

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR SUCROALCOOLEIRO EM GOIÁS

Corporate Governance in the Sugarcane industry located in the State of Goiás, Brazil

José Elenilson Cruz
Cleonice Borges de Souza

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR SUCROALCOOLEIRO EM GOIÁS

*Corporate Governance in the Sugarcane industry located in the State of Goiás,
Brazil*

*José Elenilson Cruz
Cleonice Borges de Souza*

Resumo: Transformações estruturais e tecnológicas se intensificaram no setor sucroalcooleiro brasileiro a partir dos anos 1990, gerando ganhos de eficiência e competitividade às empresas brasileiras deste segmento econômico. No entanto, devido a fatores culturais, a governança desse setor é mal coordenada e estruturada, e tem sido forte barreira ao desenvolvimento da governança corporativa. Tendo em vista que os escassos estudos sobre governança corporativa em empresas sucroalcooleiras no Brasil focaram em corporações de capital aberto, o objetivo deste estudo é avaliar o nível de desempenho de indústrias sucroalcooleiras de capital fechado, em Goiás, no que se refere a adoção de políticas transparentes de negócios e práticas de governança corporativa. Os dados foram coletados junto a doze empresas por meio de questionário estruturado segundo medidas da dimensão valores, transparência e governança dos indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. Os resultados mostram que duas empresas possuem desempenho superior e quatro apresentam desempenho inferior. Muitos são os temas que devem ser priorizados para adequação da gestão das empresas aos pressupostos da governança corporativa, especialmente os relativos aos indicadores balanço social, governança corporativa e relações com a concorrência.

Palavras-chave: Agronegócio, cultura organizacional, governança, indicadores Ethos, *Stakeholders*

Abstract: From the 1990s, the Brazilian sugarcane industry were impacted by transformations in the capital structure and technological modernization of its companies. This led to greater efficiency and competitiveness of all companies in this industry. However, in this industry still prevails poorly coordination and governance structure due to cultural factors. This characteristic has been an obstacle to the development of corporate governance. Considering that the few studies on corporate governance in Brazilian sugarcane companies focused on public corporations, this study aims to evaluate the performance level of the privately held sugarcane enterprises located in the State of Goiás, Brazil, regarding the adoption of transparent business policies and corporate governance practices. We collected data from twelve companies with a questionnaire structured according to the Ethos indicators of corporate social responsibility. The results show that two companies have high performance and four companies have low performance. There are many issues that need to be prioritized in order to adapt the companies management to the assumptions of corporate governance, especially those related to social balance, corporate governance and relations with the competitors indicators.

Keywords: Agribusiness, organizational culture, governance, Ethos indicators, stakeholders

JEL: G34.

INTRODUÇÃO

O setor sucroalcooleiro no Brasil, nas últimas duas décadas, tem passado por profundas transformações. Intensos aportes de capital estrangeiro culminaram em fusões, aquisições, novas fábricas e abertura de capital de muitas empresas nacionais (SALTORATO; MUNDO NETO, 2008). Essas transformações intensificaram a modernização tecnológica e os ganhos de eficiência e competitividade das empresas desse setor, colocando o Brasil entre os maiores produtores mundiais de açúcar e etanol (GOES; MARRA; SILVA, 2008). No entanto, na maioria das empresas sucroalcooleiras brasileiras ainda prevalece cultura familiar hierarquizada e interesses econômicos de curto prazo, características que dificultam o avanço da gestão profissional e da governança setorial (PAULILO; VIAN; MELLO, 2008).

A governança setorial, quando bem coordenada e estruturada, se caracteriza pelo alto nível de integração dos diversos agentes de um setor econômico. Por falta dessa integração no setor sucroalcooleiro, as indústrias sucroenergéticas não atuam de forma coletiva no planejamento da oferta de matéria prima e tão pouco articulam ações preventivas a danos reputacionais junto ao Estado e agências reguladoras (PAULILO et al., 2008). Destarte, baixo nível de governança setorial e velhas práticas de gestão são barreiras que entravam o desenvolvimento da governança corporativa (ao nível da empresa) nas indústrias do setor sucroenergético brasileiro (PAULILO et al., 2008).

O tema governança corporativa ganhou destaque entre acadêmicos e profissionais a partir dos anos 1980, quando discussões se intensificaram em torno de práticas e mecanismos de gestão direcionados à otimização do desempenho empresarial e ao equilíbrio dos diversos interesses envolvidos (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2002). Dentre outros aspectos, os debates incluíam a necessidade de as empresas se adequarem a processos de negócios transparentes, ao engajamento dos *stakeholders* nas principais decisões estratégicas e à prestação de contas para com a sociedade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC] (2015). A partir da década de 1980, princípios e práticas de governança corporativa foram fortalecidos, em âmbito mundial, com a definição de códigos de conduta e manuais de boas práticas empresariais por acadêmicos, empresas e organizações não governamentais (ONGs) (DUARTE; CARDOZO; VICENTE, 2012). No Brasil, a referência nesse aspecto é o IBGC, que promove palestras, fóruns, conferências, treinamentos e *networking* entre profissionais, e produz publicações e pesquisas sobre o tema. Pontos nevrálgicos de governança corporativa, como a defesa dos interesses dos *stakeholders*, observância às leis e condução ética e transparente dos negócios são convergentes com pressupostos da responsabilidade social empresarial (RSE). Essa convergência é demonstrada em estudos bibliométricos (RIBEIRO, 2014; RIBEIRO et al. 2014) e evidenciada nos Indicadores Ethos de RSE, conforme encontrado em Custódio e Moya (2007).

Não obstante às transformações mencionadas, o setor sucroalcooleiro no Brasil ainda é extremamente tradicional. A implementação da governança corporativa em suas indústrias dependente do deslocamento de decisões internas às empresas, de um ambiente caracterizado por cultura de gestão familiar e burocratizada (PAULILO et al., 2008), para um novo contexto de gestão, em que as decisões empresariais estão mais alinhadas com as atuais expectativas da sociedade. Apesar de o processo de abertura de capital de empresas sucroalcooleiras ter sido objeto de estudos (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2008; PAULILO et al., 2008; SALTORATO; MUNDO NETO, 2008; SOARES; PAULILO, 2008) sob a perspectiva da governança corporativa, falta à literatura investigar a adesão das indústrias deste setor, especialmente as de capital fechado, às questões de governança corporativa.

Assim, partindo das evidências de Paulilo et al. (2008), de que a governança setorial mal coordenada e estruturada do setor sucroenergético no Brasil é entrave ao desenvolvimento da governança corporativa, pretende-se responder à seguinte questão: qual é o nível de implantação de temas de governança corporativa nas indústrias do setor sucroalcooleiro situadas no Estado de Goiás? O objetivo deste estudo é avaliar o desempenho das indústrias do setor sucroalcooleiro em Goiás no que se refere às políticas transparentes de negócios e práticas de governança corporativa. Para isso, tomou-se por base as medidas da dimensão *valores, transparência e governança* dos indicadores Ethos de RSE.

Este estudo está organizado em quatro seções incluindo esta introdução que, além de realçar o problema e o objetivo da pesquisa, posiciona o tema da governança corporativa na literatura e resgata resultados de trabalhos empíricos no setor sucroalcooleiro. Na segunda seção, apresenta-se os aspectos metodológicos que permitiram encontrar os resultados apresentados na terceira seção e discutidos na quarta. Na quinta seção realiza-se as considerações finais com o apontamento das limitações do estudo e os caminhos para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança Corporativa

A ascensão do tema governança corporativa ao topo das discussões entre acadêmicos e profissionais, na década de 1980, ocorreu devido a fatores que transformaram o cenário econômico mundial, dentre eles: a) onda mundial de privatização de empresas estatais; b) reforma dos fundos de pensões e crescimento da poupança privada; c) onda de fusões e aquisições entre empresas do setor privado; d) desregulamentação e integração dos mercados de capitais (BECHT et al., 2002).

No final dos anos 1990 outros acontecimentos elevaram o foco dessas discussões para modelos de governança corporativa em mercados emergentes, como a crise financeira da Ásia Oriental e uma série de escândalos contábeis-financeiros de empresas norte-americanas (BECHT et al., 2002). Além desses fatores, o significativo aumento do número de agentes envolvidos no financiamento das empresas, novas demandas de credores por transparência e confiabilidade de relatórios de prestação de contas e o movimento de profissionalização de empresas familiares também impulsionaram a adoção da governança corporativa em muitos países (DUARTE et al., 2012).

No entanto, ressalta-se que, ainda no início dos anos 1930, já se discutiam questões de governança corporativa. Berle e Means propuseram a separação entre propriedade e gestão nas grandes corporações norte-americanas como forma para mitigar conflitos de interesse entre proprietários e gestores, especialmente nas organizações com propriedade dispersa (CAIXE; CRAUTER, 2013). Tais conflitos geram problemas de ação coletiva e são foco da maioria dos estudos sobre governança corporativa no mundo (BECHT et al., 2002).

O IBGC (2015) equipara a governança corporativa a um sistema de gestão, operacionalizado por práticas e mecanismos, que tem como objetivos preservar e otimizar o desempenho e o valor econômico das organizações no longo prazo. Para tanto, a governança corporativa procura alinhar os diversos interesses envolvidos na organização e, facilitar o acesso desta a recursos financeiros, de forma a contribuir para sua longevidade e o bem comum de todos (IBCG, 2015). Para Ferreira et al. (2013), o acesso a recursos financeiros é facilitado porque um adequado sistema de governança

corporativa garante direitos de propriedade e promove um ambiente propício ao investimento de capital privado.

Em 1989, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) deu relevante contribuição à literatura de governança corporativa ao criar os princípios da transparência, integridade e responsabilidade (ALMEIDA, 2001). A OCDE tinha por objetivo balizar leis e regulamentos governamentais e iniciativas do setor privado quanto ao desenvolvimento de sistemas de governança corporativa mais eficazes (ALMEIDA, 2001). No entanto, conforme apontam Duarte et al. (2012), desde então, foram estabelecidos princípios adicionais, como equidade, prestação de contas, ética e cumprimento das leis. No conjunto, esses princípios formam a base de modelos de governança corporativa.

A adoção de modelos de governança corporativa pode proporcionar alguns benefícios às empresas. Para Rodrigues (2003), a governança corporativa é capaz de levar empresas à competição diferenciada no mercado, tornando-as mais atrativas aos olhos de investidores. Empresas mais atrativas ao mercado captam recursos financeiros menos onerosos e reduzem seu custo de capital (FERREIRA et al., 2013).

2.2 Governança corporativa no setor sucroalcooleiro

No que se refere ao financiamento empresarial, empresas sucroenergéticas brasileiras encontraram no mercado de capitais uma alternativa de acesso a crédito menos oneroso do que aquele disponível no mercado interno (SOARES; PAULILO, 2008). A abertura do capital foi precedida da adoção de modelos de governança corporativa e outras ações que minimizaram a concentração de poder nas mãos da família e culminaram em maior credibilidade junto ao mercado (SOARES; PAULILO, 2008). No entanto, essas iniciativas ocorreram em algumas empresas e não se propagaram automaticamente para outras (SOARES; PAULILO, 2008). Talvez seja esse o motivo da escassez de estudos sobre governança corporativa em empresas sucroalcooleiras no Brasil. Soares e Paulillo (2008) discutem as principais características dos modelos de governança corporativa utilizados por três empresas do setor sucroalcooleiro e uma de biodiesel presentes no novo mercado da BOVESPA. Os autores dão ênfase para: existência de código de conduta, constituição dos conselhos de administração, quantidade de consultores independentes, funcionamento das diretorias executivas, independência entre conselhos de administração e diretoria executiva e concentração de controle acionário. Os autores concluem que a construção dos perfis de governança corporativa das empresas de agronegócio ainda tem muito a progredir, justificando os resultados ao recente movimento das empresas desse setor em direção ao mercado de capitais (SOARES; PAULILLO, 2008).

Casagrande e Mundo Neto (2008), ao analisarem a governança corporativa adotada por uma cooperativa sucroalcooleira, afirmam que a empresa realizou investimentos para a profissionalização de gestão e criou a Produpar S/A, adquirindo *status* de sociedade anônima. Além disso, implantou código de conduta empresarial e buscou integrar todos os elos da cadeia de açúcar e etanol em seu modelo de gestão. Segundo os autores, a empresa demonstrou preocupação em executar boas práticas empresariais em todos os seus níveis de negócios, podendo ser considerada referência para o setor (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2008).

Saltorato e Mundo Neto (2008) investigaram a dinâmica das estratégias de empresas do setor sucroalcooleiro de capital fechado e aberto (com ações no Brasil e no exterior), que aderiram a modelos de governança corporativa em busca de novos investidores. Segundo os autores, as empresas têm procurado seguir regras de governança impostas pelo mercado financeiro, tais como: contratação de consultorias,

reengenharia de processos, profissionalização da gestão, adoção de sistemas ERPs e adoção (e divulgação) de medidas socioambientais para conquista de selos de empresa responsável, sustentável, transparente, justa e viável.

2.3 Governança Corporativa e Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Governança corporativa e responsabilidade social empresarial (RSE) convergem para pontos comuns. A defesa dos interesses de todos os *stakeholders* afetados pelos negócios das organizações, a observância às leis, a condução ética e transparente dos negócios e a responsabilidade pela perenidade da empresa são aspectos que permeiam esses dois modelos de gestão. Essa convergência foi demonstrada por Archie Carroll, no final dos anos 1970, quando afirmou que RSE é o conjunto das expectativas econômicas, legais e éticas que a sociedade tem das empresas em determinado momento (Carroll, 1979). Ou seja, percebe-se uma confluência das bases sedimentares da RSE (princípios éticos/morais, legais e econômicos) com os com princípios balizadores de governança corporativa já citados.

A base teórica para a qual convergem os estudos de governança corporativa e RSE é a teoria dos *stakeholders*, conforme mostram recentes estudos bibliométricos. Em um estudo com 286 artigos publicados em periódicos internacionais, no período 1990 a 2011, Ribeiro et al., (2014) identificam que os temas “governança corporativa” e “*stakeholders*” aparecem simultaneamente em 120 trabalhos, principalmente naqueles publicados a partir de 1998, atingindo o maior pico em 2011. Em outra pesquisa, com 1008 artigos publicados entre 2001 e 2012, em dois periódicos internacionais especializados em governança corporativa, Ribeiro et al., (2014) identificam que, no geral, o tema RSE fica em segunda posição, atrás apenas de conselho de administração. Esses resultados indicam uma tendência clara de crescimento da integração de temas de RSE na literatura de governança corporativa..

Nessa perspectiva, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social aborda temas de governança corporativa em seu instrumento de gestão de RSE - os indicadores Ethos de RSE -, reforçando a relação entre os dois modelos de gestão. Os temas de governança corporativa são tratados por uma das sete dimensões da RSE, segundo o Instituto Ethos, *Valores, Transparência e Governança*. São seis indicadores de profundidade (qualitativos), cada qual ancorados em um conjunto de questões adicionais (binárias e quantitativas), os quais terão seus principais aspectos discutidos a seguir:

2.3.1 Compromissos Éticos

Este indicador trata dos processos de formalização e difusão sistemática dos valores e princípios da organização junto ao público interno. Também avalia a existência de código de conduta democrático e participativo junto aos principais *stakeholders*, bem como a manutenção de programa de orientação e treinamento, com vistas a garantir que os valores e princípios éticos sejam incorporados aos processos de trabalho e às atitudes de todos na empresa. Percebe-se, aqui, conforme discutido por Silva e Gomes (2008), que empresas são incentivadas a utilizar o código de conduta como instrumento de transmissão de valores éticos e obtenção da congruência de objetivos.

2.3.2 Enraizamento na Cultura Organizacional

Este indicador foca as políticas e processos destinados a cristalizar os valores e princípios éticos na empresa, buscando avaliar se a organização dispõe de mecanismos para abordar questões éticas junto ao público interno, como a pesquisa de clima organizacional, que tem por objetivo identificar problemas reais na gestão de pessoas (BISPO, 2006). Por meio dessa pesquisa as empresas coletam informações a respeito do bem-estar e satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho e aperfeiçoam programas voltados à melhoria da qualidade de vida e ao aumento da produtividade deles (BISPO, 2016). Esse indicador avalia também se a empresa possui instrumentos para auditoria periódica e correção de possíveis desvios de seus princípios éticos, em linha com as premissas da governança corporativa, que recomendam às organizações mecanismos de monitoramento de desvios éticos e de tratamento de denúncias relacionadas ao desrespeito ao código de conduta (SILVA; GOMES, 2008).

2.3.3 Governança Corporativa

Este indicador avalia a estrutura organizacional e as práticas de governança corporativa. Seu foco é verificar se a empresa dispõe de conselho de administração ou órgão similar que políticas e mecanismos formais para garantir a credibilidade, integridade e transparência das demonstrações financeiras e de outros relatórios de prestação de contas. Esse aspecto está alinhado com a essência da teoria de governança corporativa, que postula a independência do conselho de administração para ditar normas de conduta aos acionistas e gestores, fixar responsabilidades ou limitar atribuições e funções aos órgãos da empresa (FERREIRA, 2017). Tal independência torna o conselho de administração um dos principais mecanismos de governança corporativa (SOARES; PAULILO, 2008), como foi evidenciado pela frequência das discussões desse tópico na bibliometria de Ribeiro et al. (2014). Outro aspecto verificado por este indicador é se a empresa possui políticas formais que garantem o direito de voto e o tratamento justo e equitativo aos sócios minoritários

2.3.4 Relação com a Concorrência

Este indicador avalia se a prática de preços está dentro dos parâmetros legais e de mercado; se a empresa possui regras explícitas contra a concorrência desleal e se as discute com seu público interno, fornecedores, clientes e associações de classe. Além disso, esse indicador avalia se a empresa exerce o compromisso público de combate à concorrência desleal e a liderança na busca de padrões de concorrência elevados. Esses temas se assentam no *compliance* (cumprimento das leis), princípio balizador de governança corporativa, e vão ao encontro do princípio da livre concorrência, recepcionado pela Constituição Federal (Art. 170, IV) e regulamentado pela nova legislação antitruste brasileira (Lei 12.529/2011), que reformou o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) (FERREIRA, 2017).

2.3.5 Diálogo e Engajamento dos Stakeholders

Este indicador avalia se a empresa possui canais e metodologias para estruturar o diálogo com seus *stakeholders* quando das discussões que buscam prevenir, remediar ou eliminar os impactos socioambientais da empresa na sociedade. Esse aspecto é baseado no princípio da sustentabilidade - comunicação e diálogo -, de Edward Freeman, o qual defende a necessidade de intensa comunicação, diálogo e engajamento dos *stakeholders*, inclusive daqueles que divergem e criticam as decisões

tomadas pelas empresas (MANSI; LOREZENTTI, 2016). O diálogo é a ponte que conecta os resultados de um trabalho de alta confiança da empresa ao engajamento dos *stakeholders*, fazendo com que estes cooperem em prol de objetivos comuns (MANSI; LOREZENTTI, 2016). O indicador também avalia se a empresa conta com equipes preparadas para operar planos de contingências quando necessários e se utiliza informações e conhecimentos dos impactos socioambientais de suas atividades na redefinição de políticas e processos de gestão ou produção.

2.3.6 Balanço Social

Este indicador avalia a organização quanto à periodicidade de elaboração e publicação de relatório de prestação de contas contemplando as dimensões econômica, social e ambiental, bem como a profundidade e amplitude das informações. O balanço social é o relatório que informa aos diversos *stakeholders* os montantes e os locais de aplicação dos investimentos sociais e ambientais realizados, evidenciando a postura socialmente responsável da empresa para com a sociedade (CRUZ, 2009). É uma prática de governança corporativa que se assenta nos princípios da prestação de contas e transparência. No estudo de Rezende et al. (2009), com clubes de futebol, ficou evidenciado que o aumento do nível de transparência da gestão contribuiu para o enquadramento dos clubes às práticas de governança corporativa.

3 METODOLOGIA

Este estudo descritivo se apoia em dados coletados em doze (de trinta e seis) empresas sucroalcooleiras em funcionamento em Goiás em 2013. A adoção dos temas da dimensão valores, transparência e governança foi avaliada por meio de questionário estruturado. Seis questões de múltipla escolha descrevem a extensão e a profundidade dos indicadores qualitativos. Para essas questões, seguindo Cruz e Souza (2016), disponibilizou-se as seguintes opções de respostas: totalmente implantado (TI), em implantação (EI) – o processo de implantação do indicador está em desenvolvimento, parcialmente implantado (PI) – o processo de implantação do indicador está interrompido; em discussão (ED) – a empresa pretende iniciar a implantação do indicador a curto prazo; nunca discutido (ND) – o indicador ainda não está incluso nas discussões da empresa; não se aplica (NA) – o indicador não é adequado à atividade da empresa. Para cada indicador qualitativo, inseriu-se um conjunto de questões adicionais (com respostas fechadas) mais aderentes ao propósito do estudo, conforme mostra a Figura 1:

Indicador Qualitativo	Questões Adicionais
Compromissos Éticos	1 Expõe publicamente (por meio de <i>website</i> , material promocional etc.) seus compromissos éticos às partes interessadas?
	2 Contempla em seu código de conduta os interesses dos principais <i>stakeholders</i> ?
	3 Proíbe expressamente em seu código de conduta a utilização de práticas ilegais, tais como: suborno, corrupção, extorsão, propina e caixa dois, para obtenção de vantagens comerciais?
	4 Explicita em seu código de conduta compromisso com a ética na gestão de informações privilegiadas (ou de caráter privado) obtidas durante seus processos e em suas interações com os diversos <i>stakeholders</i> ?
	5 Explicita em seu código de conduta o compromisso pela transparência e veracidade nas informações prestadas a todos os <i>stakeholders</i> envolvidos em suas relações de negócios?

Enraizamento na Cultura Organizacional	1	Utiliza ferramenta, como a avaliação 360 graus, para abordar questões éticas em suas pesquisas de clima organizacional?
	2	Seus empregados demonstram familiaridade, no dia-a-dia, com os temas contemplados no código de conduta e, os aplica espontaneamente?
	3	Possui mecanismos para lidar com denúncias e conflitos relacionados com o desrespeito ao código de conduta?
Governança Corporativa	1	Conta com instrumento formal de avaliação periódica dos integrantes de sua alta direção?
	2	Considera habilidades, conhecimentos e especialização técnica para nomear membros de seu conselho de administração?
	3	Utiliza estudos, pesquisas ou apoio de especialistas para melhor fundamentar a resolução de dilemas éticos, socioambientais e relativos aos direitos humanos?
	4	Inclui o respeito aos direitos humanos como critério formal em suas decisões de investimento?
	5	Orienta suas operações em concordância com as diretrizes da OCDE para empresas multinacionais?
	6	Orienta suas operações em concordância com os princípios do pacto global/desenvolvimento do milênio?
	7	Contempla em sua visão e estratégia contribuições próprias quanto ao desenvolvimento sustentável?
Relações com a concorrência	1	Faz constar em seu código de conduta princípios relativos à concorrência leal?
	2	Expõe publicamente e com frequência (por meio de <i>website</i> , material institucional, relatório anual, etc.) seus princípios em relação à concorrência?
	3	Possui política de não utilização da demonstração dos efeitos ou deficiências dos produtos ou serviços dos concorrentes visando a promoção de seus produtos e serviços?
	4	Estende questões relativas à concorrência desleal à sua cadeia produtiva?
Diálogo e Engajamento dos Stakeholders	1	Está aberta a críticas e/ou sugestões de seus <i>stakeholders</i> referentes à natureza de seus processos e produtos ou serviços?
	2	Tem política e/ou procedimentos de relacionamento para responder prontamente às sugestões, apelos ou demanda de seus <i>stakeholders</i> ?
	3	O processo de diálogo e engajamento dos <i>stakeholders</i> conta com indicadores de desempenho para monitoramento das relações?
	4	Considera indicadores/dados/informações das relações com seus <i>stakeholders</i> no processo de planejamento geral da empresa?
	5	Aplica metodologias de diálogo estruturado com seus <i>stakeholders</i> , como a Norma AA 1000 ou similar?
Balanco Social	1	Suas informações econômico-financeiras são auditadas por terceiros?
	2	Envolvem seus principais <i>stakeholders</i> no processo de elaboração do balanço social?
	3	Contempla críticas e/ou sugestões de seus principais <i>stakeholders</i> no processo de elaboração do balanço social?

Figura 01: Indicadores qualitativos e suas questões adicionais aplicados

Fonte: Adaptado de Custódio e Moyá (2007).

3.1 Critérios para tabulação dos dados

Ainda conforme Cruz e Souza (2016), as respostas às questões adicionais (Figura 1) foram transformadas em parâmetros para qualificar (ajustar) o nível de implantação do indicador qualitativo assinalado pela empresa. Para os níveis TI, EI, PI e ED estabeleceu-se quais parâmetros deveriam ter respostas “sim” (S). Para os níveis ND e

NA isso não ocorreu. Para os níveis PI e EI, não estabeleceu-se critérios distintos quanto às repostas, pois a diferença entre esses níveis de implantação está em verificar se a implantação do indicador qualitativo foi interrompida ou está em desenvolvimento na empresa. Entende-se que esse aspecto apenas pode ser identificado pelo respondente.

Para um indicador ser considerado NA, exigiu-se respostas da maioria das empresas nesse sentido, caso contrário as respostas assim assinaladas foram convertidas para ND. Ambos os casos não ocorreram. Também conforme Cruz e Souza (2016), os níveis de implantação dos indicadores qualitativos, após ajustados/calculados, receberam pontuação de 0 (zero) a 10 (dez): ND = 0; ED = 2; PI = 4; EI = 7 e TI = 10. Depois de somada a pontuação dos seis indicadores, obteve-se o nível de implantação da dimensão valores, transparência e governança nas empresas pesquisadas. A Figura 2 apresenta esses critérios:

Dimensão	Indicador Qualitativo	Respostas aos Parâmetros							
		Niv Imp *	1	2	3	4	5	6	7
Valores, Transparência e Governança (0 ≤ ND ≤ 11; 12 ≤ ED ≤ 23; 24 ≤ PI ≤ 41; 42 ≤ EI ≤ 59; TI = 60)	Compromissos Éticos	TI	S	S	S	S	S		
		EI	S	S	S				
		PI	S	S	S				
		ED	S	S					
		ND							
	Enraizamento na Cultura Organizacional	TI	S	S	S				
		EI		S	S				
		PI		S	S				
		ED		S					
		ND							
	Governança Corporativa	TI	S	S	S	S	S	S	S
		EI	S	S		S			S
		PI	S	S		S			S
		ED	S						S
		ND							
	Diálogo e Engajamento dos Stakeholders	TI	S	S	S	S	S		
		EI	S	S					
		PI	S	S					
		ED	S						
		N2							
	Balanço Social	TI	S	S	S				
		EI	S						
		PI	S						
		ED							
		ND							

Figura 02: Critérios de tabulação de dados da dimensão valores, transparência e governança.

* Nível de implantação do indicador qualitativo: TI = 10; EI = 7; PI = 4; ED = 2; ND = 0 pontos.

Fonte: Adaptado de Cruz e Souza (2016).

4 RESULTADOS

Os resultados são apresentados e discutidos seguindo a ordem dos indicadores, conforme consta nas Figuras 1 e 2.

4.1 Compromissos Éticos

A Figura 03 mostra que o indicador compromissos éticos está totalmente implantado (TI) em onze empresas (92%), e não discutido (ND) em uma firma (8%). Esse resultado decorre das respostas aos parâmetros da Figura 04. O primeiro indica que onze empresas (92%) afirmam que expõem publicamente seus compromissos éticos a todos os *stakeholders*. O segundo revela que essas onze empresas também contemplam em seus códigos de conduta os interesses dos principais *stakeholders*. O terceiro mostra que todas as empresas proíbem em seus códigos de conduta a utilização de práticas ilegais, tais como: suborno, corrupção, extorsão, propina e caixa dois, para obtenção de vantagens comerciais. O quarto mostra que as onze empresas também explicitam em seus códigos de conduta o compromisso com a ética na gestão de informações de caráter privado obtidas durante suas interações com os diversos *stakeholders*. O quinto parâmetro revela que todas as empresas afirmam explicitar em seus códigos de conduta o compromisso pela transparência e veracidade nas informações prestadas a todos os *stakeholders* envolvidos em suas relações de negócios.

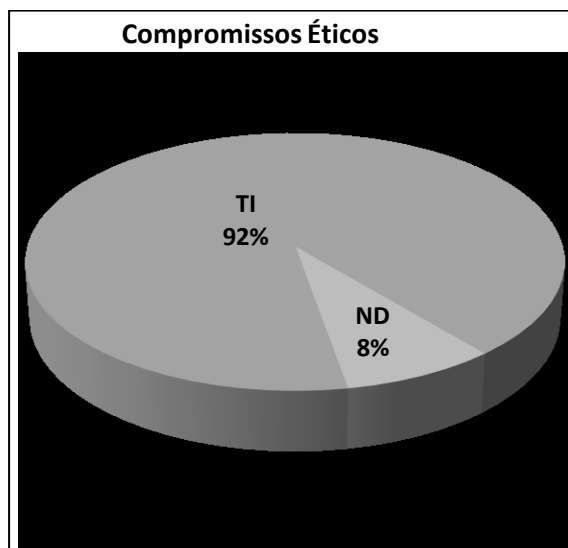


Figura 03: Nível de Implantação do indicador Compromissos Éticos.

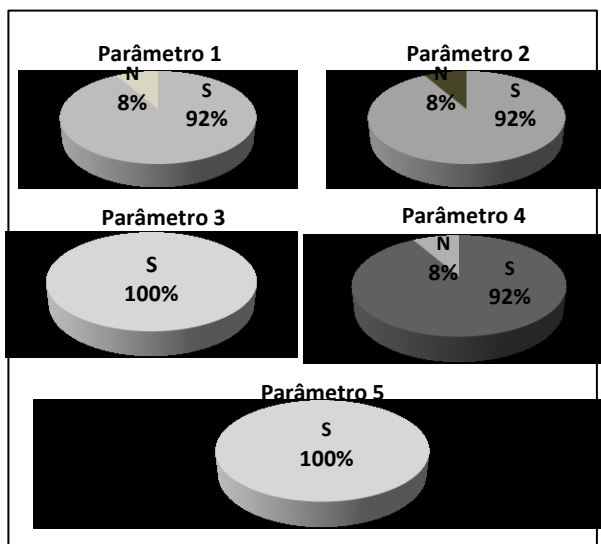


Figura 04: Frequência das respostas aos parâmetros do indicador Compromisso Ético.

4.2 Enraizamento na Cultura Organizacional

Percebe-se na Figura 05 que o indicador enraizamento na cultura organizacional está TI em cinco indústrias (42%), EI em uma (8%), PI em cinco (42%) e ED em uma empresa. (8%). Esse resultado é reflexo das respostas aos parâmetros da Figura 06. Verifica-se, no primeiro, que seis empresas (50%) afirmam utilizar ferramentas, como a avaliação 360 graus, para abordar questões éticas em suas pesquisas de clima organizacional. O segundo parâmetro mostra que dez empresas

(83%) afirmam que seus empregados demonstram familiaridade, no dia-a-dia, com os temas contemplados no código de conduta, aplicando-os espontaneamente. O terceiro indica que oito empresas (67%) declaram possuir mecanismos para lidar com denúncias e conflitos relacionados com o desrespeito ao código de conduta.



Figura 05: Nível de implantação do Indicador Enraizamento na Cultura Organizacional.

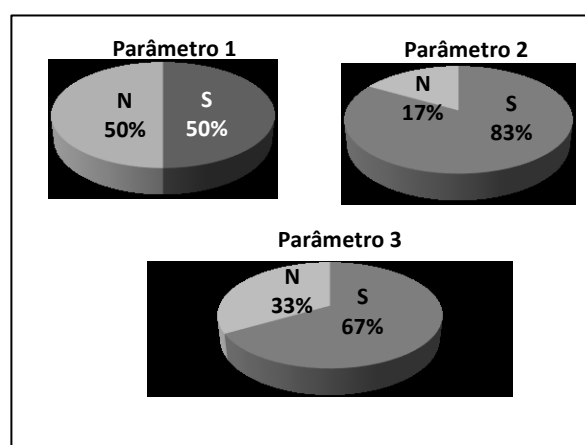


Figura 06: Frequência das respostas aos parâmetros do indicador Enraizamento na Cultura Organizacional.

4.3 Indicador Governança Corporativa

A Figura 07 mostra que o indicador governança corporativa está TI em duas empresas (17%), PI em outras duas (17%), ED em três (25%) e ND nas cinco indústrias restantes (41%). Esse desempenho decorre das respostas aos parâmetros da Figura 08. O primeiro revela que sete empresas (58%) têm instrumento formal de avaliação dos integrantes de sua alta direção. O segundo indica que dez empresas (83%) consideram habilidades e especialização técnica para nomear membros do conselho de administração. O terceiro revela que nove empresas (75%) utilizam estudos, pesquisas ou apoio de especialistas para melhor fundamentar a resolução de dilemas éticos, socioambientais e de direitos humanos. O quarto evidencia que em nove empresas (75%) o respeito aos direitos humanos é critério formal em decisões de investimento. Apesar de o parâmetro 7 revelar que em todas as empresas a visão e estratégia contemplam o desenvolvimento sustentável, as respostas aos parâmetros 5 e 6, respectivamente, informam que nove empresas (75%) não orientam suas operações em concordância com as diretrizes da OCEDE para empresas multinacionais, e nem em concordância com princípios do pacto global.

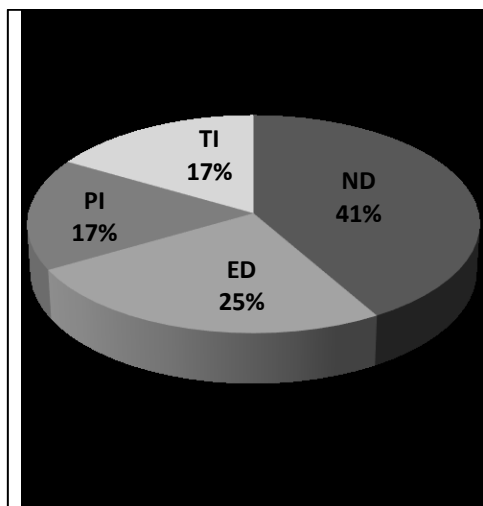


Figura 07: Nível de Implantação do indicador Governança Corporativa.

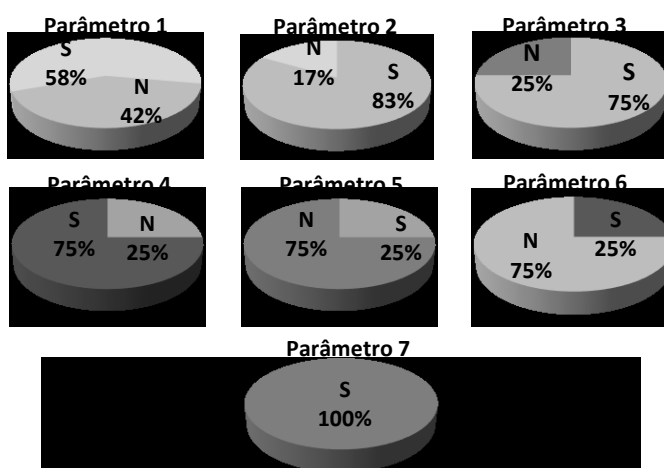


Figura 08: Frequência das respostas aos parâmetros do indicador Governança Corporativa.

4.4 Indicador Relações com a Concorrência

A Figura 09 mostra que o indicador relações com a concorrência está TI em duas empresas (17%), ED em seis indústrias (50%) e nunca discutido (ND) em quatro organizações (33%). Tal resultado é consequência das respostas aos parâmetros da Figura 10. Pelo primeiro percebe-se que dez empresas (83%) afirmam fazer constar em seus códigos de conduta princípios relativos à concorrência leal. O parâmetro 2 mostra que nove indústrias (75%) afirmam expor publicamente seus princípios em relação à concorrência. No entanto, os parâmetros 3 e 4 revelam, respectivamente, que nove indústrias (75%) não possuem política de não utilização da demonstração dos efeitos ou deficiências dos produtos ou serviços dos concorrentes, assim como não estendem questões relativas à concorrência desleal à cadeia produtiva.

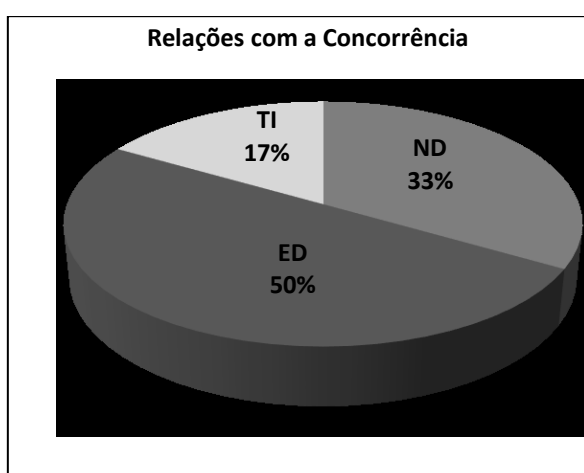


Figura 09: Nível de implantação do Indicador Relações com a Concorrência.

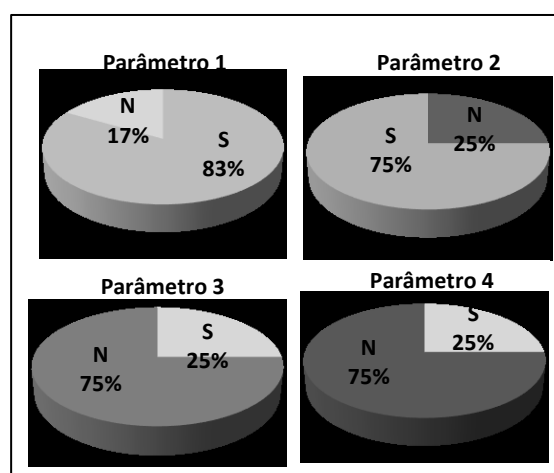


Figura 10: Frequência das respostas ao indicador Relações com a Concorrência.

4.5 Indicador Diálogo e Engajamento dos Stakeholders

A Figura 11 mostra que o indicador diálogo e engajamento dos *stakeholders* está TI em duas empresas (17%), EI em sete (58%) e em discussão (ED) nas três indústrias restantes (25%). Esse desempenho é consequência das respostas aos parâmetros da Figura 12. O primeiro revela que todas as empresas afirmam ser abertas a críticas de seus *stakeholders*, referentes à natureza de seus processos, produtos e serviços. O segundo parâmetro evidencia que nove empresas (75%) declaram ter política e/ou procedimentos para disciplinar respostas às sugestões, apelos ou demandas de seus *stakeholders*. Entretanto, o terceiro indica que dez indústrias (83%) declaram não estabelecer indicadores para monitorar seus processos de diálogo com os *stakeholders*. O mesmo número de indústrias declara, nos parâmetros 4 e 5, respectivamente, que não consideram indicadores/dados/informações das relações com seus *stakeholders* no processo de planejamento geral, assim como não aplicam metodologias de diálogo estruturado com seus *stakeholders*.

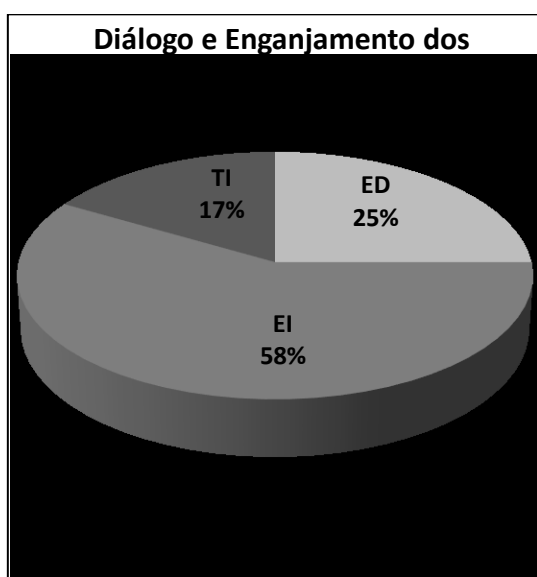


Figura 11: Nível de implantação do indicador Diálogo e Engajamento dos *Stakeholders*.

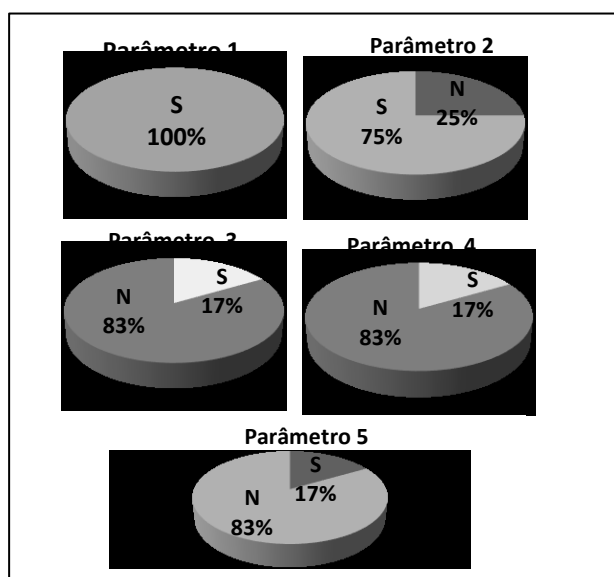
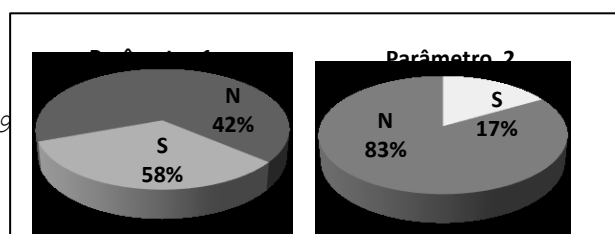


Figura 12: Freqüência das respostas aos parâmetros do indicador Diálogo e Engajamento dos *Stakeholders*.

4.6 Balanço Social

Como se verifica na Figura 13, o indicador balanço social não foi discutido (ND) em nove empresas (75%), está totalmente implantado (TI) em duas (17%) e em implantação (EI) em uma indústria (9%). Esse desempenho deve-se às respostas aos parâmetros da Figura 14. Apesar de sete empresas (58%) afirmarem no parâmetro 1 que suas informações econômico-financeiras são auditadas por terceiros, dez organizações (83%) declaram no parâmetro 2 que não envolvem seus principais *stakeholders* no processo de elaboração do balanço social, assim como não contemplam críticas e/ou sugestões advindas deles nesse processo, conforme apontam as respostas ao parâmetro 3.



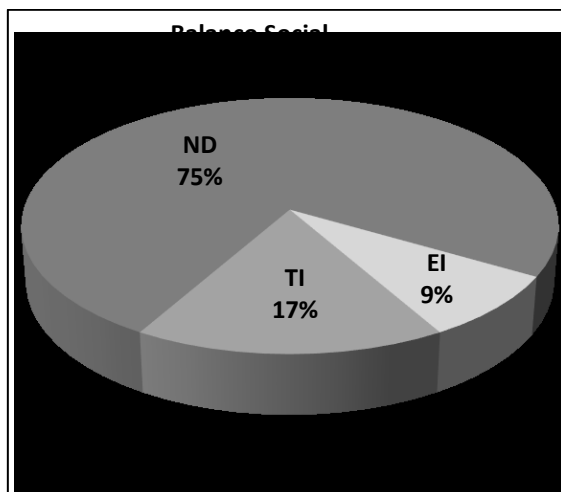


Figura 13: Nível de Implantação do Indicador Balanço Social.

Figura 14: Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Balanço Social.

5. DISCUSSÃO

Ajustado o nível de implantação dos seis indicadores, apresenta-se na Figura 15 o total de pontos alcançados pelas empresas. Com base no intervalo de pontuação da Figura 02, infere-se o estágio da dimensão valores, transparência e governança nas empresas pesquisadas, conforme apresentado na Figura 16.

Valores, Transparência e Governança		
EMPRESAS	Pontuação Indicadores	Classificação na Dimensão
A	25	PI
B	42	EI
C	19	ED
D	27	PI
E	18	ED
F	49	EI
G	21	ED
H	41	PI
I	8	ND
J	52	EI
K	25	PI
L	27	PI

Figura 15: Estágio da dimensão Valores, transparência e governança nas empresas pesquisadas.

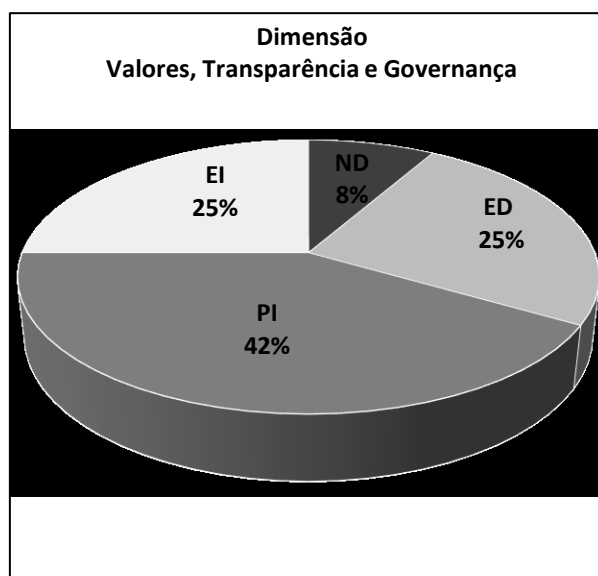


Figura 16: Nível de implantação da dimensão Valores, Transparência e Governança.

A Figura 16 mostra que a dimensão valores, transparência e governança está parcialmente implantada (PI) em cinco empresas (42%), em implantação (EI) em três (25%), em discussão (ED) em três (25%) e ainda não discutida (ND) em uma (8%) indústria. Pela Figura 15 pode-se comparar as empresas entre si com base na pontuação obtida nos seis indicadores qualitativos. As indústrias F e J se destacam com nível de desempenho superior porque atingiram pontuação acima de 80% do total (60 pontos). As empresas I, E, C e G apresentam desempenho inferior, uma vez que alcançam pontuação menor ou igual a 35% do total. As demais empresas possuem desempenho mediano. Os aspectos mais frágeis são os relativos aos indicadores com o menor nível de implantação (ND) no maior percentual de empresas: balanço social (75%), governança corporativa (41%) e relações com a concorrência (33%). O avanço das empresas em aspectos de governança corporativa passa, certamente, por maior aderência aos temas tratados por esses indicadores, assim como por outros, como discutido a seguir.

Os temas mais frágeis do indicador balanço social dizem respeito aos parâmetros 2 e 3, cujas respostas evidenciaram, respectivamente, que a grande maioria das empresas não envolvem seus principais *stakeholders* na elaboração do balanço social e nem contemplam suas críticas nesse processo. Esses resultados não diferem do que a literatura tem discutido em nível nacional no setor sucroalcooleiro. Saltorato e Mundo Neto (2008) revelam que das trinta empresas em processos de fusão, aquisição e *greenfields* no Brasil, de 2006 a 2008, apenas três elaboravam o balanço social. Essa situação mostra que as empresas sucroalcooleiras goianas não percebem o balanço social como instrumento que publiciza investimentos sociais e ambientais (CRUZ, 2009), nem como mecanismo que evidencia o nível de transparência da gestão e de práticas de governança corporativa (REZENDE et al., 2009). Esses achados são contrários ao fomento da boa reputação empresarial no longo prazo (CRUZ, 2009).

No indicador governança corporativa os aspectos mais críticos se relacionam aos parâmetros 1, 5 e 6. O fato de cinco indústrias (42%) não avaliarem periodicamente, por meio de instrumento formal, os integrantes de sua alta direção, conforme visto no parâmetro 1, não difere substancialmente de resultados de outros estudos. Segundo Steinberg (2003), no Brasil, avaliações de diretoria executiva não ocorrem na prática ou não são formalizadas, o que para Oliva e Albuquerque (2007) sinaliza uma questão cultural, dado que ainda permanece nos gestores das empresas brasileiras a preferência por não avaliar para não ser avaliado. No parâmetro 5, as respostas mostram que nove empresas (75%) não orientam suas operações em concordância com diretrizes da OCDE para empresas multinacionais (EMN). Esse resultado justifica-se porque, em todas as empresas, o controle do capital é brasileiro e familiar. Mas, como este trabalho não identificou, a priori, a estrutura de propriedade/controlado de capital, optou-se por não excluir tal parâmetro. Mesmo assim, tal resultado está em linha com o verificado na literatura. A pesquisa de Hernandez (2007) mostra que somente 5% das EMN conhecem as diretrizes da OCDE, resultado que evidencia a ineficácia da regra sobre promoção dessas diretrizes pelos agentes públicos locais.

No parâmetro 6, nove empresas (75%) também não orientam seus negócios de acordo com os princípios do pacto global. Esse resultado assemelha-se aos achados de Oliveira et al. (2008) por dois motivos: a) semelhança geral entre as diretrizes da OCDE para EMN e os dez princípios do pacto global; b) realidade das empresas brasileiras nesse quesito. Oliveira et al. (2008) afirmam que 40% das empresas signatárias do pacto global (PG) que participaram de seu estudo, não mencionaram a condição de signatárias não fazem menção ao PG em seus sites corporativos na internet. Somente 10% das empresas divulgam todos os princípios do PG e apresentam

dados suficientes que permitem a avaliação de seu desempenho em relação a esses princípios.

Quanto ao indicador relações com a concorrência, os aspectos mais vulneráveis dizem respeito aos parâmetros 3 e 4, cujas respostas indicam, respectivamente, que nove indústrias (75%) não possuem política proibitiva de demonstração de defeitos ou deficiências de produtos ou serviços dos concorrentes para sua autopromoção, assim como não estendem, ou mesmo discutem, questões relativas à concorrência desleal na cadeia produtiva. Esses e outros aspectos do indicador relações com a concorrência carecem de melhor discussão pelas usinas goianas, tendo em vista as críticas e/ou fiscalizações de suas práticas restritivas de concorrência. Em Goiás o setor sucroalcooleiro tem sido acusado por órgãos públicos fiscalizadores em relação à prática de cartel (CÉSAR, 2011) e, em São Paulo, produtores de cana-de-açúcar acusam usinas sucroalcooleiras de os proibirem de vender a produção a mais de um comprador, de manipularem os preços pagos com o uso de metodologia de cálculo pouco transparente, e de quererem dominar toda a cadeia produtiva, desde a produção até a exportação de açúcar e etanol (FERNANDES; ROLLI, 2010). Considerando que a governança corporativa não avança sem o devido respeito ao *compliance* - um de seus princípios balizadores (DUARTE et al., 2012) -, cabe às empresas a adoção de mecanismos internos de auditoria voltados à defesa da concorrência, de forma a assegurar a efetiva ordem econômica constitucional (art. 170, inc. IV) (FERREIRA, 2017).

Adicionalmente, as empresas podem avançar melhorando o tratamento dado aos temas do indicador diálogo e engajamento dos *stakeholders*, especialmente aos averiguados pelos parâmetros 3, 4 e 5. O parâmetro 3 indica que dez indústrias (83%) não têm indicadores para monitorar processos de diálogo com os *stakeholders*; o parâmetro 4 mostra que o mesmo número de empresas não inclui informações de suas relações com os *stakeholders* em seu planejamento; e o parâmetro 5 evidencia também que dez empresas não possuem instrumento estruturado de diálogo com seus *stakeholders*, conforme visto no parâmetro 5. Esses resultados evidenciam aspectos culturais das empresas brasileiras, pois empresários e gestores tem medo de confiar e dialogar com seus *stakeholders* (MANSI; LORENZETTI, 2016) e garantir-lhes as condições necessárias para emitirem suas opiniões ou críticas (GIACOMINI FILHO; NOVI, 2011). Nesse sentido, as indústrias pesquisadas ainda não compreendem que o diálogo e engajamento dos *stakeholders* implicam em abertura de espaço para a troca de significados e ideias diferentes, com vistas à criação de um ambiente propício à inovação organizacional (MANSI; LORENZETTI, 2016).

Finalmente, em relação ao indicador cultura organizacional, os parâmetros mais críticos são 1 e 3, cujas respostas mostram que, respectivamente, seis empresas (50%) não utilizam ferramentas para abordar questões éticas e quatro (33%) não possuem mecanismos para lidar com denúncias e conflitos relacionados com o desrespeito ao código de conduta. Esses resultados diferem substancialmente dos achados de Silva e Gomes (2008), que mostram, para a maioria das doze empresas analisadas, a existência de mecanismos para lidar com questões semelhantes às desses parâmetros. Então, a situação das empresas aqui pesquisadas, nesse quesito, reforça a cultura fechada e arraigada do setor sucroalcooleiro quanto a aspectos tradicionais de gestão, como poder hierárquico, burocracia e centralização (PAULILO et al., 2008).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do pressuposto que a coordenação setorial limitada e não amadurecida torna-se uma barreira ao desenvolvimento da governança corporativa no nível das

empresas, este trabalho avaliou doze indústrias sucroalcooleiras situadas em Goiás quanto à adoção de temas previstos nos indicadores da dimensão valores, transparência e governança, dos Indicadores Ethos de RSE. Conclui-se que essa dimensão está parcialmente implantada (PI) em cinco empresas (42%), em implantação (EI) em três (25%), em discussão (ED) em outras três (25%) e ainda não discutida (ND) em uma das empresas (17%).

Adicionalmente, os resultados mostram que o estágio de implantação da referida dimensão é superior em duas empresas (F e J) e inferior em quatro (I, E, C, G). Os indicadores com níveis menores de implantação são balanço social, governança corporativa e relações com a concorrência. Conforme discussão dos parâmetros mais críticos desses indicadores, no geral os resultados mostram que há um longo caminho a ser percorrido pelas indústrias do setor sucroalcooleiro em Goiás em termos de superação dos obstáculos que têm limitado o desenvolvimento da governança corporativa.

Ao diagnosticar estágios de um conjunto de empresas sucroalcooleiras, de capital fechado e administração familiar, quanto à implementação de modelos de gestão em linha com pressupostos da teoria de governança corporativa, este estudo contribui com a literatura, fornecendo evidências para o aprofundamento das discussões de Paulillo et al. (2008) e ampliando os escassos resultados empíricos existentes (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2008; SALTORATO; MUNDO NETO, 2008; SOARES; PAULILLO, 2008). Os resultados possibilitam afirmar que os indicadores Ethos de RSE são adequados para avaliar a adoção de temas de governança corporativa, adicionando esta pesquisa aos demais estudos (RIBEIRO, 2014; RIBEIRO et al., 2014) brasileiros que discutem a integração de aspectos de governança corporativa e RSE.

Os resultados apontam aspectos pontuais da gestão das empresas pesquisadas que devem ser priorizados, caso elas desejem avançar em modelos de gestão alinhados com pressupostos de governança corporativa e, conseqüentemente, melhorar reputação e imagem junto ao mercado. Boa imagem e reputação são vistas como sinônimos de preferência de consumidores, em especial os internacionais, e como mecanismos de credibilidade que abrem portas para acesso a créditos menos onerosos.

Dentre as limitações deste estudo, cita-se a falta de combinação de outras fontes de dados, como entrevistas e análise documental, que poderiam ampliar os resultados, evidenciando as razões da baixa adesão das empresas aos temas constantes dos parâmetros mais críticos de cada indicador, conforme foi discutido. Apesar de relevantes para as empresas investigadas, os resultados deste estudo não podem ser induzidos para o setor sucroalcooleiro goiano devido à sua amostra não probabilística.

Sugere-se às futuras pesquisas aprofundarem investigação por meio de técnicas quantitativas, de forma a relacionar os diferentes níveis de desempenho das empresas aqui apresentados com características que, segundo Paulilo et al. (2008), têm dificultado o amadurecimento da coordenação setorial no segmento sucroalcooleiro, tais como: falta de profissionalização da gestão e cultura de administração familiar hierarquizada e burocratizada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. G. de. **Governança corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa: um estudo de caso do setor de telecomunicações**. 2001. 198p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do

Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2001. Disponível em <<https://bit.ly/2Ib52sC>>, acesso em 14 mar. 2015

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. N. Corporate governance and control [Working Paper, n. 02]. **European Corporate Governance Institute (ECGI)**, Brussels, Belgium, 2002. Disponível em <<https://bit.ly/2Ic6yKL>>. Acesso em 03 mar. 2015

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n.2, p.258-273, 2006.

CAIXE, D. F.; KRAUTER, E. A influência da estrutura de propriedade e controle sobre o valor de mercado corporativo no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 62, p.142-153, 2013.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n.4, p. 497-505, 1979.

CASAGRANDE, D. J.; MUNDO NETO, M. Administração em cooperativas agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da Copersucar e da Coamo. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v.4, n.2, 2012.

CÉSAR, R. Usinas são acusadas de elevar preços do etanol. **Jornal O Popular online**. Goiânia, 29 mar. 2011. Disponível em <<https://bit.ly/2rDBXLQ>>. Acesso em 15 jul. 2016.

CRUZ, B. de P. A. Ensinando responsabilidade social para administradores: um enfoque gerencial contextualizado às características brasileiras. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 4., 2009. Recife. **Anais eletrônicos**. Recife: Anpad, 2009. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es126.pdf>>. Acesso em 18 mar. 2016.

CRUZ, J. E.; SOUZA, E. M. S. Gestão de recursos humanos à luz da responsabilidade social empresarial: um estudo no setor sucroenergético em Goiás. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, p. 23-47, 2017.

CUSTÓDIO, A. M.; MOYA, R. (Coord.). **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em <<https://bit.ly/2rBUJ5q>>. Acesso em 03 abr. 2013.

DUARTE, E.; CARDOZO, M. A.; VICENTE, E. F. R. Governança: uma investigação da produção científica brasileira no período de 2000 a 2009. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v.15, n.1, p.115-127, 2012.

FERNANDES, F.; ROLLI, C. Produtores de cana acusam usinas de cartel. Folha de São Paulo online. São Paulo, 13 abr. 2010. **Caderno Mercado**. Disponível em <<https://bit.ly/2IhGCta>>. Acesso em 15 mai. 2017.

FERREIRA, B. C. **A política corporativa de compliance como instrumento de combate aos ilícitos concorrenciais no Brasil**. 2017. 251p. Dissertação (Mestrado em Direito), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil, 2017. Disponível em <<https://bit.ly/2wCLOqb>>. Acesso em 18 ago. 2017.

FERREIRA, R. N.; SANTOS, A. C.; LOPES, A. L. M. et al. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n.4, p. 134-134, 2013.

GIACOMINI FILHO, G.; NOVI, L. T. Comunicação organizacional: transformações frente ao paradigma da sustentabilidade. **LÍBERO**, v.14, n.28, p.109-118, 2011.

GOES, T.; MARRA, R.; SILVA, G. S. Setor sucroalcooleiro no Brasil situação atual e perspectivas. **Revista de Política Agrícola**, v.17, n.2, p.39-51, 2008.

HERNANDES, T. dos S. **Estudo sobre as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais e a responsabilidade social empresarial: o papel do Estado e de organizações da sociedade civil na promoção de um comportamento socialmente responsável das empresas**. 2007. 120p. Dissertação (Mestrado em Ciência Política), Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2007. Disponível em <<https://bit.ly/2rCHqlr>>. Acesso em 15 abr. 2017.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5. ed. São Paulo, Autor, 2015. Disponível em <<https://bit.ly/2ouAqVh>>. Acesso em 28 abr. 2016.

MANSI, V. R.; LORENZETTI, M. A. O valor da gestão de stakeholders a partir da compreensão. In: KÜNSCH, D. A.; PASSOS, M. Y.; BRITO, P. D. et al. (Orgs). **Comunicação e estudo e práticas de compreensão**. São Paulo: UNI, 2016. Disponível em <<https://bit.ly/2KiBBBc>>. Acesso em 18 dez. 2017.

OLIVA, E. de C.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Sistema de remuneração de executivos e conselheiros como suporte à estrutura de governança corporativa. **Revista Base de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.4, n.1, p. 61-73, 2007.

OLIVEIRA, J. A. P. et al. A implementação do pacto global pelas empresas do Paraná. **Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA)**, v.2, n.3, p.92-110, 2008.

PAULILO, L. F.; VIAN, C. E. F.; MELLO, F. O. T. Autogestão, governança setorial e sustentabilidade no complexo agroindustrial canavieiro no século 21. **Revista de Política Agrícola**, v.17, n.1, p.40-62, 2008.

REZENDE, A. J.; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In: Congresso de Controladoria e Contabilidade, 9., 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo: USP, 2009, p. 1-16. Disponível em <<https://bit.ly/2wKx6xJ>>. Acesso em 09 mar. 2017.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. A. S. P. V. et al. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v.17, n.1, p.95-104, 2014.

RIBEIRO, H. C. M. Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.11, n.23, p. 95-116, 2014.

RODRIGUES, A. T. L. Governança Corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. **Revista do CRCs**, v.115, p.18-19, 2003.

SALTORATO, P.; MUNDO NETO, M. Internacionalização da gestão e da propriedade no setor sucroalcooleiro nacional. **Nucleus**, v.5, n.1, p.107-123, 2008.

SILVA, V. G.; GOMES, J. S. O uso do código de conduta ética como instrumento de controle gerencial: estudo de casos em empresas internacionalizadas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.5, n.10, p.111-127, 2008.

SOARES, S. S. S.; PAULILO, L. S. O. Governança corporativa em empresas sucroalcooleiras e de biodiesel: o novo mercado enquanto estratégia de capitalização. **Informações Econômicas**, v.38, n.3, p.37-46, 2008.

STEINBERG, H. **A Dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. São Paulo: Gente, 2003.

Submetido em 17/07/2018

Aprovado em 01/10/2018

Sobre o(s) Autor(es):

José Elenilson Cruz

Doutorado em Administração pela Universidade de Brasília (2017); Mestre em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás (2011); MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/Management (2002), Bacharel em Direito pelas Faculdades Objetivo (2014) e Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (1999). Possui experiência em gestão de empresas, consultoria empresarial e coordenação acadêmica. Desenvolve pesquisas em estratégia e competitividade, responsabilidade social empresarial, desempenho social e financeiro empresarial.

Email: jose.cruz@ifb.edu.br

Cleonice Borges de Souza

Doutora em Ciências Ambientais pela Universidade Federal de Goiás (2013), Mestre em Agronegócios pela Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2007) e Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (1997). Professor Adjunto na Universidade Federal de Goiás (UFG) e Membro efetivo do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio da UFG.

Email: cleonicebsouza@gmail.com