404) o conflito de agência, o Novo Mercado, ações ordinárias, o conselho fiscal e a transparência.

1.1 Governança Corporativa propriamente dita

O termo governança corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores.

A governança corporativa tem sido objeto de vários estudos em todo mundo e é amplamente reconhecida como um fato essencial para o acesso das empresas ao mercado de capitais. Empresas que adotam práticas de Governança Corporativa não necessariamente abrem seu capital e são listadas no Novo Mercado mas, certamente empresas que abrem seu capital e são listadas no Novo Mercado já adotaram o sistema de Governança Corporativa.

Tratam do conjunto de instrumentos de natureza pública e privada, que inclui lei, normativas expedidas por órgãos reguladores, regulamentos internos das companhias e práticas comerciais que organizam e comandam a relação, numa economia de mercado.

Andrade e Rossetti (2009, p. 26) argumentam que *“a compreensão, a internalização e o exercício da governança corporativa estão, há cerca de vinte e cinco (25) anos, entre os mais importantes desafios da moderna gestão”*. Isso nos remete a refletir que para que empresas venham a ter bom termo em suas atividades, devem habilitar-se a desafiar a sua gestão para o exercício das práticas inerentes ao sistema de gestão corporativa, isto é, adaptar sua administração aos preceitos que compõem a nova gestão.

Ainda Andrade e Rossetti (2009, p. 26) explicam que a governança corporativa guarda relação com os princípios básicos e fundamentais para a condução de negócios, os quais habilitam o sistema de gestão corporativa e dão consistência à gestão de administradores que passam a adotá-lo. Agregam importância à sua afirmação, associando os fundamentos sólidos de Governança Corporativa com os preceitos regulamentares inerentes a este processo de gestão:

A governança corporativa tem fundamentos sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios. Seu desenvolvimento e sua afirmação têm razões macro e microeconômicas. E sua sustentação já se estabeleceu, não só pelos princípios e razões que se encontram em suas origens, mas também pelos institutos legais e marcos regulatórios que envolvem os processos de gestão e que, cada vez mais, aperfeiçoam-se com base nos valores que regem a boa governança.

Não basta os empresários demonstrarem interesse e vontade para serem intitulados como praticantes de governança corporativa. Existe todo um referencial organizacional e regulatório que doutrina esta participação das empresas no rol daquelas que agem com boas práticas e conseguem a condição de serem listadas como praticantes da Governança Corporativa.

1.2 Abertura do capital

Um dos temas mais instigantes tratados em Governança Corporativa, mais especificamente em Finanças, é a abertura de capital das empresas. As empresas podem, alternativamente à captação de recursos para financiar investimentos e giro no sistema financeiro (bancos), buscar sua listagem em bolsa, aderindo ao Mercado de Capitais. Esta modalidade, utilizada por empresas de capital aberto, tem o objetivo de captar recursos de investidores para financiar seus projetos de investimento e se tornar mais competitivas.

Ao idealizarem a abertura de seu capital, as empresas devem estar cientes da complexidade que representa este ato de gestão para a transformação de suas empresas em uma Sociedade Anônima de Capital Aberto. O surgimento do Sistema de S.A. é relatado por Andrade e Rossetti (2009, p. 40):

Seguindo um curso histórico paralelo ao da ascensão do capital, surgiu e se institucionalizou o sistema de sociedade anônima, de incorporação acionária ou de capitalismo de propriedade coletiva. As fortes ligações entre esse sistema e o moderno mundo corporativo são de tal ordem que as expressões corporação e sociedade anônima são consideradas quase sinônimas.

Diante dessa condição, vai perdendo sentido o fato de as empresas serem administradas com poder centralizado, com um único proprietário que, ao mesmo tempo, exerce as atividades de dono e gestor. Cada vez mais comum é o fato de as empresas se abrirem promovendo a propriedade coletiva.

1.3 A legislação das Sociedades Anônimas

Para as sociedades anônimas que empreendem a abertura de seu capital é muito importante que, sob o ponto de vista da gestão, já estejam trilhando os caminhos da Governança Corporativa e sob o ponto de vista regulamentar, é importante e obrigado por lei, segundo o Diário Oficial da União. (1976) o cumprimento de vários quesitos exigidos na Lei 6404, denominada Lei das Sociedades por Ações, notadamente o que consta na SEÇÃO IV, sobre os deveres do acionista controlador:

O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.

A Lei das S.A. ainda na sua SEÇÃO IV, exige dos administradores das empresas de que são sociedades por ações, além das responsabilidades próprias do cargo, várias outras que, cumpridas, trazem conforto e confiabilidade aos investidores que empregaram capital nessas empresas:

O acionista controlador responde pelos danos causados por atos praticados com abuso de poder. São modalidades de exercício abusivo de poder: orientar a companhia para fim estranho ao objeto social ou lesivo ao interesse nacional, ou levá-la a favorecer outra sociedade, brasileira ou estrangeira, em prejuízo da participação dos acionistas minoritários nos lucros ou no acervo da companhia, ou da economia nacional; promover a liquidação de companhia próspera, ou a transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia, com o fim de obter, para si ou para outrem, vantagem indevida, em prejuízo dos demais acionistas, dos que trabalham na empresa ou dos investidores em valores mobiliários emitidos pela companhia; promover alteração estatutária, emissão de valores mobiliários ou adoção de políticas ou decisões que não tenham por fim o interesse da companhia e visem a causar prejuízo a acionistas minoritários, aos que trabalham na empresa ou aos investidores em valores mobiliários emitidos pela companhia; eleger administrador ou fiscal que sabe inapto, moral ou tecnicamente; induzir, ou tentar induzir, administrador ou fiscal a praticar ato ilegal, ou, descumprindo seus deveres definidos nesta Lei e no estatuto, promover, contra o interesse da companhia, sua ratificação pela assembleia-geral; contratar com a companhia, diretamente ou através de outrem, ou de sociedade na qual tenha interesse, em condições de favorecimento ou não equitativas; aprovar ou fazer aprovar contas irregulares de administradores, por favorecimento pessoal, ou deixar de apurar denúncia que saiba ou devesse saber procedente, ou que justifique fundada suspeita de irregularidade; subscrever ações, para os fins do disposto no art. 170, com a realização em bens estranhos ao objeto social da companhia.

Com isso, percebe-se a necessidade de cumprimento de vários preceitos legais e regulamentares principalmente por parte dos administradores das empresas que, via de regra, são os proprietários ou acionistas majoritários das organizações.

1.4 Os Conflitos de Agência

FIPECAFI (2010) faz entender que:

Governança Corporativa está presente nas discussões sobre alta gestão no mundo, sendo, portanto, tópico de interesse de uma variada gama de profissionais das mais diversas especializações. O tema vem ocupando crescente destaque, principalmente a partir do final dos anos oitenta, com o aumento da participação ativa dos investidores institucionais nos mercados bursáteis globalizados e com a exigência, cada vez maior, de criação de mecanismos de garantia para que os administradores e controladores ajam sempre de acordo com o interesse de todos os acionistas.

O despertar da Governança Corporativa ocorre para solucionar os conflitos de agência. Para Oliveira (2007) conflitos de agência ocorrem a partir da mudança do controle das empresas, ora por abertura de capital, por profissionalização ou em razão de alianças estratégicas.

A profissionalização levou às empresas, executivos profissionais que tinham por função a continuidade dos negócios, ficando a cargo destes executivos o crescimento, continuidade do empreendedorismo dos fundadores, perpetuidade dos negócios e oferecer aos sócios fundadores ou herdeiros a maximização da riqueza.

Esta mudança no *status quo* das empresas passou a gerar conflitos entre o principal (acionistas/sócios/assembleia de acionistas) e os agentes (administradores que são os agentes do principal). Os executivos contratados ou os sócios gestores também têm seus interesses e procuram maximizá-los e é onde começam as decisões que poderão estar em posições contrárias aos interesses dos sócios.

Passam a existir situações em que decisões maximizam o retorno para os sócios e outras que maximizam os interesses dos gestores executivos. Para que os interesses das duas partes não entrem em conflito, devem-se adotar premissas com relação aos termos dos contratos entre estes agentes e outra com relação ao comportamento destes agentes.

Desta forma, projetos que atendam mais aos interesses dos gestores, podem ser realizados em detrimento aos interesses dos proprietários, afetando negativamente os resultados para estes. Manipulações contábeis para forjar resultados, com o objetivo de aumentar os bônus pagos aos gestores ou esconder resultados negativos, são fatores importantes para os conflitos de agência.

Segundo Andrade e Rossetti (2009, p.82) sobre Conflitos de Agência:

*As várias hipóteses de conflitos potenciais entre acionistas e gestores ou entre acionistas majoritários e minoritários têm sua origem, como exhaustivamente descrevemos, na dispersão do capital das corporações e na conseqüente separação entre a propriedade e a gestão. Mas é importante resumir agora as suas razões fundamentais, a partir de tratamento teórico convencional que foi desenvolvido nos últimos anos. Justifica-se uma revisita resumida a esses conflitos pelo fato de eles estarem ligados às razões históricas da governança corporativa à difusão e adoção de seus valores e práticas, a partir da última década do século passado e, ainda mais amplamente, nestes primeiros anos do século XXI. A teoria já consagrada da governança corporativa denomina-os de **conflitos de agência**, associando-os a dois axiomas fundamentais, sintetizados por Klein e Jensen-Meckling: a **inexistência de contrato completo** e a **inexistência do agente perfeito**.*

Então, por mais profissionalizada e moderna que seja uma corporação, a literatura nos mostra que os conflitos entre acionistas majoritários e minoritários, entre administradores e conselheiros independentes, administradores e diretores executivos, empregadores e empregados, estarão presentes. A governança corporativa exerce um papel fundamental para minimizar esses conflitos denominados conflitos de agência.

A origem dos conflitos de agência, segundo Andrade e Rossetti (2009) se dá pois “as grandes corporações desenvolveram-se a partir de duas forças empreendedoras, diferenciáveis em suas origens, quanto às formas de financiamento dos seus empreendimentos – a interna e a externa”.

Essa divisão, de acordo com Andrade e Rossetti (2009, p. 83) estratifica os empresários, quanto à fonte de financiamento de suas atividades, da seguinte forma:

Financiamento Interno – muitas corporações de negócios, listadas entre as maiores do ranking, foram criadas por empreendedores talentosos que construíram impérios com recursos originários dos resultados dos seus próprios negócios. Muitos tinham aversão à alavancagem, porque exigíveis e também não recorreram aos mercados de capitais para seus projetos de expansão. Financiamento Externo – outras corporações estabeleceram-se, praticamente desde o seu nascedouro, com ampla captação de recursos. As captações massivas foram viabilizadas, especialmente a partir do século XX, pelo desenvolvimento do sistema financeiro e do mercado de capitais. Em ambos os casos, o controle acionário resultou pulverizado. Como a ocorrência de sucessores foi pouco comum, a consequência inevitável foi a separação entre propriedade e gestão, que resultou na busca, no mercado de trabalho, de gestores capazes de dar continuidade aos negócios corporativos, que passaram a denominar-se outorgados, quer sejam, os procuradores dos outorgantes (empresários).

Essa análise de Andrade e Rossetti (2009) quer nos mostrar que, independentemente da origem dos recursos para financiamento das empresas e da índole empreendedora de seus proprietários (se alavancados ou não) ao longo da história a sucessão administrativa foi pouco comum, resultando no mais das vezes, a separação da propriedade e da gestão, o que promove os conflitos de agência.

Ainda como descrevem Andrade e Rossetti (2009) estabelece-se assim, entre os dois agentes, uma relação de agência fundamentada na contratação de decisões que maximizem o valor do empreendimento, a riqueza dos acionistas e o retorno de seus investimentos. Sobre essa relação de agência, os autores complementam sintetizando as razões dos conflitos de agência:

Ocorre, porém, que os gestores profissionais também têm seus próprios interesses e procurarão maximizá-los. Em torno dessa relação de agência, gravitarão decisões que poderão estar em oposição: as que maximizam o retorno total dos acionistas e as que maximizam o interesse dos gestores.

Esses autores, ainda indicam duas premissas para contornar esses conflitos entre os agentes estudados:

Em conseqüência, para que os interesses das duas partes não se choquem, duas premissas deverão ser atendidas: uma referente aos termos dos contratos entre esses agentes; outra, referente ao comportamento deles. Os contratos deverão estabelecer todas as condições para conciliar permanentemente os interesses de outorgantes e outorgados. E os comportamentos deverão ser tais que nenhum dos agentes venha a romper, por atos oportunistas, os princípios da relação.

O conflito de agência, sob o aspecto econômico, foi abordado pela primeira vez por Ross em 1973, apud Zim (2009, p. 37):

... o problema de agência (entre duas ou mais partes) surge quando uma delas concede poderes a outra para atuar em seu nome. Em sua abordagem, o problema é colocado em termos de incentivos necessários para que os agentes tomem as decisões que atendam aos interesses do principal. Segundo ele, os exemplos são universais e podem estar presentes na relação entre Estado e governo, mas, principalmente, entre empregadores e empregados.

Ao perceber evidências de gestões de empresas que não estavam praticando adequadamente a Governança Corporativa, o IBGC (2009) alerta para a necessidade de informar o empresariado brasileiro:

Na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas. Conceitualmente, a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

Então, os conflitos de agência no mundo dos negócios, na forma como está colocado, dificilmente serão evitados, por duas razões. A primeira, sintetizada no axioma de Klein, segundo o qual não existe contrato completo. A segunda, sintetizada no axioma de Jensen-Meckling que justifica a inexistência de agente perfeito. (Andrade e Rossetti, 2009)

De outra parte, Frezatti (2000, p. 53) quando escreve sobre estrutura organizacional e conflitos, argumenta:

“Uma estrutura organizacional balanceada deve conter elementos de conflito, já que gestão e controle devem estar separados para que possam contribuir positivamente para o desempenho. Isso não significa que o controle dos atos planejados seja efetuado por alguém que não o executivo de linha responsável pela área”.

Percebe-se que a conotação que é dada aos conflitos de agência por este autor é positiva. Esse autor traz à discussão a possibilidade de tirar proveito dos conflitos, através da motivação e concorrência interna que é promovida pelas diferenças.

Em uma análise superficial pode-se entender perfeitamente válida essa afirmação dele, uma vez que em muitas ocasiões ouve-se falar e há constatações sobre isso, de que o ser humano tem um maior crescimento e traz mais resultados quando desafiado, quando removido de uma zona tal de conforto para uma zona de incerteza e de desafios.

Ainda sobre conflitos, mais especificamente sob o enfoque de percepção da estruturação, Frezatti (2000, p. 54) escreve que a forma de estruturar uma organização é um passo importante na definição dos tipos de conflitos que se deseja ter. Esse autor faz uma conotação positiva sobre os conflitos quando acrescenta:

Estruturas matriciais proporcionam mais conflitos do que estruturas clássicas por função, por exemplo. É importante definir que tipo de conflito a organização deseja incentivar, haja vista a sua característica saudável de equilíbrio e mesmo pressão por objetivos a atingir.

Importante esta conotação positiva dada pelo autor sobre os conflitos de agência. Ele entende que, em empresas com estruturas matriciais em seus organogramas, tendem a gerar mais conflitos. Isto é perfeitamente compreensível, pois em cada patamar hierárquico desses organogramas existem profissionais disputando palmo a palmo a preponderância de sua função e a importância de seu desempenho. Aí afloram mais facilmente os conflitos. E o autor entende que este fator é positivo.

1.5 O Novo Mercado

As práticas de Governança Corporativa auxiliam a corrigir deficiências gerenciais, uma vez que os gestores são melhor capacitados e submetem-se a treinamentos de capacitação para desenvolvimento de competências. Neste sentido (Oliveira, 2007) reporta que as empresas e o mercado em que elas atuam passam a pressionar por práticas melhores de gestão e com isto as práticas de governança corporativa passaram a ser exigidas pelos sócios proprietários em relação aos gestores para corrigir esses desvios de conduta: as deficiências gerenciais.

Neste contexto, é muito importante para as empresas, a percepção dos acionistas, dos clientes, dos fornecedores e dos demais agentes que com elas se relacionam, de que as ações desenvolvidas pelos administradores sejam corretas, transparentes e que transmitam credibilidade. Para isso, havia a necessidade de estabelecer-se mecanismo que fosse além da legislação vigente.

Então, em julho de 2001, a BOVESPA lançou um sistema denominado Níveis Diferenciados de Governança Corporativa e o Novo Mercado, que é o estágio mais avançado de Governança Corporativa da BOVESPA. As empresas listadas no Novo Mercado devem possuir apenas ações ordinárias, ou seja, todas as ações têm direito a voto na Assembléia de Acionistas. O entendimento oficial da BOVESPA em relação ao novo mercado é de que:

a valorização e a liquidez das ações negociadas em um determinado mercado são influenciadas positivamente pelo grau de segurança que os direitos concedidos aos acionistas oferecem e pela qualidade das informações prestadas pelas empresas.

Nicolodi (2010) define o Novo Mercado da Bovespa como:

Um segmento de listagem à negociação de ações, instituído pela BOVESPA em junho de 2001, permitindo a negociação de ações emitidas por empresas que, voluntariamente, se comprometerem com a adoção de novas práticas de Governança Corporativa em relação ao que vem sendo exigido pela legislação societária brasileira em vigor.

Empresas que se habilitam ao Novo Mercado e estabelecem o Contrato de Participação no Novo Mercado, assumem compromissos regulamentares que vão além da legislação básica das sociedades anônimas.

Nesse contexto, Nicolodi (2010) pressupõe que o advento do sistema Novo Mercado é positivo:

A inovação foi altamente oportuna por exigir das empresas participantes do mercado uma mudança cultural quanto à divulgação de informações mais amplas e objetivas. Este fator acaba por despertar um maior interesse de investidores nacionais e internacionais, resultando na valorização e maior liquidez das ações. A performance de rentabilidade, associada ao aumento de volume negociado que se pôde notar no setor desde então, é consequência dessa nova política adotada pelas empresas dispostas a seguirem a Cartilha da CVM. A transparência e qualidade das informações prestadas pelas empresas que negociam suas ações na Bolsa de Valores, associado a um alto grau de segurança aos direitos dos acionistas, inclusive minoritários, denota um mercado financeiro atrativo aos investimentos.

A entrada de uma companhia no Novo Mercado implica a adesão de um conjunto de regras de "boas práticas de governança corporativa", presentes no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, através da assinatura de um contrato.

Silva e Leal (2007) dizem que a criação do Novo Mercado inaugura uma nova fase do mercado de capitais no Brasil, em que o setor privado toma a liderança no processo de promover reformas.

A iniciativa de criação do Novo Mercado foi inspirada a partir do modelo alemão denominado *Neuer Markt*¹. Segundo Silva e Leal (2007) uma vantagem crucial deste modelo é a

¹ Novo Mercado na língua alemã

inclusão de cláusula contratual prevendo que quaisquer conflitos serão resolvidos por câmaras de arbitragem. Assim, os investidores passam a ter certeza de que quaisquer recursos serão julgados rapidamente e com a devida competência, não necessitando submissão à morosidade do judiciário.

Para serem listadas no Novo Mercado as empresas devem cumprir alguns requisitos básicos. Silva e Leal (2007, p. 39) listam esses quesitos como sendo:

Adesão às regras do Novo Mercado através de assinatura de contrato entre a empresa e a BOVESPA; adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para solução de conflitos societários; somente são consideradas as ações ordinárias; conselho Fiscal com majorias de minoritários; obrigatoriedade, quando na venda do controle, da compra das ações dos minoritários nas mesmas condições de negociação do bloco majoritário (tag along)¹; compromisso de não emissão de partes beneficiárias; mandato unificado para todo o conselho; convocação de Assembléia Geral com antecipação de 15 dias.

1.6 Ações Ordinárias

Como se observa, a terceira premissa para se habilitar ao Novo Mercado, tem como base o lançamento de ações ordinárias, necessariamente.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008) ações ordinárias representam o capital próprio que não tem propriedade em relação a dividendos ou falência, pois são as ações que não possuem preferência especial nem nos pagamentos de dividendos nem em casos de falência.

As ações que detém esses direitos são as preferenciais, que por sua vez seus detentores não possuem direito a voto na Assembléia Geral.

¹ mecanismo previsto na legislação brasileira (Lei das S.A.) e tem como principal objetivo proteger o acionista minoritário no caso de uma eventual troca de controle da companhia.

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 197) demonstram como funciona a estrutura da empresa em relação aos acionistas detentores de ações ordinárias:

A estrutura conceitual da sociedade por ações, pressupõe que os acionistas elegem o conselho de administração, que, por sua vez, contrata os administradores para por em prática suas diretrizes. Os acionistas, portanto, controlam a sociedade por ações por meio do direito de eleger o conselho de administração. Geralmente, apenas os acionistas detêm esse direito.

Depreende-se desta forma que os acionistas em uma sociedade por ações possuem direitos comuns, ficando para trás a figura do poder discricionário onde o proprietário tem a liberdade de fazer o que bem entende como correto.

1.7 Transparência

Governança Corporativa consiste em criar mecanismos capazes de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, tendo como consequência a adoção das boas práticas de Governança Corporativa que conferem como linhas mestras da gestão da empresa, a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa.

A respeito de transparência, o IBGC (2009) descreve:

Mais do que a obrigação de informar, a administração deve cultivar o desejo de informar, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

1.8 Breve histórico da empresa

Para caracterizar a origem da empresa estudada apresenta-se breve histórico e sua evolução, com informações extraídas do site da SLC Comercial empresa do Grupo SLC.

O grupo SLC foi fundado em 1945 , na cidade de Horizontina-RS, por três famílias de imigrantes alemães. Esse grupo criou a primeira indústria nacional de colheitadeiras automotrizes de grãos do Brasil. A história da SLC está intimamente ligada ao processo de desenvolvimento da mecanização agrícola da região Noroeste do Rio Grande do Sul. Antes do ano de 1964, a empresa funcionava como setor de compra e venda de tratores importados, locomóveis (antigas máquinas geradoras de energia para múltiplas finalidades), trilhadeiras, colheitadeiras rebocadas e motores, o que evidenciou e proporcionou uma valiosa experiência, forjando assim, a tradição no segmento agrícola.

Percebe-se a evolução e a importância que a empresa teve no desenvolvimento regional, no segmento do agronegócio:

A partir de 1964, foi criado dentro da empresa denominada na época da Schneider Logemann S. A., um departamento específico, voltado à comercialização de tratores, implementos e peças, além de prestação de serviços de assistência técnica a estes produtos revendidos.

Com o passar dos anos, dadas às necessidades e a oportunidade de expansão, a empresa diversificou sua atividade:

Em 1984, a então Schneider Logemann S.A., optou por transformar em empresa independente também a atividade da revenda. Assim, em 16 de julho de 1984 foi constituída a Comercial de Máquinas Agrícolas Schneider Logemann Ltda., com sede em Horizontina (RS). Entre 1964 e 1996 era concessionária autorizada das marcas Valmet e também SLC que teve alteração em sua marca mais tarde, quando a John Deere adquiriu o percentual da fábrica, passando para a marca SLC - John Deere. A partir de 1996, a SLC - John Deere começou a trabalhar com mais produtos no Brasil, inclusive tratores, quando então, a SLC Comercial passou a ser concessionária autorizada unicamente de produtos SLC – John Deere. No ano de 2001, com novas alterações societárias na fábrica, quando a empresa norte americana John Deere adquiriu o controle acionário, a SLC Comercial passou a representar os produtos com a marca John Deere.

A diversificação, como se observa, iniciou a partir de 1996. Em 1997 foi fundada a SLC Agrícola que hoje é referência no seu segmento, produzindo principalmente algodão, soja e milho em larga escala, em 11 unidades de produção distribuídas estrategicamente em seis estados brasileiros.

Os negócios da empresa seguem um modelo estrategicamente planejado, moderno de produção em alta escala e com ênfase na padronização das unidades de produção, tecnologia de ponta, controle rigoroso de custos e responsabilidade sócio-ambiental.

Em 2007 lançou ações ordinárias ao mercado em um lançamento primário desses títulos e passou a consolidar as práticas de governança corporativa na empresa.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi desenvolvido na forma de Estudo de Caso com abordagem qualitativa de caráter descritivo-exploratório. O desenvolvimento do trabalho deu-se em uma empresa de capital aberto que foi listada em bolsa há pouco mais de dois anos. Foi escolhido o método estudo de caso em função de a empresa pesquisada é representativa de casos análogos. Severino (2009) diz que estudo de caso é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos.

Primeiramente realizou-se uma análise documental para buscar informações sobre a importância de as empresas adotarem práticas de gestão que possam promover a valorização do capital aos investidores acionistas.

Nesta análise de documentos buscou-se trazer ao trabalho o embasamento teórico necessário para entendimento sobre governança corporativa; sobre os conflitos de agência; a necessidade de emissão de ações ordinárias para listagem no novo mercado; a orientação regulamentar que compõe o Contrato de Participação no Novo Mercado e a legislação brasileira que normatiza e fiscaliza as ações dos administradores.

Posteriormente passou-se à pesquisa de campo que consistiu em abordagem aos executivos da empresa, a qual foi feita através de entrevistas aos principais dirigentes. Essas entrevistas foram semi-estruturadas, isto é, as questões foram direcionadas e previamente estabelecidas, com articulação interna. As entrevistas foram pessoais, realizadas em visitas à empresa e agendadas previamente com os entrevistados. Nestas entrevistas foram feitas várias perguntas abertas em forma de questionário.

Utilizou-se a técnica de entrevista, pois conforme Roesch (2009) entrevistas são largamente utilizadas em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião. Como o caráter exploratório da pesquisa pressupunha a obtenção da opinião dos empresários e executivos da empresa acerca das práticas de gestão, esta técnica foi concebida como adequada para aplicação.

Os temas abordados guardam relação com os temas pesquisados na abordagem teórica da análise documental, quais sejam as práticas de governança corporativa exercidas pela empresa; os conflitos de agência que ocorrem no âmbito das empresa; a emissão de ações ordinárias para listagem no novo mercado e a composição acionária, a orientação regulamentar que compõe o Contrato de Participação no Novo Mercado realizado entre a SLC Agrícola e a BOVESPA; a constituição do Conselho Fiscal e os aspectos inerentes à sucessão dos administradores e a transformação da empresa de familiar para profissional.

As entrevistas ocorreram durante o mês de setembro e outubro de 2010 na sede da empresa, localizada na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

Nas entrevistas foram abordados os aspectos de administração e gestão. Buscaram-se, informações sobre os quesitos levados em conta para sua estruturação na forma de Governança Corporativa, os impasses e os caminhos trilhados para a obtenção desse status.

Foi avaliada toda a evolução empresarial desde a forma de empresa familiar, passando pelas alienações parciais do patrimônio e da atividade, a mudança gradativa no principal ramo de atividade, a contratação de executivos para cargos de gestão, a abordagem e possíveis soluções para os conflitos de agência, a adoção de práticas de governança corporativa e a abertura de capital.

Foram entrevistadas três pessoas ligadas à administração corporativa da empresa e tanto na análise documental quanto no processo de entrevistas foram analisados aspectos normativos, regulamentares, de gestão e de caracterização do poder decisório.

3. ANÁLISE DA ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA SLC AGRÍCOLA S.A.

Após a realização da análise documental (consulta a boletins de informação ao mercado, notas explicativas em demonstrações financeiras, contrato de participação no Novo Mercado e atas de assembleias) e das entrevistas, os seguintes resultados foram alcançados:

3.1 Análise Documental

Este trabalho evidenciou as mudanças de gestão ocorridas na empresa analisada, os processos utilizados para a transformação de empresa familiar de pequeno e médio porte em empresa de grande porte com ações listadas na BOVESPA. Buscou-se verificar os impactos percebidos em decorrência de sua adesão às práticas de Governança Corporativa e sua listagem no Novo Mercado. Estão claros os impactos percebidos a partir desse movimento de gestão.

Além das percepções na área de gestão, buscaram-se informações de como a empresa lida com as questões técnicas, regulamentares e legais inerentes à organização de uma empresa voltada ao agronegócio no seu processo de adoção de práticas de governança corporativa. A listagem no Novo Mercado pressupõe atendimento a vários requisitos além dos resultados econômicos e financeiros.

Encontraram-se respostas que traduzem o cumprimento dos requisitos do Contrato de Participação no Novo Mercado, firmado entre a BOVESPA e a SLC Agrícola S.A. e percebeu-se que as ações da empresa guardam aderência com os aspectos assumidos. Além disso, apesar de a pesquisa não ter sido dirigida aos acionistas minoritários, buscou-se informações sobre a percepção desses investidores a respeito da confiança que eles têm em investir seus capitais na SLC Agrícola S.A. Essa informação foi buscada junto aos administradores da empresa.

Outra resposta, quiçá a mais importante que foi buscada na informação prestada pelos dirigentes: por ser uma empresa do agronegócio, há dificuldades adicionais para conduzir os processos inerentes à adoção das boas práticas de Governança Corporativa. Ainda, se os riscos

adicionais que envolvem a atividade primeira da empresa são entraves percebidos para a liquidez dos papéis no mercado e a conseqüente valorização da empresa.

3.2 Análise das entrevistas

Os resultados encontrados após realização da pesquisa de campo estão registrados neste capítulo, na forma de dados qualitativos que representam as respostas aos questionamentos feitos à empresa e as informações prestadas dizem respeito às percepções dos empresários sobre o estágio em que se encontra o processo de adoção de práticas de Governança Corporativa. Primeiramente é interessante demonstrar como é a composição acionária da empresa na atualidade. Esta informação aparece no quadro da Figura 1 abaixo:

Acionistas	Ações	%
SLC Participações S.A.	28.948.586	29,27%
Evaux Participações S.A.	21.520.787	21,76%
Conselheiros	3	0,00%
BlackRock, Inc.	4.692.600	4,74%
Ações em Tesouraria	1.276.000	1,29%
Outros (free float)	42.459.524	42,93%
Total	98.897.500	100,00%

Figura 1 – Composição acionária da empresa
Fonte: Dados obtidos junto à Empresa, base 30.04.2010.

A partir da Figura 1, explanam-se os resultados encontrados para atingimento do objetivo primeiro deste trabalho, que é a descrição do processo de transformação da empresa, no aspecto de gestão que era familiar para a governança corporativa.

A composição acionária apresentada na Figura 1 denota que aproximadamente 51% do capital são obtidos pela soma das ações de duas empresas pertencentes aos familiares do Grupo SLC, que são a SLC Participações S.A. e a Evaux Participações S.A.

O Estatuto Social da SLC Agrícola em seu artigo 16, § 3º define a composição do Conselho de Administração da SLC Agrícola que é formado por cinco membros. E define também quais as funções de cada um desses membros. O Conselho de Administração da SLC Agrícola é o órgão responsável por, entre outras questões, determinar as suas políticas e diretrizes dos seus negócios. É uma das premissas para a funcionalidade de uma empresa listada no Novo Mercado.

Os dois membros independentes do Conselho foram escolhidos por notório desempenho e experiência como administradores e, no caso de um deles, especificamente, também por profundo conhecimento da dinâmica do agronegócio brasileiro, já tendo atuado inclusive como Ministro da Agricultura.

O Conselho de Administração (CA) se reúne uma vez a cada trimestre e a qualquer momento quando uma reunião extraordinária for convocada pelo presidente ou por qualquer outro membro. Cada conselheiro terá direito a um voto nas deliberações do órgão, sendo que as deliberações do Conselho de Administração são tomadas por maioria de seus membros.

Na Figura 2 abaixo está demonstrada a constituição do Conselho de Administração, os cargos exercidos, a data da eleição e a validade do mandato. O CA é escolhido através de deliberação da assembléia geral de acionistas que também pode destituí-lo a qualquer tempo.

Membros do Conselho de Administração	Cargo	Data de eleição	Término do mandato
Eduardo Silva Logemann	Presidente	06/04/2009	06/04/2011
Jorge Luiz Silva Logemann	Vice-Presidente	06/04/2009	06/04/2011
Arlindo de Azevedo Moura	Conselheiro	06/04/2009	06/04/2011
José Galló	Conselheiro Independente	06/04/2009	06/04/2011
Luiz Fernando Cirne Lima	Conselheiro Independente	06/04/2009	06/04/2011

Figura 2 – Composição do Conselho de Administração da SLC Agrícola

Fonte: Dados obtidos junto à Empresa, base 30.04.2010.

O quadro abaixo evidencia a composição da diretoria, seus cargos, data da eleição e validade do mandato. Percebe-se nesta composição diretiva, a estrutura matricial da empresa SLC Agrícola, que é, segundo Frezzatti (2009) a estrutura mais propícia à existência dos conflitos de agência.

Diretores	Cargo	Data de eleição	Término do mandato
Arlindo de Azevedo Moura	Diretor Presidente	04/03/2009	04/03/2011
Ivo Marcon Brum	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	18/02/2010	18/02/2011
Aldo Roberto Tisott	Diretor de Vendas	04/03/2009	04/03/2011
Aurélio Pavinato	Diretor de Produção	04/03/2009	04/03/2011

Quadro 1 – Composição da Diretoria Executiva da empresa SLC Agrícola
Fonte: Dados obtidos junto à Empresa, base 30.04.2010.

Os resultados até aqui apresentados, fruto das entrevistas realizadas, atendem aos objetivos deste trabalho, principalmente o objetivo geral que é o de evidenciar os aspectos técnicos, regulamentares e de gestão inerentes à organização de uma empresa voltada ao agronegócio no seu processo de adoção de práticas de governança corporativa.

Ainda este objetivo geral foi alcançado através do que se relata a seguir, sobre a estrutura corporativa da empresa e as informações sobre o conselho fiscal que, neste caso da SLC Agrícola, não foi instalado e as alegações regulamentares para que isso aconteça.

A figura que se apresenta a seguir dá conhecimento da estrutura organizacional da SLC Agrícola, com conselho de administração composto por cinco membros. Importante ressaltar a estrutura matricial ao nível das fazendas, na amplitude de comando do Gerente de Fazenda e onde ocorre a centralização das atenções para o sucesso da organização.

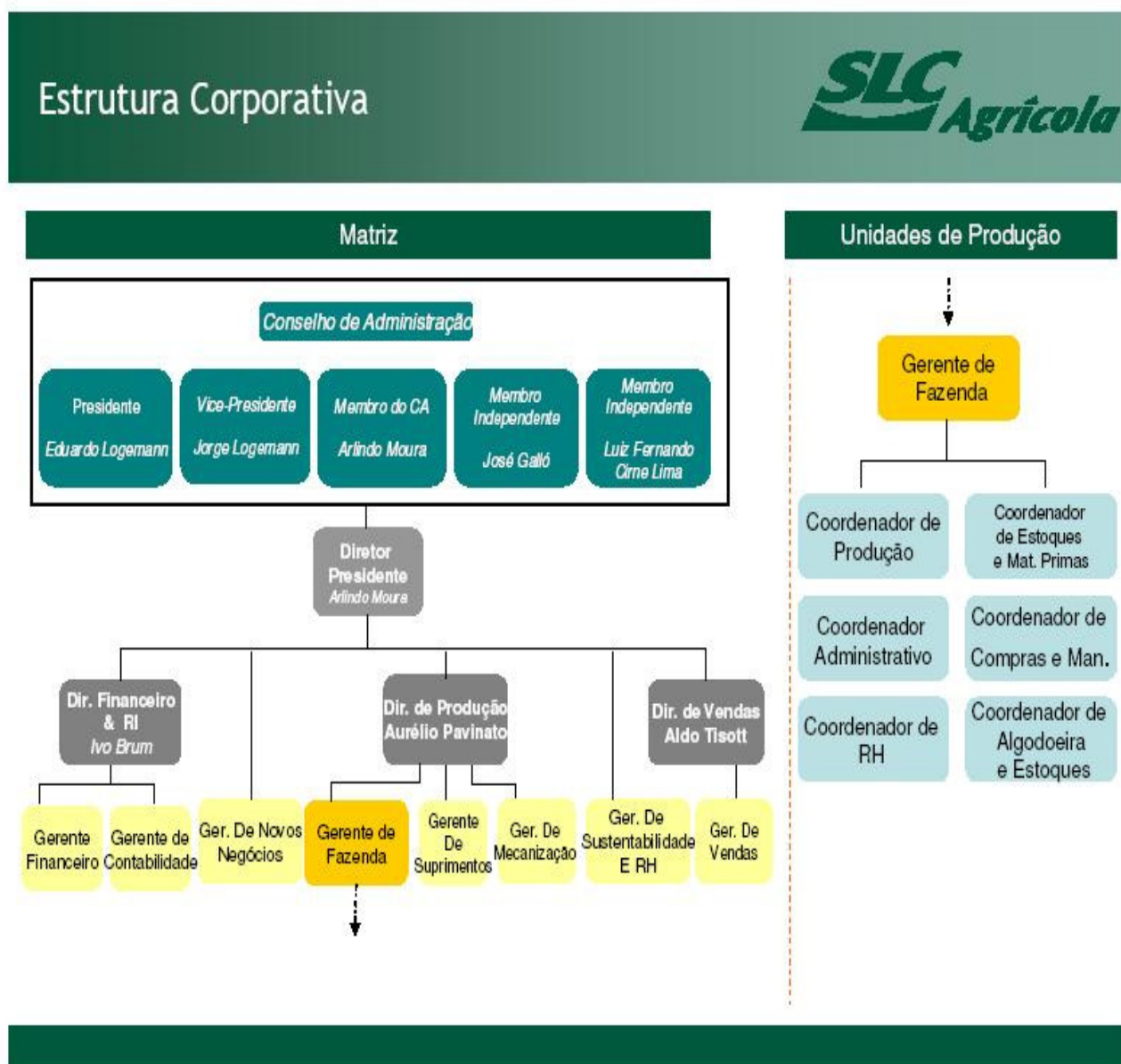


Figura 3 – Organograma Geral da SLC Agrícola S.A.
Fonte: Dados obtidos junto à Empresa, base 30.04.2010.

3.3 Informações sobre o Conselho Fiscal

Percebe-se a inexistência de Conselho Fiscal permanente que é uma opção facultada pela legislação em vigor às empresas de capital aberto, que podem instituir o conselho fiscal quando houverem por bem e por necessário.

O Conselho Fiscal pode ser acionado a qualquer momento por deliberação da Assembléia Geral. Segundo informações do Diretor-Presidente, desde o momento da realização do IPO (*Initial public offering*) ou simplesmente oferta de ações no mercado primário em 2007 em nenhum momento os acionistas, através da assembléia de acionistas, exigiu a constituição do conselho fiscal.

Eventualmente, administradores do Fundo BlackRock que é o maior dentre os acionistas minoritários, solicita informações gerenciais sobre a empresa. Nestas ocasiões, dirigentes membros do CA ou da diretoria se deslocam até a sede desse acionista e fazem as devidas explanações sobre as dúvidas suscitadas.

O Conselho Fiscal da SLC Agrícola não é permanente, como prevê seu Estatuto Social. De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, o conselho fiscal é um órgão societário independente da administração e dos auditores externos e pode funcionar tanto de forma permanente quanto não permanente.

As principais responsabilidades do conselho fiscal, levando-se em conta as exigências legais e organizacionais, consistem em fiscalizar as atividades da administração, rever as demonstrações financeiras da companhia e reportar suas conclusões aos acionistas. O Conselho Fiscal por ser de caráter não permanente, é eleito unicamente a pedido dos acionistas da Companhia em assembléia geral. Atualmente a SLC Agrícola não tem Conselho Fiscal instalado.

A adoção de práticas de Governança Corporativa se deu a partir da necessidade que a empresa tinha de expandir suas atividades. Principalmente quando da entrada no segmento do

Novo Mercado da BOVESPA, que tem altos padrões de exigência nessa esfera, e a capacidade interna que a empresa possuía de adequação a essas exigências.

A empresa já possuía, antes mesmo da abertura de capital, boas práticas em termos de responsabilidade ambiental e social e de transparência. Já possuía auditoria externa, por exemplo. O que passou a fazer a mais foi atender a todas as exigências do Novo Mercado da Bovespa em termos de divulgação de informações. Para isso foram necessários novos controles financeiro-contábeis e também a criação da área de Relações com Investidores, para atendimentos a todas as demandas extras.

Atualmente a empresa não possui um plano formal de sucessão. Houve depoimento de que cada área ligada às diretorias treina duas pessoas como forma de prepará-las. Com o novo formato de gestão, a sucessão administrativa se dá através de avaliações de competências de profissionais de mercado. De acordo com as necessidades da empresa são pinçados executivos capazes para dentro da corporação. A empresa tem uma gestão completamente profissionalizada, balizada pelos padrões de melhores práticas de mercado.

Como resultados para atendimento ao segundo objetivo específico que busca respostas sobre se há diferença entre praticar gestão corporativa em empresa do agronegócio comparativamente com demais empresas de qualquer ramo de atividade. Segundo respostas da empresa, a administração não percebe maior dificuldade comparativa para a gestão corporativa por ser uma empresa do agronegócio. As práticas de gestão e os preceitos do Contrato de Participação no Novo Mercado são semelhantes para todas as empresas, independentemente do ramo de atividade.

Não são encontradas barreiras à adoção das boas práticas em função de pertencer ao segmento do agronegócio. Não há diferenças substantivas entre a empresa e outras de qualquer ramo de atividade neste sentido.

Para consolidar essa afirmação, os dirigentes da empresa declaram que já desenvolviam uma série de processos nesse sentido e foi relativamente fácil adequar-se às exigências do Novo Mercado. O fato de ser uma empresa do agronegócio não apresentou nenhuma dificuldade adicional.

3.4 Influência do Ramo de Atividade

No entanto, quando questionados sobre a influência do ramo de atividade no desempenho do negócio e na valorização da empresa, surgiram muitas informações que explicitam a diferença entre empresas de segmentos comerciais diferentes. Com relação aos aspectos climáticos os empresários relatam que a influência é significativa, pois o resultado da empresa é dependente de variações climáticas que podem impactar negativamente a produção e os resultados.

O setor agrícola é diretamente dependente do clima, sendo que quaisquer variações climáticas podem ter um impacto significativo nas atividades. Secas, inundações, ondas de calor, granizo e excesso de chuva são alguns dos fenômenos climáticos que poderão afetar as lavouras e impactar negativamente a produção, as receitas e, conseqüentemente, os resultados.

Outro fator que pode influenciar na maior ou menor valorização dos papéis da empresa e citado pelos empresários é a influência do comércio internacional, pois a dependência do comércio internacional, a flutuação dos preços dos produtos agrícolas e flutuações no valor do real em relação ao dólar podem prejudicar o desempenho financeiro e os resultados operacionais.

O mercado interno brasileiro de produtos agrícolas é menor do que o seu atual potencial de produção, sendo que as exportações respondem por parcelas cada vez mais significativas das receitas de vendas. Medidas como restrições e quotas ou suspensões à importação adotadas por determinado país ou região poderão afetar substancialmente os volumes de exportação do setor e, conseqüentemente, o desempenho das exportações e resultados operacionais.

Um relato importante feito pelos administradores diz respeito à capacidade futura dos produtos da SLC de concorrer de modo eficiente nos mercados de exportação e os preços a obter, tanto no mercado interno, quanto no externo, que dependerão de muitos fatores fora do controle da empresa.

Esses fatores citados a seguir, pelos empresários, contribuem para a composição dos riscos para obter os resultados da atividade e, em decorrência, da maior ou menor valorização do capital da empresa: volatilidade dos preços internacionais, sujeitos à oferta e demanda globais; condições meteorológicas; estratégias negociais adotadas por outras empresas que atuam no setor agrícola.

Ainda como fatores de risco citados pelos empresários temos as alterações dos níveis de subsídios agrícolas de certos produtores importantes (principalmente Estados Unidos e Comunidade Européia), mudanças de barreiras comerciais de certos mercados consumidores importantes (principalmente China) e adoção de outras políticas públicas que afetem as condições de mercado e os preços do setor; e oferta e procura de commodities concorrentes e substitutivas.

Ainda por informação dos empresários, outro fator de risco são pragas e doenças que poderão prejudicar as colheitas e afetar os resultados e a imagem. As lavouras estão expostas a pragas e doenças, que podem afetar a produção. O combate, ou o controle, das pragas e doenças demandam investimentos constantes, que demandarão dispêndios adicionais, aumentarão o custo de produção e poderão ter um efeito negativo sobre a situação financeira e os resultados.

Também a forte concorrência no mercado interno e externo, com relação a preços e a outros produtos. A concorrência mundial intensa. O mercado global de produtos agrícolas é altamente competitivo e também sensível a mudanças de capacidade industrial, estoques de produção e mudanças cíclicas das economias mundiais, fatores esses que poderão, isolada ou conjuntamente, afetar de modo expressivo os preços de venda dos produtos e, portanto, a rentabilidade.

A produção da SLC é basicamente de commodities agrícolas. A concorrência com os mercados internacionais se dá quase que exclusivamente com base no preço. Ademais, muitos outros produtores recebem em seus respectivos países subsídios que não existem no Brasil. Esses subsídios poderão permitir que os produtores tenham custos de produção mais baixos do que os brasileiros e/ou que enfrentem redução de preços e prejuízos operacionais por prazos mais longos do que no caso nacional.

Adicionalmente, as fibras sintéticas competem com o algodão em diversos segmentos. O uso de fibras sintéticas tem contribuído negativamente para o crescimento da demanda por algodão no Brasil e no mundo. O uso de fibras sintéticas pelas grandes indústrias de têxteis do mundo pode reduzir a demanda por algodão de forma significativa, o que poderá afetar negativamente os resultados operacionais e a situação financeira e, por consequência, reduzir o valor das Ações e a sua liquidez.

Parcela substancial dos ativos da SLC Agrícola é constituída por imóveis agrícolas, que têm baixa liquidez. O mercado imobiliário agrícola brasileiro é especialmente caracterizado pela volatilidade e baixa liquidez. Conseqüentemente, podem ocorrer dificuldades para ajustar imediatamente a carteira de imóveis agrícolas, em resposta a eventuais alterações da conjuntura econômica ou negocial.

Há investimentos constantes em pesquisa e desenvolvimento de forma a aprimorar as lavouras e melhorar a eficiência e produtividade. Durante a implementação de projetos de investimento, diversos obstáculos podem surgir como falhas e/ou atrasos na aquisição de equipamentos ou serviços necessários; aumento dos custos inicialmente estimados; dificuldades na obtenção de licenças ambientais e governamentais necessárias; mudanças nas condições de mercado que tornem os projetos menos rentáveis do que o previsto inicialmente.

Continuando o depoimento sobre as dificuldades que a empresa enfrenta dada a sua atividade, frisa-se a impossibilidade ou demora de adquirir terras a preços atrativos, ou o aumento do preço das terras por conta do acréscimo da demanda de terra por concorrentes; impossibilidade e demora de encontrar e adquirir terras que apresentem situação regular e em

cumprimento com as leis imobiliárias brasileiras; incapacidade de desenvolver infra-estrutura e atrair mão-de-obra qualificada em tempo hábil e de modo eficaz.

Complementando acerca das dificuldades, podem ocorrer questionamentos e litígios a respeito de áreas adquiridas; desafios culturais decorrentes da integração de novos administradores e empregados na empresa; necessidade de atualizar sistemas de contabilidade, informações administrativas e recursos humanos.

A deficiência de logística e infra-estrutura de transporte, armazenamento e de processamento no Brasil. A desvantagem da exploração, pois as regiões mais importantes de plantio ficam a aproximadamente 1.000 km dos principais portos. A dependência do transporte rodoviário aumenta os custos e a capacidade de competir no mercado mundial.

A agricultura é uma atividade sazonal, o que pode ter um efeito adverso sobre as receitas e os resultados. Outro fator que tem influência nos riscos da atividade da empresa é a sujeição à ocorrência de invasões, incêndios, greves (paralisação) e outros sinistros que poderão afetar as propriedades, a produção e os resultados.

E, por fim, mas não menos importante, é que os contratos de endividamento estão sujeitos a cláusulas de vencimento antecipado.

Todas essas argumentações feitas pelos empresários em resposta ao questionamento sobre se havia diferenças entre uma empresa do agronegócio em relação a outras empresas de ramos alternativos no sentido de maior agregação de valor e maior remuneração aos acionistas, mostram que, realmente, mesmo exercitando boas práticas de governança corporativa, a possibilidade de uma empresa do agronegócio abrir o capital é bem mais remota.

Mesmo assim, em depoimentos, os empresários externaram que a SLC Agrícola, em que pesem todas essas adversidades, preparou-se administrativamente e operacionalmente e resolveu realizar a captação de recursos através da abertura de capital. Foi a primeira empresa

genuinamente produtora de grãos e algodão do mundo a ter ações negociadas em bolsa de valores.

O principal motivo que levou a empresa à abertura de seu capital foi a necessidade de levantar capital para adquirir mais terras para sustentar o plano de crescimento da Companhia. A meta era dobrar a área plantada e produção em três anos e foi o que aconteceu. No Brasil não há linha de crédito para aquisição de terras, então a melhor alternativa encontrada foi a emissão de ações com entrada na Bolsa. Houve expansão de suas lavouras para regiões consideradas inóspitas no final da década de 1990 e fazer brotar divisas desses solos.

Os empresários relatam com ênfase, que a SLC Agrícola está mostrando o caminho para alguns dos maiores conglomerados agrícolas do País, todos nascidos como simples fazendas, como Maggi, Caramuru e Vanguarda. Salientam que as boas práticas de gestão já estão sendo praticadas nas grandes empresas rurais.

Em declaração quando perguntados sobre o processo de mudança e reestruturação da empresa, os empresários disseram que os fatores relevantes considerados no processo de mudança na atividade principal do negócio guardam coerência com o caráter imprimido à empresa desde o princípio.

Então, o acesso à tecnologia, a concorrência, principalmente com a importação de recursos pelas grandes empresas do mundo, o custo de acompanhar o desenvolvimento tecnológico na área de mecanização agrícola, levaram a empresa a fazer uma associação estratégica com um grupo estrangeiro, relatam os empresários.

A empresa sempre buscou a diferenciação desde sua criação. Quando ainda prevalecia o pioneirismo e a pouca concorrência de terceiros na fabricação de máquinas agrícolas todo o esforço era aplicado nessa atividade. A venda da fábrica de máquinas agrícolas (e a conseqüente saída do Grupo SLC desse setor) se deu em função de uma excelente oferta por parte da empresa compradora e a identificação de boas oportunidades de alocação do capital levantado na operação.

Na verdade a agricultura não foi um “novo negócio” para o Grupo SLC. O Grupo já possuía atividades agrícolas desde 1977, com a fundação da Agropecuária Schneider Logemann. A saída do setor industrial apenas ofereceu mais fôlego para o investimento e novas unidades produtivas.

Com o passar dos anos a família Logemann expandiu sua atividade direcionando-se para a aquisição de grandes fazendas e passou a investir principalmente na produção de grãos (soja, milho, trigo) e algodão. Na medida em que se dava essa evolução, a família passou a transferir a atividade original para o Grupo estrangeiro.

Então, a estratégia passou a ser a de investir em uma das atividades que, paralelamente, a empresa já vinha desenvolvendo, que era a produção agrícola de grãos e de algodão em grande escala, em grandes extensões de lavouras. Havia na força de trabalho da empresa, competências pessoais, cuja habilidade e percepção de negócios visualizavam grandes oportunidades de crescimento empresarial e obtenção de diferenciais competitivos. Houve necessidade de profissionalização do quadro diretivo e operacional.

Alguns problemas precisaram ser superados para essa mudança, principalmente as questões de gestão e do poder discricionário que no novo processo não é entendido pelo mercado como uma prática de gestão salutar para as corporações listadas no novo mercado. Inicialmente foi necessário estruturar internamente os controles para uma visão de “ano civil” ou “trimestral” ao invés de uma visão clássica de ano-safra. Afora isso, conforme já mencionado, a empresa possuía musculatura suficiente em termos de controles e processos para dar suporte às exigências do Novo Mercado.

De acordo com as necessidades da empresa são pinçados executivos capazes para dentro da corporação. A opção de escolha de um novo administrador requer preparo. O atual presidente do conselho de administração Eduardo Silva Logemann e o vice-presidente Jorge Luiz Silva Logemann sucederam seu pai Frederico Logemann que foi um dos fundadores da empresa em 1945.

3.5 Etapas do processo de mudança da gestão

O processo de mudança da gestão da empresa passou por três etapas: Aproveitar, na íntegra, algo que já tinha desenvolvido na condição de empresa familiar; o que tinha e precisava de desenvolvimento e o que não existia e precisou desenvolver.

3.5.1 O que já existia desenvolvido e permaneceu

Foram mantidos todos os processos antigos. O que foi mantido com poucas alterações foi a administração por profissionais competentes nas pessoas de Jorge e Eduardo Logemann; a valorização do corpo funcional com remuneração adequada e programas de incentivo à permanência na empresa; a fabricação de produtos com qualidade; a imagem de empresa tradicional e sólida; controles internos adequados; demonstrações contábeis adequadas e gestores capacitados para o desempenho das atividades da empresa.

3.5.2 O que já existia que atendia parcialmente e precisou ser desenvolvido

Este item já cobrava dos administradores opções arrojadas, pois o passo a ser dado era largo conforme citam os empresários. O aperfeiçoamento dos processos de administração por profissionais competentes nas pessoas de Jorge e Eduardo Logemann, a contratação de profissional de mercado para a função de diretor corporativo; o aperfeiçoamento dos controles internos e demonstrações contábeis e a reciclagem de gestores para funções de maior responsabilidade.

As maiores dificuldades encontradas relacionavam-se à necessidade de mudança e reciclagem de pessoas e processos. Houve incremento nos custos/investimentos em melhoria de processos e capacitação de pessoal. O processo interno não era adequado o suficiente para atingir a Governança Corporativa, pois carecia de estruturas de gestão mais versáteis e mais capacitadas. Várias adaptações e melhorias foram necessárias em relação a custos administrativos, tempo de entrega das demandas de clientes externos e internos, adequação de processos decisórios, treinamentos.

3.5.3 O que não existia e precisou desenvolver

A criação do Conselho de Administração até então composto por proprietários da empresa, pelo Diretor Corporativo e por dois conselheiros independentes, talvez tenha sido o maior desafio, declaram. Naturalmente foram adicionados alguns novos processos para dar mais transparência ao mercado sobre o processo decisório. Por exemplo, foi elaborada uma Política de Gestão de Riscos (para a questão do hedge), uma Política de Divulgação e Negociação (de ações), um Plano de Opções de Ações para os executivos.

Destaca-se principalmente a questão das práticas de venda futura de commodities e câmbio (hedge). Nesse ínterim, houve necessidade de aprimorar os processos e montar uma política aprovada pelo Conselho que trouxe limites máximos e mínimos de exposição às principais variáveis.

Na seqüência, foi estabelecido que o Conselho Fiscal fosse não permanente. Foram criadas três diretorias (de RI, de Produção e de Vendas). Houve a criação de oito gerências vinculadas às três diretorias e seis coordenadorias vinculadas à gerência de fazendas.

Algo extremamente inovador e arrojado, para a empresa, foi o IPO (Initial Public Offering)¹. Com isso, veio a listagem ao Novo Mercado e submissão às práticas exigidas pelas condicionantes desse Contrato de Adesão. Essas novas formas administrativas e operacionais, relatam, não existiam, pois anteriormente à decisão de implantar o processo de gestão corporativa, as demandas existentes eram as da legislação brasileira normal.

Foi instalada a área de Relações com Investidores, que atende a todas as exigências da CVM e BOVESPA; uma área que conta, hoje, com, afora o Diretor, mais três funcionários focados nisso.

¹ Initial Public Offering é a oferta pública de ações representativas do capital da empresa no mercado primário de ações, ou seja, a abertura de capital da empresa.

Por fim, complementando a série de ações de mudança, veio o desenvolvimento dessa nova fase de gestão com participação de consultorias e auditorias para encaminhamento adequado dos processos e o desenvolvimento da cultura de que a importância maior tem que ser dada à empresa em detrimento de interesses familiares.

3.6 Principais fatores responsáveis pela adesão à Governança Corporativa

Os principais fatores levados em conta para a empresa aderir às boas práticas de Governança Corporativa, segundo depoimento dos empresários foram as dificuldades de a empresa antecipar-se ou de ajustar-se às mudanças requeridas pelo mercado, os investimentos que se mostravam insuficientes em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, a necessidade de atender o planejamento de adquirir grandes extensões de terras distribuídas em regiões estratégicas de produção no território brasileiro, somados ainda às carências nos controles internos financeiros e deficiente gerenciamento dos riscos econômicos e financeiros.

Soma-se a isso, em nível de importância menor, fatores como a falta de apoio do setor público, a possibilidade de quebra de seqüência na preparação dos futuros herdeiros para administrar a empresa, as dificuldades em utilizar o planejamento estratégico nas ações diretivas e a delegação deficiente das responsabilidades de gestão. A gestão foi aprimorada à medida que passou a haver mais cobrança por parte dos novos investidores em termos do melhor aproveitamento da nossa capacidade e exigência de mais transparência em todo o processo.

3.7 Avaliação do processo

Para atender ao que se buscava com o terceiro objetivo específico que era de identificar as vantagens e desvantagens que a empresa percebe após a adesão à Governança Corporativa, obtivemos respostas positivas. Para bem justificar estas respostas seria necessário relacionar todos os itens em que houve melhoria, o que seria muito difícil pelo número de itens melhorados. A empresa passa a ter maior visibilidade. Por isso as pessoas apresentam maior desenvoltura, melhor desempenho e com isso os processos são aprimorados.

Alegam os dirigentes que a empresa após a adoção das práticas de Governança Corporativa e ser listada no Novo Mercado, experimentou um aumento considerável de gastos com a preparação administrativa e operacional para isso, mas tudo foi compensado com a agregação de valor ou valorização dessa empresa no mercado.

Em resposta à pergunta sobre as vantagens por ter migrado para o novo processo de gestão, ouviu-se que a empresa ficou mais versátil e passou a antecipar-se ou ajustar-se mais rapidamente às mudanças do mercado. A mudança fez com que se investisse mais em pesquisa e desenvolvimento possibilitando a produção com maior qualidade. Os controles internos financeiros passaram a ser confiáveis e praticamente sem falhas, houve aprimoramento no gerenciamento dos riscos econômicos e financeiros.

O foco passou a ser o resultado para a empresa em detrimento do resultado para os familiares. Obviamente, quando a empresa obtém ótimos resultados, os familiares também são favorecidos. Hoje existe planejamento estratégico nas ações diretivas que possibilita que a empresa tenha visão de longo prazo. Cessam os conflitos ente as necessidades financeiras da família e da empresa.

E, sobre a questão das desvantagens do processo de Governança Corporativa, houve uma resposta bastante curta, assim sintetizada: as desvantagens que se podem verificar dizem respeito à necessidade de maior tempo para padronizar os procedimentos em todas as unidades da organização e o aumento dos custos para auferir maior rigor e qualidade nos controles internos.

Essas “desvantagens”, mesmo assim, propiciam resultados positivos no fechamento das contas. Exemplo disso foi a necessidade de criação de uma área de Relações com Investidores, o que traz um custo administrativo, além da necessidade de publicação anual dos resultados; no entanto, estando essa área criada e funcionando, as desvantagens desaparecem.

Em relação aos ganhos percebidos, os respondentes disseram que foi extratificada, isto é, para os investidores ocorre precificação mais justa e precisa das ações; melhorias no acompanhamento e fiscalização, podendo monitorar melhor as ações das empresas. Há uma

considerável mitigação de riscos e conseqüentemente, maior segurança quanto aos seus direitos societários. Os principais ganhos na visão da diretoria são, basicamente, a percepção da empresa por parte de seus clientes, fornecedores e investidores, e a facilidade nas transações em virtude de a maioria dos dados do negócio serem públicos e de fácil acesso.

Já para as empresas listadas ocorre melhoria nos processos, melhoria da imagem institucional, maior procura e conseqüentemente maior liquidez e valorização das suas ações e menores custos de captação de recursos para financiamento do giro e dos investimentos.

Quando se perguntou se houve perdas para os empresários ou tiveram que abrir mão de algo, ouviu-se que os controladores tiveram que abrir mão do poder total, que ficou limitado. O poder total é o poder discricionário (fazer o que bem entender). Houve a perda de poder conduzir o negócio sem precisar consultar outros, ou sem precisar considerar também opiniões diversas em decisões estratégicas. Hoje, apesar de não haver atuação substancial de outros acionistas minoritários, faz-se necessário ouvir as opiniões dos outros investidores (nas Assembléias) e, no futuro, abrir espaço para questionamentos e posições diferentes na condução da atividade.

E para o questionamento de como ficou o processo decisório, obteve-se a resposta de que ficou melhor, mais seguro, com decisões colegiadas. Isso faz com que o processo decisório possa ficar mais demorado, mais oneroso, porém mais seguro e confiável, dada a rigidez de controles internos mais acurados, profissionais capacitados em cada área e com planejamento estratégico.

Houve necessidade de melhorar e tornar mais detalhadas algumas instâncias do processo decisório. Isso trouxe alguns limites aos administradores (na questão do hedge, por exemplo). Mas isso é visto como melhoria pela empresa, pois reduz o risco da tomada de decisão e do controle da exposição da empresa.

Perguntados sobre a praticidade, se ficou mais prático o processo, ouviu-se uma resposta negativa. Mais prático em sentido de fácil não, pois há a necessidade de padronização de

processos, com o objetivo de demonstrar ao mercado que existe um processo decisório estruturado voltado para a defesa dos interesses dos acionistas. Então, não ficou mais prático mas, definitivamente, mais transparente e mais minucioso o processo decisório no âmbito da alta diretoria e Conselho.

De uma forma clara, através da pesquisa realizada, conseguiu-se identificar as boas práticas gerais de Governança Corporativa que norteiam as ações desenvolvidas na empresa. Conseguiu-se perceber e de certa forma descrever o processo de transformação organizacional da empresa SLC Agrícola, considerada necessária para o exercício das boas práticas de governança corporativa.

Relatou-se também, como resultado da pesquisa de campo, o sentimento dos administradores, sobre as vantagens e desvantagens que a empresa percebe ao ser listada no Novo Mercado e exercitar as boas práticas de Governança Corporativa. A percepção dos empresários é de que, de fato, a adesão às práticas de gestão corporativa trouxe mais credibilidade e melhora na percepção de clientes, fornecedores e investidores sobre o negócio.

Perguntados sobre a necessidade de adesão às boas práticas de Governança Corporativa e a sua listagem no Novo Mercado para serem competitivos em suas atividades, os administradores responderam sim. Consideram que o nível de transparência exigido pelo Novo Mercado garante vantagens em várias esferas do negócio; desde a busca de parceiros até a confiança por parte de instituições bancárias em apoiar a empresa.

Estes resultados com caráter informativo podem ser utilizados como sugestões a empresários e administradores que buscam a reestruturação de suas empresas para a adoção das boas práticas de governança corporativa para que suas empresa consigam listagem no Novo Mercado.

Perguntados se a empresa entende que sua listagem no Novo Mercado conferiu valorização das suas ações em relação ao seu valor se estivesse fora do mesmo, a resposta foi positiva, muito embora seja muito difícil qualificar o quanto. Alguns estudos apontam

simplesmente que ações em níveis diferenciados de governança tendem a sofrer menos em épocas de crise, mas não necessariamente apreciar mais que as demais em condições normais.

E quanto à listagem no Novo Mercado, se teve repercussão favorável na imprensa, a ponto de a empresa passar a ter maior destaque na mídia, a resposta foi que a empresa passou a ter muito mais exposição após a abertura de capital. Como já havia excelente relacionamento com fornecedores, mesmo antes da abertura de capital, não foi percebida grande diferença na postura destes em relação à SLC. Como uma vantagem, temos que os números e demais detalhes do negócio (para fins de análise de risco, por exemplo) hoje têm fácil acesso através de CVM¹ e BOVESPA².

Em questionamento sobre os riscos inerentes ao fato de ser uma empresa do agronegócio, se influenciam na decisão dos investidores de ter ações da SLC em seu portfólio, a resposta foi positiva: é um setor que tem particularidades e riscos específicos (o risco climático, por exemplo, já citado anteriormente) e que certamente são considerados pelos investidores. Entretanto a empresa estruturou o modelo de negócio já contemplando maneiras de reduzir/mitigar esses riscos (trabalhando com três culturas diferentes, por exemplo, e também optando por uma diversificação geográfica das propriedades, o que é muito raro ocorrer em outras grandes empresas do setor).

Outra vantagem da SLC (afora ter sido a primeira Companhia de seu segmento a abrir o capital) é justamente a escassez de outras empresas similares para investir. Como uma empresa com história e com grande conhecimento do mercado agrícola e de terras, há grande apetite por parte de investidores (principalmente estrangeiros) em adquirir ações para ter exposição ao setor do agronegócio e também do mercado de terras.

¹ CVM – Comissão de Valores Mobiliários - autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil, instituída pela Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976.

² BOVESPA – A partir de 26.03.2008 a Bovespa Holding e a BM&F (Bolsa de Mercadorias e Futuros) anunciaram os termos do acordo para a fusão das suas atividades, passando a denominar-se bm&fBOVESPA.

Importante depoimento foi colhido quando se perguntou sobre a proteção (hedge) que a empresa faz e sobre a influência que isto tem na entrada de investidores no negócio: a grande maioria dos investidores vê o hedge como uma excelente prática, por permitir a “trava” antecipada de margens, fracionando o risco e conseqüentemente reduzindo a volatilidade na geração de caixa do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou evidenciar o processo evolutivo de uma empresa ligada ao agronegócio desde sua origem, como micro empresa familiar, que fabricava máquinas agrícolas, até o atual momento cujo status empresarial é de uma grande empresa, ainda no ramo do agronegócio, que adotou as boas práticas da Governança Corporativa, estabelecidas como regras dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa que compõem o Contrato de Participação no Novo Mercado.

A adoção dessas práticas confere à empresa uma diferenciação na sua imagem. Essa diferenciação passa a ser percebida pelos agentes de mercado que se relacionam de qualquer forma, com a empresa, quer sejam administradores, acionistas, auditores, conselheiros, funcionários, clientes e fornecedores.

Em certo momento do trabalho, descreveu-se que os funcionários passam a render mais por estarem motivados em função de estarem sendo vistos como integrantes do corpo funcional de uma empresa voltada para o exercício de boas práticas de gestão e listada na BOVESPA cumprindo o que determina o contrato de participação no Novo Mercado.

Tomando como referência Bernstein (1991) apud Nardi e Nakao (2006) no sentido de nos conscientizar de que, já que as pessoas existem no mundo e precisam fazer negócios para sobreviver, para prosperar e crescer, todas as impressões criadas são importantes.

O que pode ser relacionado com a imagem institucional de uma empresa frente aos seus investidores, possíveis investidores e outras partes interessadas, se a impressão que eles têm de uma empresa é positiva, tenderá à atitude natural de negociar e investir em tal empresa, o contrário é verdadeiro.

E, conclusivamente, a adesão às boas práticas de Governança Corporativa e o fato de a empresa estar listada no Novo Mercado, interfere na imagem da empresa e, por este motivo, os agentes do mercado passam a ter maior confiabilidade nas ações das empresas e a participar mais intensamente nos seus negócios.

Percebeu-se como resultado do trabalho que os administradores, que também representam os acionistas majoritários, reconhecem que a adoção de práticas de gestão corporativa, agregam valor aos acionistas. Observou-se também que por opção da Assembleia Geral a empresa não possui Conselho Fiscal instalado atualmente, o que lhe é perfeitamente facultado pela lei das S.A. Mesmo assim a empresa se dispõe a cumprir suas ações com base nos conceitos de boa governança.

Uma das maiores barreiras à adoção das práticas de Gestão Corporativa nas empresas é o fato de que os até então donos precisam abandonar o sentimentalismo, muito presente nas empresas familiares. Além disso, há necessidade de administrar o poder discricionário caracterizado pela forma de administrar ao bel prazer do proprietário. Esses fatores devem ser postos de lado, através da utilização dos preceitos e do planejamento disponibilizado pela Governança Corporativa, o que, em última análise, faz com que haja garantia de modernização da gestão, auferindo maior competitividade, agregação de valor e sustentabilidade à empresa.

Na investigação pelo documento aplicado esses fatores não foram percebidos na empresa analisada. Como forma de dar continuidade ao estudo e pesquisa dos aspectos analisados neste trabalho, sugerem-se mais trabalhos de averiguação nesta área, principalmente com enfoque nas empresas familiares e pertencentes ao ramo do agronegócio, cuja bibliografia disponível é muito escassa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo. **Níveis Diferenciados de Governança Corporativa e o Novo Mercado**. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_governanca-corporativa.asp, acesso em: 10 set. 2010.
- BRASIL. Lei nº 6.404, 15 Dez.1976. **Diário Oficial da União**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm. Acesso em: 25 Out.2010.
- FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. **MBA Governança Corporativa**. São Paulo. Disponível em: www.fipecafi.org/mba/mba-governanca-corporativa. Acesso em: 17 set. 2010.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. São. Paulo: Atlas, 2000.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.Ed. São Paulo; IBGC, 2009, disponível em www.ibgc.org.br, consultado em 15.09.2010.
- NARDI, Paula C. C.; NAKAO, Sílvio H. **Impacto da Entrada nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa sobre a Imagem Institucional da Empresa**. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade 6. 2006. São Paulo.
- NICOLODI, Ana M. O Novo Mercado Bovespa. **Revista Jus Vigilantibus**. Vitória ES, 12.10.2007. Disponível em: <http://jusvi.com/artigos/29030>. Acesso em: 14 set. 2010.
- OLIVEIRA, Marco C. de, **Conflito de Agência** – Blog Governança Corporativa, disponível em: <http://governancacorporativa.blogspot.com/2007/04/conflito-de-agncia.html>, São Paulo 2007.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração** – 3ª Ed. – Ed. ATLAS; São Paulo, 2009
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. Ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- ROSS, Stephen A.; **The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem**. The American Economic Review, Vol. 63, n. 2 pp 134-139 - 1973
- SEVERINO, Joaquim S.; **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 Ed. São Paulo, Cortez, 2009.

SILVA, André L. C. da; LEAL, Ricardo P. C.; **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

SLC Agrícola – **Relações com Investidores** – Governança Corporativa. Porto Alegre RS. Disponível em: <http://www.slccagricola.com.br>. Acesso em: 25 set. 2010.

SLC Comercial – **Histórico da empresa**. Horizontina RS. Disponível em: <http://www.slccomercial.com.br>. Acesso em: 20 set. 2010.

ZIM, Roque A. **A Política de Gestão de Riscos e o Conflito de Agência**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, Porto Alegre, 2009.

APÊNDICE 1 – Estrutura do questionário aplicado nas entrevistas:

01. Como é a composição acionária da corporação?
02. Como é formado e como funciona o Conselho de Administração da Empresa?
03. Como é formada a Diretoria Executiva da empresa?
04. Existe Conselho Fiscal no organograma da empresa?
05. O conselho fiscal funciona de forma permanente?
06. Como é formado o Conselho Fiscal?
07. Qual a importância do Conselho Fiscal?
08. Como é o organograma da empresa?
09. Quais os critérios para escolha dos membros do Conselho de Administração?
10. O que levou os sócios da empresa a decidirem sobre a adoção de práticas de Governança Corporativa?
11. Quais problemas precisaram ser superados para essa mudança?
12. Como está sendo a sucessão administrativa?
13. Que dificuldades são encontradas para a sucessão?
14. A administração percebe maior dificuldade comparativa para a gestão corporativa por ser uma empresa do agronegócio?
15. Quais são as dificuldades encontradas para adoção de boas práticas por ser uma empresa do agronegócio?
16. Quais os motivos que levaram a empresa à abertura de capital?
17. Quais os fatores relevantes considerados no processo de mudança na atividade principal do negócio?
18. Qual a visão que levou à finalização daquela atividade?
19. Por que a empresa decidiu entrar no novo negócio?
20. Quais dificuldades iniciais percebidas pela empresa para instalação de processos internos que convergiam para adoção de práticas de Governança Corporativa?

21. Para adoção das práticas de Governança Corporativa que processos de gestão anterior foram mantidos?
22. Para adoção das práticas de Governança Corporativa que processos de gestão anterior tiveram que ser aprimorados?
23. Para adoção das práticas de Governança Corporativa que processos tiveram que ser criados?
24. Quais justificativas levaram a empresa a implantar a gestão da Governança?
25. Valeu a pena fazer?
26. Quais as vantagens de ter migrado para o novo processo de gestão?
27. Quais as desvantagens do processo de Governança Corporativa?
28. Quais os ganhos percebidos?
29. Do que os empresários tiveram que abrir mão?
30. O processo decisório ficou melhor? (mais fluido ou mais trancado)?
31. Ficou mais prático?
32. Existem conflitos entre acionistas majoritários e minoritários?
33. O fato de a empresa estar listada no Novo Mercado melhora a sua imagem?
34. O fato de a empresa estar listada no Novo Mercado transmite mais credibilidade e confiança aos agentes do mercado?
35. Os administradores da empresa consideram necessária a adesão às boas práticas de Governança Corporativa e a sua listagem no Novo Mercado para serem competitivas em suas atividades?
36. A empresa entende que sua listagem no Novo Mercado conferiu valorização das suas ações em relação ao seu valor se estivesse fora do mesmo?
37. A entrada no Novo Mercado teve repercussão favorável na imprensa, a ponto de a empresa passar a ter maior destaque na mídia?
38. A empresa percebeu maior interesse por parte de fornecedores em realizar negócios com a empresa após a entrada no Novo Mercado?
39. A empresa usa o mérito de estar listada no Novo Mercado para suas ações de marketing?

40. Os riscos inerentes ao fato de ser uma empresa do agronegócio influenciam na decisão dos investidores de ter ações da SLC em seu portfólio?

41. A empresa faz operações de hedge?

42. O fato de fazer operações de hedge inibe a entrada de investidores no negócio?

ANEXO 1 - Fases do processo evolutivo da adesão às práticas de Governança Corporativa

O QUE JÁ TINHA DESENVOLVIDO	O QUE TINHA QUE ATENDIA PARCIALMENTE E PRECISOU SER DESENVOLVIDO	O QUE NÃO TINHA E PRECISOU DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> - A administração por profissionais competentes nas pessoas de Frederico e posteriormente Jorge e Eduardo Logemann. - Valorização do corpo funcional com remuneração adequada e programas de incentivo à permanência na empresa. - fabricação de produtos com qualidade - imagem de empresa tradicional e sólida - controles internos adequados - demonstrações contábeis adequadas. - gestores capacitados para atender empresa familiar 	<ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoamento dos processos de administração por profissionais competentes nas pessoas de Jorge e Eduardo Logemann. - Contratação de profissional de mercado para a função de diretor corporativo. - Aperfeiçoamento dos controles internos e demonstrações contábeis - reciclagem de gestores para funções de maior responsabilidade <p>As maiores dificuldades encontradas relacionavam-se à necessidade de mudança e reciclagem de pessoas e processos.</p> <p>Houve incremento nos custos/investimentos em melhoria de processos e capacitação de pessoal.</p> <p>O processo interno não era adequado o suficiente para atingir a Governança Corporativa, pois carecia de estruturas de gestão mais versáteis e mais capacitadas.</p> <p>Várias adaptações e melhorias foram necessárias em relação a custos administrativos, tempo de entrega das demandas de clientes externos e internos, adequação de processos decisórios, treinamentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do Conselho de Administração composto por até então proprietários da empresa, pelo Diretor Corporativo e por dois conselheiros independentes. - Criação de atribuições e responsabilidades específicas para cada membro do Conselho de Administração - Eleição do então diretor corporativo para diretor presidente. - Criação de Conselho Fiscal não permanente. - Criação de três diretorias (de RI, de Produção e de Vendas). - Criação de 8 gerências vinculadas às três diretorias. - Criação de 6 coordenadorias vinculadas à gerência de fazendas. - IPO (Initial Public Offering) que é oferta pública de ações no mercado primário ou a abertura do capital. - Listagem ao Novo Mercado e submissão às práticas exigidas pelas condicionantes desse Contrato de Adesão - Estas novas formas administrativas e operacionais não existiam, pois anteriormente à decisão de implantar o processo de gestão corporativa, as demandas existentes eram - O desenvolvimento dessa nova fase de gestão teve Participação de consultoria externa. - A cultura de que a importância maior tem que ser dada à empresa em detrimentos de interesses familiares.