# DESMISTIFICANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA

ALEXANDRE JOSÉ NEGRINI DE MATTOS*

*Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas visando atingir seus objetivos e a proteção dos direitos das partes interessadas. A complexidade da estrutura de governança dependerá da complexidade do negócio, havendo sempre espaço para boas práticas e comportamento ético.*

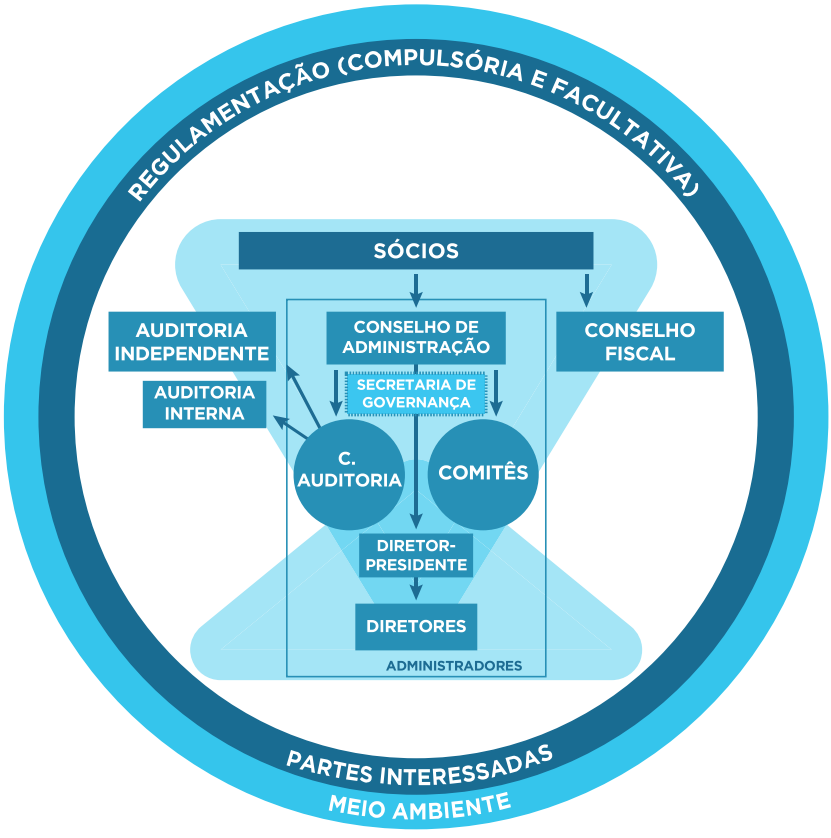
A EXPRESSÃO "governança corporativa" pode ser definida como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas visando atingir seus objetivos e a proteção dos direitos das partes interessadas (sócios ou acionistas, empregados, fornecedores, governos e comunidades afetados pelo negócio).

As boas práticas de governança são orientadas por princípios como integridade, transparência, equidade, responsabilidade e sustentabilidade, transformando-os em ações concretas. Essas boas práticas vão desde a separação do patrimônio da pessoa física e da sua empresa ou seu negócio até a estruturação de mecanismos sofisticados de monitoramento, controle e gestão de risco.

Em grandes empresas, os sócios/acionistas geralmente elegem um Conselho de Administração, encarregado pela orientação geral dos negócios, pelas tomadas de decisão relevantes para os negócios e pela eleição de diretores responsáveis pela execução desses objetivos. No desempenho de seus papéis, os diretores e conselheiros (administradores) têm como deveres: agir sempre no interesse da companhia, com diligência e lealdade; e informar.

Além do Conselho de Administração e da Diretoria, também são considerados pilares da governança os comitês de assessoramento do Conselho, as auditorias independente e interna e o conselho fiscal. No entanto, a

CONTEXTO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA




Fonte: Código Brasileiro de Governança Corporativa/IBGC

complexidade da estrutura formal de governança dependerá da complexidade de cada negócio.

A complexidade dos negócios é uma função do tamanho, das atividades desenvolvidas e da estrutura de capital. Assim, uma empresa pequena que atua no ramo específico da agricultura e que funciona com o investimento de um único sócio terá uma estrutura formal de governança e regulamentações mais simples do que uma grande empresa exportadora, que utiliza capital de bancos e investidores para financiar as suas atividades. Se a empresa negociar as suas ações em uma Bolsa de Valores, a complexidade aumenta ainda mais.

A título de ilustração, a Tabela 1 apresenta a relação de algumas empresas ativas com foco de atuação no cultivo de cana, café, soja e milho e o percentual dessas empresas, que são, em realidade, micro e pequenos empresários.

Como pode ser visto, uma parcela relevante das empresas que atuam nos cultivos de cana, café, soja e milho é de micro e pequenas, podendo não fazer sentido a implantação de sistemas complexos de governança (como, por exemplo, Conselho de Administração, comitês, conselho fiscal e auditorias), dado o seu custo e as formalidades que poderiam engessar o negócio.

No entanto, embora uma estrutura formal e robusta de governança, muitas vezes, seja desnecessária ou inviável, algumas práticas simples podem fazer a diferença no sentido de proporcionar proteção, melhores custos e oportunidades para produtores e empresas do agronegócio.

Nesse sentido, a separação das contas pessoais do negócio e a escrituração contábil adequada fornecem maiores informações para os bancos e as seguradoras, podendo proporcionar melhores taxas de financiamento e menores preços de prêmios de seguros.

O cumprimento das legislações trabalhista e ambiental evitará autuações e exposição pública (como, por exemplo, as recentes autuações por trabalho escravo divulgadas na mídia) e proporcionará oportunidades de certificações (exs.: Selo Agro Mais Integridade e Bonsucro). O respeito aos contratos gera confiança de que acordos futuros serão também cumpridos e, portanto, haverá melhores condições de contratação.

A atenção aos riscos proporciona proteção de custos e receitas ante a sazonalidade do mercado de *commodities* agrícolas. Assim, o produtor que celebra a venda de sacas de café para entrega em seis meses protege a sua receita ao celebrar uma venda futura da mesma quantidade de sacas de café na Bolsa caso o preço do café caia.

Esses são apenas alguns exemplos de como as boas práticas de governança funcionam, garantindo a harmonia das relações nas quais produtores e empresas estão envolvidos e a sustentabilidade dos negócios no longo prazo, com impacto direto sobre o valor do negócio. A Tabela 2, a seguir, tangibiliza o impacto das boas práticas de governança.

Portanto, a governança corporativa não é um conceito abstrato e apaixonado, mas sim ações práticas e reais, cabíveis a qualquer tipo de negócio (independentemente da estrutura formal) e que geram valor na medida em que aumentam a credibilidade e a preocupação com a sustentabilidade no longo prazo. ■

**TABELA 1 – ESTRUTURA DE EMPRESAS DE CULTIVO DE CANA, CAFÉ, SOJA E MILHO**

| RAMO DE ATIVIDADE | Empresas ativas* | % de micro e pequenos empresários |
|---|---|---|
| Cultivo de cana-de-açúcar | 9.049 | 20 |
| Cultivo de café | 1.585 | 43 |
| Cultivo de soja | 8.583 | 36 |
| Cultivo de milho | 937 | 50 |

*É importante destacar que esse número não inclui os produtores rurais não formalizados como empresas
Fonte: Mapa de Empresas (2023)

**TABELA 2 – IMPACTO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA**

| AÇÕES | | Impacto | Resultado | |
|---|---|---|---|---|
| Comportamento ético | Boas práticas de produção | Clientes dispostos a pagar mais | Receita | + |
| | Respeito às pessoas | Atração de bons profissionais | Custo (eficiência) | - |
| | Cumprimento de contratos | Melhor condição contratual | Custo | - |
| | Cumprimento de contratos e informação | Melhores taxas de financiamento | Despesas financeiras (custo de capital) | - |
| | Respeito à legislação | Menos litígios | Despesas/ provisões | - |

Fonte: elaboração própria

*Advogado com experiência em agronegócio, mestre e doutor em Contabilidade e Controladoria pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP) e gerente de Governança, Riscos e Conformidade na São Martinho S/A – ajnegrini@hotmail.com