



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index



www3.unicentro.br/ppgadm/

Estrutura de poder e gestão de riscos aplicados na administração de empresa do setor de agronegócios

Power structure and risk management applied in the management of companies in the agribusiness sector

Roberto Rodrigues

¹ Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil, Mestrado em Administração, e-mail: roberto@rrlifeconsultoria.com.br

Recebido em: 20/05/2022 - Aprovado em: 20/06/2022 - Disponível em: 01/07/2022

Resumo

Esse estudo buscou apresentar se as competências dos administradores quanto ao uso e prática de elementos de governança corporativa, voltados à estrutura de poder e à gestão de riscos especificamente, podem interferir nos resultados dessas empresas, sobretudo aquelas consideradas de médio porte. Foi realizado um uma síntese analítica, de forma prática (através de observação direta e da participação direta do pesquisador), junto à empresa escolhida, por via da coleta de informações, bem como pela atuação profissional do mesmo em projetos de consultoria em reestruturação organizacional. Assim, foram analisadas as circunstâncias envolvendo o (perfil de administradores, conhecimentos sobre Governança Corporativa - GC, decisões e mitigação de riscos), bem como os resultados observados através dos relatos documentais (primários e secundários) para esse estudo. Ainda que sabendo dos inúmeros problemas e desafios que possam acometer uma empresa ou negócio – independentemente do porte, a empregabilidade da prática de governança corporativa, fazem muita diferença, sendo consideradas questões fundamentais, e fatores críticos de sucesso organizacional. A cultura, as crenças, a formação profissional e acadêmica, ao lado das regras estabelecidas pelas empresas, de forma clara e objetiva, capitaneadas por profissionais administradores cujas competências exercem influência positiva na qualidade dos serviços e das operações, resultam na melhoria dos resultados e indicadores das empresas por eles lideradas.

Palavras-chave: Agronegócio; Administração; Governança Corporativa; Geração de Valor.

Abstract

This study sought to show whether the administrators' skills regarding the use and practice of corporate governance elements, aimed at the power structure and risk management specifically, can interfere in the results of these companies, especially those considered

medium-sized. An analytical synthesis was carried out, in a practical way (through direct observation and the researcher's direct participation), with the chosen company, through the collection of information, as well as through the professional performance of the same in consulting projects in organizational restructuring. Thus, the circumstances surrounding the (management profile, knowledge about Corporate Governance - GC, decisions and risk mitigation) were analyzed, as well as the results observed through the documentary reports (primary and secondary) for this study. Despite knowing the numerous problems and challenges that may affect a company or business – regardless of size, the employability of the practice of corporate governance makes a lot of difference, being considered fundamental issues and critical factors of organizational success. The culture, beliefs, professional and academic training, alongside the rules established by the companies, in a clear and objective way, led by professional administrators whose skills have a positive influence on the quality of services and operations, result in improved results and indicators of the companies they lead.

Keywords: Agribusiness; Administration; Corporate governance; Value generation.

1 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

O mundo corporativo é movido a desafios e superações. Nele, as mudanças provocadas pela influência da globalização, pela *internet* das coisas e pelo avanço tecnológico (PORTER & HELPELLMANN; 2014), mas também as questões político-econômico-financeiras, bem como as questões comportamentais, estratégicas e operacionais - e nessas os aspectos socioambientais - são cada vez mais considerados como fatores críticos de sucesso para as empresas.

Nota-se ainda uma constante evolução, a qual tem favorecido ou até mesmo provocado a competitividade entre as empresas, bem como o uso correto e contínuo da criatividade e inovação, como forma de superação dos desafios organizacionais (MEGIDO; 2003).

Nesse sentido, uma das questões mais criticadas e estudadas - tanto no ambiente corporativo, bem como no âmbito acadêmico – são os aspectos relacionados ao comportamento dos administradores, suas formas de dirigir os negócios, bem como o uso de práticas de governança corporativa em prol das atividades empresariais; sobretudo na mitigação de riscos e geração de valor ou riqueza nas empresas.

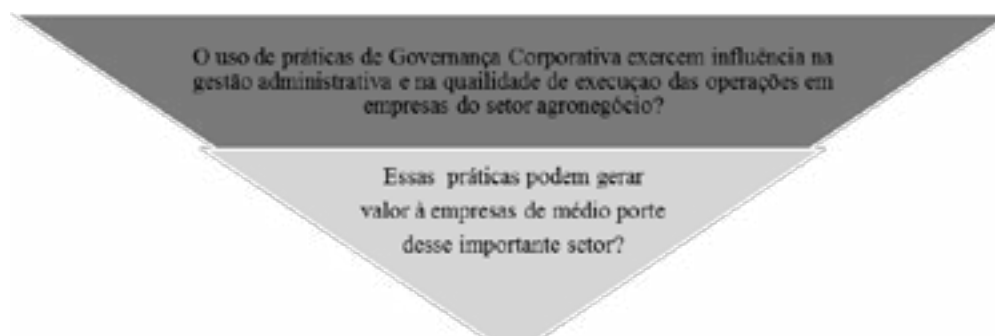
QUEIROZ (2006), OLIVEIRA (2008) E MULLER (2014) afirmam que na gestão empresarial moderna, não é mais suficiente gerenciar a empresa como um objetivo específico; é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos (físicos, financeiros e humanos) e variáveis externas e internas.

Mas essa observação quanto à prática ou não das boas práticas de governança corporativa sobre os aspectos administrativos ocorrem em todos os setores da economia. Sabendo, pois, da realidade sobre essa relevante abordagem, principalmente quando as empresas brasileiras atravessam um cenário de crises em diversos setores, cumpre dirigir

a atenção com mais profundidade para um setor específico da economia, que tem dado amplos sinais de crescimento, contrariando os impactos da crise atual brasileira, e que, portanto, vem merecendo especial atenção sob os aspectos até aqui apresentados. Este é o setor do **Agronegócio, ou Agribusiness**.

Ele tem sido responsável por cerca de 27% de toda riqueza gerada no país, o PIB – Produto Interno Bruto (CEPEA, 2020).

Figura 01 – Questões fundamentais da pesquisa -



Fonte: elaborado pelo autor

Assim, em respeito a esse importante setor econômico, cumpre refletir se de fato as competências dos administradores quanto ao uso e prática de elementos de governança corporativa, voltados à **estrutura de poder** e à **gestão de riscos** especificamente, podem interferir nos resultados dessas empresas, sobretudo aquelas consideradas de médio porte, de acordo com a figura 01.

2 BASE TEÓRICO-CIENTÍFICA

O referencial teórico desta pesquisa foi constituído com base no estudo exploratório em três dimensões: Administração, Governança Corporativa, Geração de Valor e Setor Agronegócio.

No primeiro eixo teórico foram estudados aspectos relacionados à Administração, desmembrados nos itens: **Conceitos e Aplicabilidade**. No segundo eixo teórico corresponde à pesquisa na área de Governança Corporativa, enfatizando as questões centrais: **Estrutura de Poder e Gestão de Riscos**. O terceiro eixo está relacionado a **Geração de Valor**. Por fim, um panorama sobre o setor foco do trabalho, o **Agronegócio**.

2.1. Administração – Conceitos:

Basicamente tudo na vida moderna é administração. Na maioria dos ambientes em que vivemos, as coisas estão organizadas de acordo com princípios administrativos. Os trabalhos realizados por duas ou mais pessoas, que tenham graus de poder diferentes em relação à sua execução, contém elementos de administração (RAYMUNDO, 1992).

Conforme SOUZA ET AL (1988) “a administração é uma ciência e também uma arte. Ciência porque possui um referencial teórico próprio, passível de ser tratado pelo método científico. E arte porque inclui, na resolução dos problemas que surgem na condução das organizações, habilidade, sensibilidade e intuição”.

2.2 Aplicabilidades da Administração:

As funções administrativas são responsáveis por avaliar os cenários, integrar, direcionar os esforços dos indivíduos e unificar os interesses coletivos e individuais; tudo isso a fim de alcançar as metas pretendidas pela organização.

Henri Fayol deu início às funções básicas da administração, denominada POCCC - planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Essas funções também foram defendidas por Frederick Taylor, Henry Ford e Max Weber.

Evolutivamente, Peter Drucker – considerado o pai da administração moderna - sintetizou as definições das funções da administração, de forma a adotar a sigla PODC – planejar, organizar, dirigir e controlar.

Henry Mintzberg contrapôs essas definições, por acreditar que seria necessário atribuir papéis processuais e funções de comando nas empresas.

2.3. A Administração no Agronegócio:

Referindo de forma específica ao setor agronegócio a administração ‘é um ramo da ciência administrativa que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais” (ANDRADE, 2001).

Outra definição interessante de administração rural: “É o ramo da economia rural que estuda a organização e administração de uma empresa agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos” (HOFFMANN et al 1989).

2.4. Governança Corporativa – GC:

O termo governança é amplo, e traz indiscutivelmente a sensação de responsabilidade, de controle e seriedade sobre aquilo que se está tratando ou conduzindo. No meio empresarial, especificamente, muito se ouve a respeito do tema, porém como uma forma desejável e como objetivo de aplicabilidade cotidiana por algumas empresas.

O fato é que, existe uma certa distância entre o desejo de estabelecer as práticas de GC e o fato de estar preparado ou preparando para tais aplicação de práticas.

A partir de CADBURY (1992) alguns elementos críticos ornamentaram o bojo das discussões empresarias, sobretudo para organizações cujo nível e portes estruturais exigiam mais transparência, seriedade, responsabilidade; de maneira que as reflexões e práticas envolvendo questões como: propriedade x administração, lucros x objetivos, conflitos de interesse e gestão passam a ser mais verificados e empregados, por pacto regulatório e conveniência. Governança então, vem a considerar os preceitos importantes envolvendo as empresas: propriedade, princípio, propósitos, poder, papéis, processos, pessoas e perenidade.

Nessa linha, uma das frentes de atuação da GC é a chamada **Estrutura de Poder**. Nela, nota-se que os papéis e desempenhos dos administradores tendem a fazer considerável diferença na execução das estratégias corporativas, tendo em vista a correlação entre desafios / desempenho / exigências / aspirações (LARA, LUNKES, OLIVEIRA e SANTOS *apud* HAMBRICK; MASON, 1984; BIGUETI, 2007; HAMBRICK, 2007; BORTOLUZZI *et al.*, 2016).

Tal verificação é notadamente presente na TES – Teoria dos Escalões Superiores, cujo conteúdo relaciona os perfis e aptidões particulares de administradores, elencando-os ao desempenho de indicadores financeiros das empresas.

Assim, verifica-se que a performance da gestão financeira, sobretudo, aliada às demais áreas de decisão gerenciais e estratégicas necessitam, fatalmente, de intenso acompanhamento e análise, para posterior tomada de decisões. Nesse sentido, a Estrutura de Poder adotada, pautada nos elementos observados na TES, tendem a beneficiar as organizações dirigidas por administradores que via de regra conheçam e que aplicam esses elementos de GC.

Vale ressaltar então que, para as empresas cuja estrutura de capital é composta de forma mista (própria e de terceiros), o que se viu até aqui poderia auxiliá-las na condução dos negócios de forma clara e consciente, já que é sabido que a maioria das empresas dependem de recursos (capital de giro e investimentos) de instituições financeiras e afins, para sobreviverem nesse mercado altamente competitivo. Essa visão também é partilhada por (LARA, LUNKES, OLIVEIRA e SANTOS *apud* IUDÍCIBUS, 2017).

Mas ainda que uma empresa esteja atuando organizadamente por meio da estrutura de poder, um outro aspecto é imprescindível aos seus negócios e resultados, a Gestão de Riscos. Pois sabemos que o dinamismo do mundo corporativo **é considerado como fatores críticos de sucesso para as empresas**.

Esse ambiente empresarial de negócios experimenta – há muito tempo – vários obstáculos, alguns até implacáveis, sobretudo quando o assunto está relacionado ao correto e necessário uso do conhecimento e informações (GIBSON; IVANCEVICH; DONELLY; KONOPASKE: 2006).

A Gestão de Riscos, aliadas a medidas de *compliance* favorecem aos administradores poderem gerir situações, considerando e até mesmo aceitando alguns riscos, ou mitigando-os. Aliás, os riscos são considerados em algumas situações como fontes de oportunidades de criação de valor, ao invés de evita-los, somente (CAS, 2003).

Desta forma, o gerenciamento de riscos corporativos (ERM) para o (COSO, 2004), permite a identificação e mitigação dos riscos eminentes, permitindo a condução das atividades administrativas, rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Concluindo, o ERM evolui e consolida-se – na maturidade – considerando os cinco níveis em sua estrutura: inicial, básico, definido, operacional e avançado; conduzindo a administração empresarial para a geração de valor.

2.5. Geração de Valor:

Naturalmente as organizações estão transformando o modo de gerir os negócios e pessoas, de forma a entender e atender às necessidades demandadas, bem como às combinações oriundas do ambiente externo e interno; e nesse contexto de necessidades e desafios empresariais torna-se, portanto, uma linha tênue entre o sucesso e o fracasso (ARAÚJO; GAVA: 2012).

Assim, toda empresa deveria buscar a geração de riqueza, ao invés de apenas lucro – pois este é considerado uma medida de curto prazo e que reflete apenas as atitudes passadas. Portanto, a geração de riqueza ou geração de valor deveria ser o elemento mais estabelecido e almejado nas empresas, porquanto será necessário a adoção de medidas e práticas amplamente claras, organizadas e trabalhadas em prol dos resultados e perenidade que se busca alcançar.

Nessa vertente, o papel das decisões, principalmente em âmbitos estratégicos, poderá representar o quão propenso está uma empresa a gerar valor (riqueza) ou destruí-lo.

2.6. O setor Agronegócio ou *Agribusiness*:

Na década de 50, os professores Ray Goldberg e John Davis, da Universidade de Harvard, constataram que “as atividades rurais e aquelas ligadas a elas não poderiam viver isoladas”. O termo “*agribusiness*” deriva dessa constatação feita por eles (GOLDBERG &

DAVIS, 1957). Ainda nessa origem, eles afirmaram que o agronegócio é “o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários ‘in natura’ ou industrializados” (RUFINO, 1999).

BATALHA (2002) dizia que o agronegócio ou *agribusiness* é o conjunto de negócios relacionados à agricultura dentro do ponto de vista econômico. Já para CALLADO (2006), o agronegócio é um conjunto de empresas que produzem insumos agrícolas, as propriedades rurais, as empresas de processamento e toda a distribuição.

Mais recentemente, NEVES (2016) conceito de *agribusiness* visa dar um nome que antes de mais nada recupere, apesar das diferenças nas magnitudes, a importância do termo agricultura de outrora.

3. METODOLOGIA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Para o trabalho apresentado, foi realizado um uma síntese analítica, de forma prática (através de observação direta e da participação direta do pesquisador), junto à empresa escolhida (de médio porte e do setor agronegócio), por via da coleta de informações, bem como pela atuação profissional do mesmo em projetos de consultoria em reestruturação organizacional.

Assim, foram analisadas as circunstâncias envolvendo o (perfil de administradores, conhecimentos sobre Governança Corporativa - GC, decisões e mitigação de riscos), bem como os resultados observados através dos relatos documentais (primários e secundários) para esse estudo.

TERENCE (2002) APUD DRUCKER, (1981) diz que o tamanho não modifica a natureza, os princípios administrativos, tampouco altera os problemas básicos que acometem os administradores de uma empresa de pequeno ou médio portes. Entretanto, afeta a estrutura administrativa, devido a exigência de comportamentos e atitudes diferentes proporcionais ao porte de cada uma.

LEONE (1999) explicam que uma das dificuldades em estudar micro, pequenas e médias empresas baseiam-se na heterogeneidade que existe entre elas. Isto pode ser um dos motivos pelo atraso de estudos voltados aos pequenos negócios e pela dificuldade em propor teorias e conclusões adequadas, concluem.

4. SITUAÇÃO PROBLEMA: TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

4.1. Sobre a Intervenção e o Perfil do Pesquisador:

Todos os dados e informações necessárias foram coletados e tratados junto a equipe de pesquisadores, através de prévia autorização dos elementos pesquisados, junto ao contrato

de prestação de serviços realizado por via da empresa de consultoria R. R. Life Consulting & Business, o qual possibilita tais coletas e liberalidade de informações.

A presente pesquisa foi constituída pela atuação direta do pesquisador, por se tratar de um profissional atuante em consultoria em apoio organizacional e reestruturação de negócios (para grupos de produtores rurais e empresas no setor agronegócio), o qual é aluno e pesquisador do curso (Administração e Gestão de Negócios, pela Fundação Instituto de Administração – FIA – São Paulo). Também cabe ressaltar que o pesquisador é professor em MBA's junto à FGV – Fundação Getúlio Vargas, nas disciplinas de Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Agronegócio, mas também em Empreendedorismo e Liderança.

4.2. Cenário Encontrado:

O grupo empresarial possuía quatro frentes de negócios (comercialização e distribuição de insumos, defensivos e adubos, UBS-unidade de beneficiamento de sementes, fazendas produtoras de sementes e laboratório de agricultura de precisão). Eram 05 sócios compondo a estrutura societária.

As decisões eram tomadas de forma isolada, não havendo uma necessária discussão e mitigação de certos riscos e avaliação dos custos dos projetos, os quais impactavam profundamente nos negócios e resultados. As diferenças de cultura e crenças eram nítidas e também o controle organizacional limitado, devido ao baixo conhecimento dos processos decisórios.

Em razão disso, os resultados financeiros apresentavam-se em patamares medianos, mas as vezes com prejuízo em alguma das unidades de negócios, bem como médio aproveitamento do potencial real das atividades para obtenção de melhores resultados.

As estratégias de negócios geralmente conduzidas por um elemento da sociedade, não havendo consultas aos demais.

Os problemas eram percebidos pelos pares e subordinados, os quais não se envolviam na forma possível e necessária, por não acreditarem que seriam valorizados além dos próprios salários recebidos.

4.3. Perfis Comportamentais dos Administradores:

Todos possuíam graduação em agronomia, entretanto, não tinham muito conhecimento e domínio acerca dos outros elementos fundamentais à gestão dos negócios (finanças, controladoria, processos, gestão de riscos, crédito e cobranças, etc.).

4.4 Necessidades Organizacionais:

Para o caso analisado sob a forma de participação direta e observação direta na pesquisa, os pontos a serem trabalhados na empresa, através dos elementos pesquisados se

apresentaram da seguinte forma: Ampliação do nível de gestão estratégica; Ampliação do nível de gestão e tomada de decisão em níveis gerenciais; Capacitação e treinamentos em todos os níveis; Mensuração de riscos atinentes as atividades; Melhoria na gestão financeira; Melhoria na gestão de pessoas; Melhoria nos processos administrativos; Melhoria no relacionamento com parceiros; Substituição de pessoas em cargos de gestão; Criação de padrões de operações em detrimento as estratégias estabelecidas; Fatores motivacionais; Organizações das questões familiares / profissionais; Organização e adoção de práticas de governança, ainda que em intensidades primárias.

5. ANÁLISES E FASES DO RELATO:

Para tanto, o trabalho de análise e consolidação das informações foi dividido em etapas, organizadas em fases distintas e complementares:

Fase 1: Exploração da dados para análise: O pesquisador fez todas as explorações necessárias quanto aos elementos tratados nesse trabalho de relato, abordando junto a essa empresa, via trabalho realizado através R. R. Life Consulting & Business, já que essa empresa foi contratada para execução de serviços em reestruturação e apoio organizacional envolvendo também os elementos pesquisados.

Fase 2: Analise sobre postura e perfis profissionais dos administradores O pesquisador entendeu ser relevante considerar a postura gerencial e suas implicações no contexto dos resultados operacionais, além de medidas estratégicas adotadas ou seguidas pela orientação dos consultores que foram contratados; assim como a experiência, nível de formação profissional e acadêmico dos administradores envolvidos e por fim alguns fatores relacionados à crença, valores, origem profissional e familiar, além da origem geográfica.

Fase 3: Elementos Pesquisados: Perfil Profissional

- Tempo de experiência em atividades ne referido setor;
- Origem dos administradores (geográfica, cultura e valores);
- Tempo de experiência na atividade e função atual;
- Formação escolar e acadêmica;
- Conhecimento sobre as práticas de Governança corporativa.

Resultados Financeiros alcançados pelos grupos

- Faturamento bruto do grupo, nos últimos 03 anos;
- EBTDA, nos últimos 03 anos;
- Nível de endividamento bancário e com fornecedores (liquidez), nos últimos 03 anos;
- Geração de Riqueza ou Destruição de Riqueza (valor).

Evidências de Resultados

- BP – Balanço Patrimonial
- DRE – Demonstrativo de Resultados Operacionais

Fase 4: Resultados Financeiros e Evidência de Resultados: Foram analisados o histórico de alguns resultados financeiros alcançados pela empresa e por seus líderes, sob a forma de indicativo de *performance*, para que pudessem ser comparados após 12 meses de atuação da consultoria nessa nova vertente de implementações, considerando os elementos de Governança Corporativa implantados.

Ao final, foram discutidos e analisados todos os elementos estudados, verificando as questões comportamentais, níveis de conhecimento e formação dos perfis profissionais dos gestores em posição de decisão (operacionais, gerenciais e estratégicas), bem como os resultados de indicadores de *performance* como forma de análise para a realização dos negócios empresariais; mas também propondo algumas recomendações, sendo possível e necessárias.

5.1. Intervenções:

- 1) Foram criadas a separação dos termos: **diretores X acionistas**, para que não houvessem tomadas de decisões de forma isolada e inconscientes;
- 2) Uma agenda de encontro regulares, sendo uma destinada aos assuntos da diretoria, os quais eram para conduzir os rumos dos negócios, de forma a mediar os riscos e oportunidades;
- 3) Para os acionistas - ainda que fossem os mesmos personagens da diretoria -, foi criada uma agenda semestral para mensuração dos resultados financeiros e por indicadores estratégicos, bem como discutir os orçamentos corporativos e projeções de resultados (conduzidos pelos diretores e respaldados pela equipe gerencial);
- 4) Criada uma agenda regular de encontros entre os diretores e equipe gerencial, para a mitigação de riscos por porte e relevância: baixo, médio e alto. Assemelha-se ao comitê de riscos (DUARTE JR., 2002).
- 5) Também foi criada uma central de serviços envolvendo os gestores de níveis gerenciais, para que pudessem auxiliar na coleta de informações junto as áreas operacionais, bem como conduzir essas informações de forma “filtradas” aos diretores, dando rumo à criação de novas estratégias;
- 6) Todas as medidas foram trabalhadas no ERP – *software* de gestão, de maneira a apresentar resultados e indicadores, resguardados os níveis e hierarquias.

5.2. Melhorias Observadas após 14 meses de adoção das Práticas de GC Citadas:

- Mais organização e sobre a gestão superior da empresa (administradores);
- Identificou-se a incompatibilidade de um acionista / sócio, cujo perfil era de gestão

alienada e desconectada com os propósitos corporativos, oferecendo riscos aos negócios;

- Permitiu a saída desse sócio administrador (por não enquadramento nas regras de GC) porém a dissolução se deu de forma amistosa e profissional, dentro das normas atinentes;
- Ampliou-se a intensidade de treinamentos em todos os níveis;
- Intensificou a Gestão de Riscos atinentes as atividades;
- Melhorou a qualidade da gestão financeira e por consequências finanças:
 - Índice de alavancagem (endividamento bancário) foi reduzido;
 - Reduziu-se a qualidade do endividamento (taxas de juros bancárias);
 - Potencializou a forma de negociação com fornecedores, ajustando prazos de compras aos prazos de vendas;
- Melhoria no clima entra as pessoas (colaboradores);
- Houve melhorias no relacionamento com parceiros;
- Contratação de um gestor executivo, para fazer a “ponte” entre a alta gestão e níveis táticos e operacionais;
- Houve melhorias nos processos administrativos (padrões de operações em detrimento as estratégias estabelecidas);
- Foi possível separar as atividades familiares / profissionais;
- Foi implementado a gestão de custos por projetos;
- Acreditamos também ter melhorado o nível de qualidade de vida dos envolvidos, embora essa afirmação é com base em percepção, não em pesquisa.

5.3. Dificuldades encontradas:

- Postura defensiva quanto a inovação e mudança;
- Falta de sinergia cultural;
- Baixo conhecimento sobre GC;
- Dificuldade de convencer a todos, sobre a relevância da GC;
- Baixo nível de crença por parte dos colaboradores quanto a execução e postura dos diretores, referente a implementação do processo de GC.

6. CONCLUSÃO

Ainda que sabendo dos inúmeros problemas e desafios que possam acometer uma empresa ou negócio – independentemente do porte, a empregabilidade da prática de governança corporativa, fazem muita diferença, sendo consideradas questões fundamentais, e fatores críticos de sucesso organizacional.

A cultura, as crenças, a formação profissional e acadêmica, ao lado das regras estabelecidas pelas empresas, de forma clara e objetiva, capitaneadas por profissionais administradores cujas competências exercem influência positiva na qualidade dos serviços e das operações, resultam na melhoria dos resultados e indicadores das empresas por eles lideradas.

É possível reverter uma situação desfavorável, bem como evitar que ocorra tais situação, quando se atua de forma mitigadora, envolvendo o quadro de colaboradores, considerando que o conhecimento desses profissionais poderá representar a ténue razão entre o sucesso e o fracasso.

Em suma, as práticas de governança corporativa, quando utilizadas de forma adequadas podem gerar valor e contribuir fortemente para que não haja surpresas desagradáveis, todavia, auxiliar estrategicamente para superá-las caso ocorram.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. G. **Introdução à administração rural**. Lavras: Introdução à administração rural. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001

ARAUJO, MASSILON J. **FUNDAMENTOS DE AGRONEGOCIO**. E ed. Revista ampliada e atualizada. Atlas. 2007.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CALLADO, Antonio A. Cunha. **Agronegócio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Cadbury, A., (1992), **The Financial Aspects of Corporate Governance** (Cadbury Report), London, UK: The Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (The Cadbury Committee) and Gee and Co, Ltd, pp.

Casualty Actuarial Society. **Overview of Enterprise Risk Management**. 2003.

CEPEA / ESALQ / USP. <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em junho de 2018.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **COSO**. 2004.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

DUARTE JR., A.M. (2002). **Uma Introdução ao Gerenciamento de Risco Corporativo**. Curso MBA em Economia do Setor Financeiro, São Paulo, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração- FEA/USP, 2002

Gonçalves, Silvestre Queiroz. **Fluxo de caixa** – ferramenta de gestão empresarial. Brasília, 2006. Pág. 32 Monografia. Curso de Ciências Contábeis. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

HOFFMANN, Rodolfo; ENGLER, Joaquim de Camargo; SERRANO, Ondalva; THAMER, Antonio C. de Menezes; NEVES, Evaristo Marzabal. **Administração de Empresa Agrícola**. São Paulo: Pioneira, 1989.

James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske. **ORGANIZATIONS**. Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition. 2006.

LEONE, N.M.C.P.G. (1999). **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração - RAUSP, São Paulo: FEA/USP, v.34, nº2, p.91-94, abril/junho

MEGIDO, J.L.; XAVIER, C. **Marketing e Agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MULLER, Claudio Jose. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Neves, Marcos Fava. **Vai agronegócio!** 25 anos cumprindo missão vitoriosa. Editora Canaeste, 538 páginas. Primeira Edição, 2016

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 22 ed. São Paulo, atlas 2006.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais**,.12ed. Atlas, São Paulo 2008.

Porter, Michel E. & Helpellmann, James E. **Spotlight on managing the internet of things: how smart, connected products are transforming competitions**. Harvard Business Review, 2014.

RAYMUNDO, Paulo Roberto Pereira. **O que é administração**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

Rogério *Gava* ; Leonardo *Araújo*. **Empresas proativas**. Como Antecipar Mudanças no Mercado. *Editora Campus*. 2012.

Santos , Edicreia Andrade dos, Lara, Flávio Luiz, Oliveira, Renata Mendes de, Lunkes, Rogério João. **características dos membros do conselho de administração e sua relação com as decisões estratégicas de captação de recursos: evidências em empresas listadas na bm&fbovespa**. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol 15 – Nº 2 – mai/ago 2017

SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P.; VIEIRA, G. MORAIS, V. A.; ANDRADE, J. G. de. **A administração da fazenda: coleção do agricultor – economia**. Rio de Janeiro: Globo, 1988.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado). 2002. São Carlos, Programa de Graduação em Engenharia de Produção, EESC-USP.