

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANTONIO GUILHERME DE ARRUDA LORENZI

**RELAÇÕES ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS, DESEMPENHO
ECONÔMICO-FINANCEIRO E GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
ORGANIZAÇÕES DE CAPITAL ABERTO COM SEDE NO PARANÁ**

CURITIBA

2011

ANTONIO GUILHERME DE ARRUDA LORENZI

**RELAÇÕES ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS, DESEMPENHO
ECONÔMICO-FINANCEIRO E GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
ORGANIZAÇÕES DE CAPITAL ABERTO COM SEDE NO PARANÁ**

Tese apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Doutor em Administração.
Programa de Pós-Graduação em Administração,
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia
Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva

**CURITIBA
2011**

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

L869r
2011 Lorenzi, Antonio Guilherme de Arruda
Relações entre valores organizacionais, desempenho econômico-financeiro e governança corporativa em organizações de capital aberto com sede no Paraná / Antonio Guilherme de Arruda Lorenzi ; orientador, Eduardo Damião da Silva. – 2011.
356 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2011
Bibliografia: f. 336-348

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico. 3. Governança corporativa. 4. Cultura organizacional. I. Silva, Eduardo Damião. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.4


TERMO DE APROVAÇÃO

**RELAÇÕES ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS, DESEMPENHO
ECONÔMICO-FINANCEIRO E GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
ORGANIZAÇÕES DE CAPITAL ABERTO COM SEDE NO PARANÁ**

Por

ANTONIO GUILHERME DE ARRUDA LORENZI

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



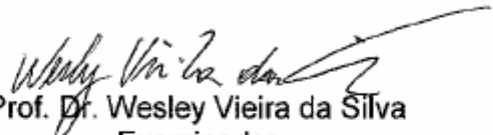
Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



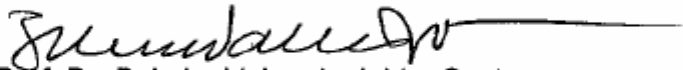
Prof. Dr. Eduardo Damiano da Silva

Orientador




Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

Examinador



Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor

Examinador



Prof. Dr. Mariano de Matos Macedo

Examinador



Prof. Dr. Antoninho Caron

Examinador

DEDICO

A todos os profissionais de gestão que consideram a importância de um bom desempenho econômico-financeiro para as organizações; que entendem que um bom desempenho econômico-financeiro só é alcançado por meio de uma governança corporativa construída sob sólidos pilares; que sabem que pilares sólidos são constituídos, principalmente, por valores organizacionais robustos; e que reconhecem que valores organizacionais robustos em muito contribuem para um bom desempenho econômico-financeiro

AGRADECIMENTOS

Às empresas América Latina Logística (ALL), na pessoa de seu Diretor-Presidente, à época, Sr. Bernardo Hees; Bematech, na pessoa de seu Presidente, à época, Sr. Wolney Betiol; Companhia Paranaense de Energia (COPEL), na pessoa de seu Superintendente de Coordenação de Planejamento e Gestão do Desenvolvimento Empresarial, à época, Sr. Eduardo Mario de Camargo Filho; e Positivo Informática, na pessoa de seu Diretor Administrativo, à época, Sr. Idel Iankilevich, pelo entendimento em relação à importância do tema pesquisado, sem o que esta pesquisa não teria sido viabilizada, e pela disponibilidade de seus profissionais, sem o que esta pesquisa não teria alcançado o nível de detalhamento apresentado.

À Associação Paranaense de Cultura (APC), na pessoa de seu Superintendente, Prof. Dr. Marco Antônio Barbosa Cândido, e à Aliança Saúde, na pessoa de seu Diretor Geral, Dr. Álvaro Luis Lopes Quintas, pela compreensão em relação ao compartilhamento do tempo dedicado à vida profissional e à vida acadêmica.

Ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), na pessoa de sua Superintendente Geral, Heloísa Belotti Bedicks, por colaborar com a minha formação e desenvolvimento profissional no campo da Governança Corporativa

Ao Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva, por compartilhar a sua amizade, o seu conhecimento acadêmico, a sua competência gerencial e, de maneira particular, a sua competência como orientador.

Ao Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor, por compartilhar a sua competência e experiência profissional.

Ao Prof. Dr. Mariano de Matos Macedo, pelo incentivo a estudar e pesquisar o tema governança corporativa, já no início deste 3º milênio.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR, na pessoa do Prof. Dr. Victor Meyer Júnior, por dividir com o corpo discente toda a sua experiência, competência, dedicação e entusiasmo pela vida acadêmica.

À minha Esposa, Gisele Maria, pela sua presença em minha vida, e por ajudar-me, com muito esforço, a ver a vida de maneira menos mecanicista.

Aos meus Filhos, Isabelle e Pedro, por serem o que são, e pela compreensão em relação à minha ausência nos últimos 208 finais de semana.

À minha Mãe, Maria Anna Dalva, pelo carinho ao longo de toda a minha vida.

A meu Pai, Ênnio Alberto – *in memoriam* -, pela sua alegria.

Aos Padres Manoel Correa Orellana, Paulo Penteado, João Franciok, e Adão Swatek, por ajudarem-me a manter o espírito aquecido.

Ao Prof. Luis Fernando Pfaff, da Escola de Natação Amaral, e ao Dr. Carlos Augusto Ribeiro, da Clínica *InCórpo*, por ajudarem-me a manter o corpo saudável.

Aos Colegas de turma, Abdulah Bubacar Djalo, Lucilaine Pascucci, Mário Procopiuk e Roberto Gregório da Silva Júnior, por compartilharem, com alegria, importantes anos de suas vidas.

Ao Colega, Prof. Dr. José Roberto Frega, pelo apoio durante o pré-projeto.

Ao Prof. Dr. Agostinho Baldin, por compartilhar o seu domínio em relação à nossa língua-mãe.

À Bibliotecária Eva Teresinha Gerva, pelo apoio em relação às normas técnicas.

Quando se extinguem as labaredas do primeiro entusiasmo, avançar às escuras torna-se penoso. – Mas esse progresso, que custa, é o mais firme. E depois, quando menos esperares, cessará a escuridão e voltarão o entusiasmo e o fogo. – Persevera!

Josemaria Escrivá.

RESUMO

Dentre os desafios enfrentados pelas organizações, destaca-se a sua capacidade de enfrentar os riscos apresentados pelo ambiente de negócios. Neste contexto, de complexidade e volatilidade no ambiente de negócios e de crescimento das organizações, deve-se levar em consideração a importância da presença, ou não, de mecanismos de gestão adequados, como a governança corporativa; de valores organizacionais, definidos, disseminados e praticados por profissionais bem preparados, não somente em termos técnicos, mas também, no que diz respeito às suas características pessoais; e de um desempenho econômico-financeiro que contribua para garantir a sua perenidade. À luz da importância representada por esses fatores para uma gestão que busque a eficácia e a perenidade das organizações, julgou-se relevante pesquisar as relações entre os valores organizacionais, a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro de organizações. Em termos metodológicos, a pesquisa é de caráter predominantemente descritiva, multicase, longitudinal com um corte transversal e predominantemente qualitativa. A amostra é de caráter não probabilístico ou não aleatório, composta por empresas brasileiras de capital aberto, cujas ações são negociadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo e cuja sede esteja localizada no Estado do Paraná. A escolha do Paraná é devida à representatividade desse Estado no cenário nacional, em vários aspectos; à importância que as empresas pesquisadas representam nos setores da economia nos quais estão inseridas; e à facilidade de acesso às empresas. O estudo empírico apresentou os registros referentes a três categorias e nove subcategorias de análise, agrupados por empresa. A estrutura de análise levou à formatação de trinta e seis quadros, cada uma delas referentes a uma empresa, uma categoria e uma subcategoria. Ao final, cada empresa foi analisada de maneira isolada, assim como as categorias. O estudo comparativo entre os casos considerou os mesmos registros, mas agrupados por categoria e subcategoria. Assim, todos os registros referentes a determinada categoria e subcategoria foram agrupados em um mesmo quadro, de maneira a permitir uma visão geral quanto às relações entre as categorias, independentemente da empresa. Com base nos quarenta e um registros relacionados aos valores organizacionais; nos quarenta e seis registros relacionados à governança corporativa; e nos quarenta e três registros relacionados ao desempenho econômico-financeiro, a resposta ao problema de pesquisa proposto aponta para o fato de que as relações entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro existem e são passíveis de qualificação. A pesquisa colaborou para o entendimento de que a complexidade e a volatilidade do atual ambiente de negócios exigem, por parte daqueles que buscam uma gestão eficaz, especial atenção não somente a aspectos de caráter eminentemente técnico, como o desempenho econômico-financeiro, mas também, a aspectos de caráter mais subjetivo, como os valores organizacionais, e outros, com características, por assim dizer, híbridas, como a governança corporativa. A gestão eficaz, por parte das organizações, terá maior chance de ser alcançada caso tais fatores – governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro – sejam considerados de maneira integrada, com o entendimento de tratar-se de fatores interdependentes, ou seja, cada um deles tem influência sobre os demais.

Palavras-chave: Desempenho Econômico-financeiro; Estratégia; Governança Corporativa; Teoria da Agência; Valores Organizacionais.

ABSTRACT

Among the challenges faced by organizations, there is its ability to address the risks posed by the business environment. In this context, of complexity and volatility in the business environment and growth of the organizations, it should take into account the significance of the presence or absence of appropriate management mechanisms, such as corporate governance, organizational values, defined, communicated, and performed by well-trained professionals, not only in technical terms, but also with regard to their personal characteristics, and an economic-financial performance to help ensure its survival. Given the importance of these factors for a management that seeks to effectiveness and sustainability of organizations, it was deemed relevant research the relationship between organizational values, corporate governance and financial performance of organizations. In terms of methodology, the research is predominantly descriptive in nature, multicases, longitudinal cross section and predominantly qualitative. The sample is from a non-probabilistic or non-random, consisting of publicly traded Brazilian companies, whose shares are traded on the Stock Exchange, Commodities and Futures Exchange in Sao Paulo and whose headquarters are located in the state of Parana. The choice of Paraná is due to the representativeness of that State on the national scenery in many respects, the importance of the surveyed companies in the sectors of the economy where they operate, and the ease of access to the companies. The empirical study presented the records pertaining to the three categories and nine subcategories of analysis, grouped by company. The structure analysis led to the formatting of thirty-six tables, each relating to a company, a category and subcategory. In the end, each company was analyzed individually, as well as categories. The comparative study of the cases considered the same records, but grouped by category and subcategory. Thus, all records relating to the particular category and subcategory were grouped in a same table so as to allow an overview of the relationship between the categories, regardless of the company. Based on forty-one records related to the organizational values, in the forty-six records related to corporate governance, and in the forty-three records related to financial performance, the answer to the problem proposed research points to the fact that relations between corporate governance, organizational values and financial performance exist and are subject to qualification. The study helped to understand that the complexity and volatility of today's business environment requires, by those who seek an effective management, special attention not only eminently technical aspects such as financial performance, but also the a more subjective aspects such as organizational values, and other aspects, so to speak, hybrids, such as corporate governance. Effective management, by organizations, will have a greater chance of being achieved if these factors - corporate governance, organizational values and financial performance - are considered in an integrated manner, with the understanding that these are interdependent factors, ie each one has influence over others.

Keywords: Economic and Financial Performance, Strategy, Corporate Governance, Agency Theory; Organizational Values.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Premissas e objetivo geral da pesquisa	30
Figura 2 - Organização da pesquisa.....	37
Figura 3 - Fundamentação teórica e empírica.	38
Figura 4 - Esquematização da metodologia de pesquisa utilizada	82
Figura 5- Esquema de tratamento dos dados – análise de conteúdo	103
Figura 6 - Tratamento, inferência e interpretação dos dados.	108
Figura 7 - Representação do agrupamento dos quadros por categoria / subcategoria para análise horizontal.	290
Figura 8 - Relações entre as categorias de análise.....	328

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Níveis de governança corporativa – definição operacional- com base em BOVESPA, BOVESPAa, BOVESPAb (2009).....	88
Quadro 2 - Desempenho econômico-financeiro – definição operacional.	91
Quadro 3 - Relação das empresas pesquisada	98
Quadro 4 - Perfil dos respondentes e entrevistados.....	100
Quadro 5- Categorização dos dados	106
Quadro 6 - Exemplo de quadro utilizado para consolidação dos recortes / registros.....	109
Quadro 7 - Exemplo de quadro utilizado para análise horizontal (por categoria / subcategoria).....	110
Quadro 8 -Tipos de relações entre as categorias de análise.	111
Quadro 9 - Exemplo de quadro utilizado para análise do tipo de relações entre categorias de análise.....	111
Quadro 10 - Funções dos profissionais responsáveis pelo repasse dos dados primários nas empresas pesquisadas.	117
Quadro 11 – ALL: prática dos valores organizacionais	132
Quadro 12 - ALL: processo de construção dos valores organizacionais.....	133
Quadro 13 – ALL: importância dos valores organizacionais.....	134
Quadro 14 – ALL: aderência às práticas de governança corporativa.....	145
Quadro 15 – ALL: processo de construção das práticas de governança corporativa.	146
Quadro 16 – ALL: importância da governança corporativa.....	147
Quadro 17 – ALL: visão econômico-financeira do negócio.	156
Quadro 18 - ALL: visão em relação ao cliente.....	157
Quadro 19 – ALL: visão em relação ao acionista.	158
Quadro 20 – ALL: tipo de relações entre as categorias de análise com base nos registros relativos às subcategorias de análise, sendo VO = Valores Organizacionais, DEF = desempenho econômico-financeiro e GC = Governança Corporativa.	160

Quadro 21- Bematech: prática dos valores organizacionais.....	175
Quadro 22 – Bematech: processo de construção dos valores organizacionais.....	176
Quadro 23 – Bematech: importância dos valores organizacionais.....	177
Quadro 24 – Bematech: aderência às práticas de governança corporativa.....	190
Quadro 25 – Bematech: processo de construção das práticas de governança corporativa.....	191
Quadro 26 – Bematech: importância da governança corporativa.....	192
Quadro 27 – Bematech: visão econômico-financeira do negócio.....	201
Quadro 28 – Bematech: visão em relação ao cliente.....	202
Quadro 29 – Bematech: visão em relação ao acionista.....	203
Quadro 30 – Bematech: tipo de relações entre as categorias de análise.....	205
Quadro 31 – COPEL: prática dos valores organizacionais.....	217
Quadro 32 - COPEL: processo de construção dos valores organizacionais.....	218
Quadro 33 – COPEL: importância dos valores organizacionais.....	219
Quadro 34 – COPEL: aderência às práticas de governança corporativa.....	231
Quadro 35 – COPEL: processo de construção das práticas de governança corporativa.....	232
Quadro 36 – COPEL: importância da governança corporativa.....	233
Quadro 37 – COPEL: visão econômico-financeira do negócio.....	241
Quadro 38: COPEL: visão em relação ao cliente.....	242
Quadro 39 – COPEL: visão em relação ao acionista.....	243
Quadro 40 – COPEL: tipo de relações entre as categorias de análise com base no conjunto de registros relativos às subcategorias de análise.....	245
Quadro 41 - Positivo Informática: prática dos valores organizacionais.....	259
Quadro 42 - Positivo Informática: processo de construção dos valores organizacionais.....	260
Quadro 43 - Positivo Informática: importância dos valores organizacionais.....	261
Quadro 44 - Positivo Informática: aderência às práticas de governança corporativa.....	271

Quadro 45 - Positivo Informática: processo de construção das práticas de governança corporativa.....	272
Quadro 46 - Positivo Informática: importância da governança corporativa.	273
Quadro 47 - Positivo informática: visão econômico-financeira do negócio.	281
Quadro 48 - Positivo Informática: visão em relação ao cliente.....	282
Quadro 49 - Positivo Informática: visão em relação ao acionista.	283
Quadro 50 - Positivo Informática: tipo de relações entre as categorias de análise com base no conjunto de registros relativos às subcategorias de análise, sendo: VO = valores organizacionais, DEF = desempenho econômico-financeiro e GC = governança corporativa.....	285
Quadro 51 - Análise vertical: resultados, sendo: VO = Valores Organizacionais, DEF = Desempenho Econômico- Financeiro, GC = Governança Corporativa	288
Quadro 52 - Número de registros por empresa, por categoria e por subcategoria.	291
Quadro 53 - Análise horizontal: valores organizacionais / prática dos valores organizacionais.	294
Quadro 54 - Análise horizontal: valores organizacionais / processo de construção dos valores organizacionais.....	297
Quadro 55 - Análise horizontal: valores organizacionais / importância dos valores organizacionais.....	300
Quadro 56 - Percepção em relação à aderência das práticas de governança corporativa quando avaliadas à luz das melhores práticas propostas pelo IBGC. 301	
Quadro 57 - Principais razões que levaram a empresa à prática da governança corporativa, por ordem de importância, variando de 1 a 5.	302
Quadro 58 - Principais dificuldades enfrentadas para a implantação das práticas de governança corporativa, por ordem de importância, variando de 1 a 5.	303
Quadro 59 - Principais benefícios advindos da implantação das práticas de governança corporativa, por ordem de importância, variando de 1 a 5.....	304
Quadro 60 - Análise horizontal: governança corporativa / aderência às práticas de governança corporativa.....	306
Quadro 61 - Análise horizontal: governança corporativa / processo de construção das práticas de governança corporativa.	309

Quadro 62 - Análise horizontal: governança corporativa / importância da governança corporativa sugere relação entre Governança Corporativa (GC) e Valores Organizacionais (VO) e entre Governança Corporativa e Desempenho Econômico Financeiro (DEF).	311
Quadro 63 - Análise horizontal: desempenho econômico-financeiro / visão econômico-financeira do negócio sugerindo relação entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Valores Organizacionais (VO) e entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Governança Corporativa (GC)	315
Quadro 64 - Análise horizontal: desempenho econômico-financeiro / visão em relação ao cliente sugerindo relação entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Valores Organizacionais (VO) e entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Governança Corporativa.	317
Quadro 65- Análise horizontal: desempenho econômico-financeiro / visão em relação ao acionista sugere relação entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Valores Organizacionais (VO) e entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Governança Corporativa.	319
Quadro 66 - Análise horizontal: resultados.	322
Quadro 67 - Tipo de relações entre as categorias de análise (Valores Organizacionais –VO, Desempenho Econômico-financeiro – DEF e Governança Corporativa – GC), por empresa.	331

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE	Assembleia Geral Extraordinária
AGO	Assembleia Geral Ordinária
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo, antiga nomenclatura da Bm&fBovespa
CEG	Centro de Estudos em Governança Corporativa
<i>CEO</i>	<i>Chief Executive Officer</i>
<i>CSE</i>	<i>Corporate Social Entrepreneur</i>
<i>CSR</i>	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DEF	Desempenho Econômico-financeiro
<i>ECGI</i>	<i>European Corporate Governance Institute</i>
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EVA	Valor Econômico Agregado
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBRI	Instituto Brasileiro de Relações com Investidores
IBX-100	Índice das 100 ações mais negociadas
IGC	Índice de Governança Corporativa Diferenciada
INDX	Índice do Setor Industrial
ITAG	Índice de <i>Tag Along</i> Diferenciado
IVBX-2	Índice Valor Bovespa – 2ª linha
<i>IPO</i>	<i>Initial Public Offering</i>
NCC	Novo Código Civil
<i>OECD</i>	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PPP	Parceria Público Privada
<i>PVS</i>	<i>Personal Value Systems</i>

RI	Relações Institucionais
<i>RVS</i>	<i>Rokeach Value Survey</i>
S. A.	Sociedade Anônima
TI	Tecnologia da Informação
VMA	Valor de Mercado das Ações
VMD	Valor de Mercado das Dívidas
VO	Valores Organizacionais
VRA	Valor de Reposição dos Ativos
<i>VRIO</i>	<i>Value, Rareness, Imitability and Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	22
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	24
1.2 OBJETIVOS.....	29
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA.....	38
2.1 ESTRATÉGIA	39
2.1.1 Conceitos relacionados à estratégia	40
2.1.2 Níveis da estratégia.....	45
2.1.3 Estratégia - considerações finais	47
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	47
2.2.1 Conceitos relacionados à governança corporativa	49
2.2.1.1 Modelos de governança corporativa.....	52
2.2.1.2 O conselho de administração.....	55
2.2.2 A governança corporativa no Brasil.....	56
2.2.3 Governança corporativa – considerações finais e subcategorias de análise	60
2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	61
2.3.1 Conceitos relacionados a valores.....	62
2.3.2 Conceitos relacionados a valores pessoais.....	64
2.3.3 Conceitos relacionados a valores organizacionais	66
2.3.4 Valores organizacionais – considerações finais e subcategorias de análise.....	71
2.4 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO	72
2.4.1 Conceitos relacionados ao desempenho econômico-financeiro	73
2.4.2 Desempenho econômico-financeiro - considerações finais e subcategorias de análise.....	78
3 METODOLOGIA.....	82
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	83
3.2. CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE.....	84
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE.....	85
3.3.1 Categoria de análise: valores organizacionais	85
3.3.1.1 Subcategoria de análise: prática dos valores organizacionais	86
3.3.1.2 Subcategoria de análise: processo de construção dos valores organizacionais.....	86

3.3.1.3 Subcategoria de análise: importância dos valores organizacionais.....	86
3.3.2 Categoria de análise: governança corporativa	87
3.3.2.1 Subcategoria de análise: aderência às práticas governança corporativa.....	88
3.3.2.2 Subcategoria de análise: processo de construção das práticas de governança corporativa	89
3.3.2.3 Subcategoria de análise: importância da governança corporativa.....	89
3.3.3 Categoria de análise: desempenho econômico-financeiro	90
3.3.3.1 Subcategoria de análise: visão econômico-financeira do negócio	91
3.3.3.2 Subcategoria de análise: visão em relação ao cliente	92
3.3.3.3 Sub-categoria de análise: visão em relação ao acionista.....	92
3.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS	93
3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	95
3.5.1 Caracterização da pesquisa	96
3.5.2 Delimitação: população e amostra	97
3.5.3 Dados: tipo e coleta.....	99
3.5.4 Tratamento dos dados	101
3.5.5 Codificação e categorização dos dados.....	104
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	112
3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS À METODOLOGIA.....	113
4 ESTUDO EMPÍRICO	114
4.1 AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA (ALL)	118
4.1.1 Valores organizacionais	122
4.1.1.1 Prática dos valores organizacionais.....	123
4.1.1.2 Processo de construção dos valores organizacionais.....	125
4.1.1.3 Importância dos valores organizacionais.....	127
4.1.1.4. Análise vertical: valores organizacionais	129
4.1.1.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas aos valores organizacionais	130
4.1.2 Governança corporativa	135
4.1.2.1 Aderência às práticas de governança corporativa.....	137
4.1.2.2 Processo de construção das práticas de governança corporativa.....	139
4.1.2.3 Importância da governança corporativa	141
4.1.2.4 Análise vertical: governança corporativa	142
4.1.2.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas à governança corporativa.....	143

4.1.3 Desempenho econômico-financeiro	148
4.1.3.1 Visão econômico-financeira do negócio	148
4.1.3.2 Visão em relação ao cliente	150
4.1.3.3 Visão em relação ao acionista	151
4.1.3.4 Análise vertical: desempenho econômico-financeiro	152
4.1.3.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas ao desempenho econômico-financeiro	154
4.1.4 Considerações finais	159
4.2 BEMATECH S.A.	161
4.2.1 Valores organizacionais	168
4.2.1.1 Prática dos valores organizacionais	168
4.2.1.2 Processo de construção dos valores organizacionais	169
4.2.1.3 Importância dos valores organizacionais	171
4.2.1.4 Análise vertical: valores organizacionais	172
4.2.1.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas aos valores organizacionais	173
4.2.2 Governança corporativa	178
4.2.2.1 Aderência às práticas de governança corporativa	180
4.2.2.2 Processo de construção das práticas de governança corporativa	182
4.2.2.3 Importância da governança corporativa	184
4.2.2.4 Análise vertical: governança corporativa	186
4.2.2.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas à governança corporativa	188
4.2.3 Desempenho econômico-financeiro	193
4.2.3.1 Visão econômico-financeira do negócio	193
4.2.3.2 Visão em relação ao cliente	195
4.2.3.3 Visão em relação ao acionista	196
4.2.3.4 Análise vertical: desempenho econômico-financeiro	198
4.2.3.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas ao desempenho econômico-financeiro	199
4.2.4 Considerações finais	204
4.3 COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA (COPEL)	206
4.3.1 Valores organizacionais	208
4.3.1.1 Prática dos valores organizacionais	209
4.3.1.2 Processo de construção dos valores organizacionais	211
4.3.1.3 Importância dos valores organizacionais	213
4.3.1.4 Análise vertical: valores organizacionais	214
4.3.1.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas aos valores organizacionais	215
4.3.2 Governança corporativa	220

4.3.2.1 Aderência às práticas de governança corporativa.....	222
4.3.2.2 Processo de construção das práticas de governança corporativa.....	223
4.3.2.3 Importância da governança corporativa	225
4.3.2.4 Análise vertical: governança corporativa	227
4.3.2.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas à governança corporativa.....	229
4.3.3 Desempenho econômico-financeiro	234
4.3.3.1 Visão econômico-financeira do negócio	234
4.3.3.2 Visão em relação ao cliente	236
4.3.3.3 Visão em relação ao acionista	236
4.3.3.4 Análise vertical: desempenho econômico-financeiro.....	238
4.3.3.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas ao desempenho econômico-financeiro	239
4.3.4 Considerações finais	244
4.4 POSITIVO INFORMÁTICA S.A.	246
4.4.1 Valores organizacionais	253
4.4.1.1 Prática dos valores organizacionais.....	254
4.4.1.2 Processo de construção dos valores organizacionais.....	255
4.4.1.3 Importância dos valores organizacionais.....	256
4.4.1.4 Análise vertical: valores organizacionais	257
4.4.1.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas aos valores organizacionais	258
4.4.2 Governança corporativa	262
4.4.2.1 Aderência às práticas de governança corporativa.....	264
4.4.2.2 Processo de construção das práticas de governança corporativa.....	265
4.4.2.3 Importância da governança corporativa	266
4.4.2.4 Análise vertical: sobre governança corporativa.....	268
4.4.2.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas à governança corporativa.....	269
4.4.3 Desempenho econômico-financeiro	274
4.4.3.1 Visão econômico-financeira do negócio	274
4.4.3.2 Visão em relação ao cliente	275
4.4.3.3 Visão em relação ao acionista	277
4.4.3.4 Análise vertical – desempenho econômico-financeiro	278
4.4.3.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas ao desempenho econômico-financeiro	280
4.4.4 Considerações finais	284
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS AO ESTUDO EMPÍRICO	286

5. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS	289
5.1 ANÁLISE COMPARATIVA – CATEGORIA: VALORES ORGANIZACIONAIS	292
5.1.1 Análise comparativa – subcategoria: prática dos valores organizacionais	293
5.1.2 Análise comparativa – subcategoria: processo de construção dos valores organizacionais.....	295
5.1.3 Análise comparativa – subcategoria: importância dos valores organizacionais	298
5.2 ANÁLISE COMPARATIVA – CATEGORIA: GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	300
5.2.1 Análise comparativa – subcategoria: aderência às práticas de governança corporativa	304
5.2.2 Análise comparativa – subcategoria: processo de construção das práticas de governança corporativa.....	307
5.2.3 Análise comparativa – subcategoria: importância da governança corporativa	310
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA – CATEGORIA: DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	312
5.3.1 Análise comparativa – subcategoria: visão econômico-financeira do negócio	312
5.3.2 Análise comparativa – subcategoria: visão em relação ao cliente.....	315
5.3.3 Análise comparativa – subcategoria: visão em relação ao acionista.....	318
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS À ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS	320
6 CONCLUSÕES	323
6.1. CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO ÀS PREMISSAS	323
6.2 CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E AO OBJETIVO GERAL.....	326
6.3 CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	327
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	331
6.5 RECOMENDAÇÕES ÀS EMPRESAS.....	333
6.6 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	335
REFERÊNCIAS	336
ANEXO 1- ROTEIRO DE ENTREVISTA - QUESTÕES ORIENTATIVAS	349
ANEXO 2- QUESTIONÁRIO	352

1 INTRODUÇÃO

Dentre os desafios enfrentados pelas organizações, atualmente, destaca-se a sua capacidade de enfrentar os riscos apresentados pelo ambiente de negócios. Para Charan (2010), a complexidade e a volatilidade do ambiente de negócios estão cada vez mais intensas, provocando fontes mais extremas e diversificadas de riscos.

Este ambiente complexo e volátil com o qual as organizações passaram a conviver é devido, entre outros aspectos, à velocidade com que acontecem as mudanças de caráter tecnológico, nos mais diferentes setores da economia, à importância que a informação e o conhecimento passam a representar para as organizações e, de modo particular, ao próprio crescimento das organizações, particularmente ao longo do século XX.

O crescimento das organizações, por sua vez, pode ser caracterizado, entre outros aspectos, pelas grandes receitas operacionais e valor de mercado; pela dispersão do capital de controle; pela constituição de grandes empresas na forma de sociedades anônimas; pela expansão do mercado de capitais e do número de investidores individuais e institucionais; pelos processos de sucessão dos proprietários fundadores; pela liquidez das ações; pelos processos de fusões e aquisições; pelas sucessões; pela despersonalização da propriedade; pela presença do gestor executivo no lugar dos proprietários e, também, dos gestores de companhias por eles fundadas; pelos conflitos de interesse; pela globalização, a partir da transição dos anos 80 para os 90; pela constituição de blocos econômicos; e pela redução progressiva dos mecanismos de proteção dos mercados nacionais (ANDRADE; ROSSETI, 2007).

Como forma de melhor caracterizar os desafios das organizações nos tempos atuais, neste contexto, de complexidade e volatilidade no ambiente de negócios e de crescimento das organizações, também se deve levar em consideração a importância da presença, ou não, de mecanismos de gestão adequados, de valores organizacionais, definidos, disseminados e praticados por profissionais bem preparados, não somente em termos técnicos, mas também, no que diz respeito às suas características pessoais, e de um desempenho organizacional que contribua para garantir a sua perpetuidade.

No que diz respeito aos mecanismos de gestão, a governança corporativa é um dos instrumentos de que as organizações têm feito uso visando à eficácia em suas gestões. Ela diz respeito aos relacionamentos entre todos os atores (*stakeholders*) envolvidos com as operações de uma organização; trata, entre outros importantes aspectos, da transparência e da

ética. Na definição usual, constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas / cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. Há quem resuma tudo isso, segundo Steinberg (2003), numa frase: criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder.

Em relação às características dos profissionais de uma organização, o alinhamento de seus valores pessoais aos valores organizacionais vem sendo considerado com atenção pelas organizações e pela academia. Para Teixeira e Pereira (2008), ao estudar e/ou analisar a congruência entre os valores dos indivíduos e os da organização é preciso distinguir os valores organizacionais percebidos pelo indivíduo daqueles valores da organização. A organização é uma unidade abstrata. Os valores da organização são, em realidade, os valores compartilhados pelos indivíduos que dela fazem parte. Assim, falar de valores organizacionais é, em si, uma abstração; então, os valores mais pertinentes para os estudos de compatibilidade entre indivíduos-organização são aqueles valores percebidos pelos trabalhadores como sendo os valores compartilhados pelos membros da organização. Segundo esses autores, há pouco conhecimento no que diz respeito à relação entre valores pessoais dos gestores e desempenho das organizações, não apenas financeiro, mas relacionado a outras medidas que hoje compõem a *performance* organizacional. Para esses autores, os valores pessoais têm um papel a desempenhar nos estudos que visam compreender como as pessoas se comportam no âmbito organizacional, como exercem influência entre si e como constroem o mundo social organizacional em que se inserem. Neste contexto, os valores organizacionais caracterizam-se como importante aspecto a ser levado em consideração por parte das organizações que buscam vencer os desafios que lhes são apresentados atualmente, e é a razão pela qual foram um dos objetos de estudo da presente pesquisa.

No que tange ao desempenho, atenção é dada pelas organizações ao seu desempenho econômico-financeiro, como forma de garantir que os seus projetos se realizem e que a sua operação contribua para a sua perenidade. A complexidade deste tema específico é observada, por exemplo, por Rossoni e Machado-da-Silva (2010), para quem, explicações acerca do desempenho das organizações tendem a dar primazia ora aos aspectos ligados à posição de uma empresa no setor, uma visão microeconômica, ora às questões acerca de como as organizações combinam seus recursos, uma visão baseada em recursos. Para esses autores, no entanto, tanto uma perspectiva quanto outra, tendem a enfatizar os elementos relacionados à dimensão racional-utilitária das organizações, em detrimento dos aspectos sociais que envolvem a atividade empresarial e se as organizações fazem parte de um sistema social mais

amplo, cujas ações são avaliadas a partir de um conjunto de crenças, valores e pressupostos, é provável que o julgamento, a aceitação e a credibilidade dessas organizações perante seus diversos *stakeholders* condicione a capacidade de elas adquirirem recursos. Entendem que o desempenho das organizações não é somente resultado de uma combinação de recursos em contextos econômicos determinados, mas também condicionado pela capacidade de as organizações validarem suas ações perante suas audiências, tendo como base critérios legitimamente aceitos na sociedade.

Embora a importância que a governança corporativa, os valores organizacionais e o desempenho econômico-financeiro representam para as organizações seja reconhecida, e os temas venham sendo estudados ao longo do tempo, de maneira isolada ou em grupos de dois, pesquisas sobre a contribuição conjunta dos três fatores, assim como o nível de dependência entre eles, não foram identificados. Foi esta, portanto, a proposta da presente pesquisa: estudar as possíveis relações entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro no contexto atual do mundo corporativo, representado pela complexidade e volatilidade no ambiente de negócios e pelo crescimento das organizações.

Como o universo das organizações a que tais conceitos podem ser aplicados é grande, optou-se por estudar uma amostra de empresas de capital aberto, localizadas no Paraná, que tenham suas ações negociadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo - BM&FBOVESPA.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O ambiente corporativo nos dias atuais, na visão de Bolman e Deal (2003), é bem mais complexo e turbulento do que há algumas décadas. A proliferação de organizações complexas e a própria mudança pela qual passou o ambiente em que se realizam os negócios fazem com que as características necessárias para uma gestão eficaz sejam diferentes daquelas exigidas há alguns anos. Não se pode deixar de considerar, também, os próprios objetivos que as organizações impõem a si mesmas nos tempos atuais, como aqueles relacionados às causas sociais e ambientais, além da própria maximização dos resultados econômico e financeiros. Segundo esses autores, as organizações podem ser; a) complexas; b) surpreendentes; c) ilusórias e d) ambíguas. Tais características fazem com que a previsibilidade seja difícil em relação a ações futuras e torna as organizações de difícil compreensão e difíceis de serem

geridas.

Estudar as relações entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro no contexto atual do mundo corporativo, representado pela complexidade e volatilidade no ambiente de negócios e pelo crescimento das organizações, é uma oportunidade para os gestores melhorar a eficácia de suas organizações e para os pesquisadores, no campo da administração, desenvolver pesquisas, mesmo porque não foram identificadas pesquisas sobre a contribuição conjunta dos três fatores, assim como pesquisas que tratassem sobre o nível de dependência entre eles.

Para Lameira, Ness Junior e Macedo-Soares (2007), por exemplo, as empresas brasileiras, de maneira particular, enfrentam desafios para aumentar a sua competitividade e com isso conseguir maiores *market-shares*, permanecendo em um ciclo de desenvolvimento que lhes permita melhorar continuamente seu desempenho e, por conseguinte, seu valor de mercado, em sintonia com os melhores princípios de governança corporativa, ética e responsabilidade que atendam às diferentes partes interessadas que se relacionam com a empresa.

O tema - relações entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro – é revestido de importância ao se levar em consideração que não são poucos os casos de má gestão de organizações conhecidos nos últimos anos, no Brasil e no mundo, ou mesmo quando se leva em consideração a crise do sistema financeiro global entre 2007-2009. Para Charan (2010), a referida crise foi um alerta para os conselhos de administração, pois suas empresas passaram a enfrentar problemas sem precedentes, por conta da mudança do ambiente de negócios. A complexidade e a volatilidade nesse ambiente tornaram-se mais intensas, devido a fontes mais diversificadas de riscos.

De maneira isolada, os três subtemas da pesquisa - governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro – vêm sendo objeto de estudo pela comunidade acadêmica, assim como de análise por parte dos gestores das organizações.

A relevância da governança corporativa no mundo pode ser avaliada, dentre outras formas, por meio do *European Corporate Governance Institute – ECGI*-, que apresenta uma relação de países onde foram desenvolvidos importantes documentos que tratam sobre o tema, entre eles, o *Principles of Corporate Governance*, da *Organization for Economic Co-operation and Development*. (OECD, 2004), o *King Code of Governance for South Africa*, do *Institute of Directors South Africa* (INSTITUTE, 2009) e o *The UK Corporate Governance Code*, do *Financial Reporting Council* (FINANCIAL, 2010).

No Brasil, percebe-se uma preocupação cada vez maior por conta das partes

interessadas em uma organização (os assim chamados *stakeholders* de uma organização), em particular por parte de seus acionistas, em melhor conhecer e, principalmente, reconhecer o atendimento às práticas de governança corporativa. O reconhecimento se dá pela valorização das organizações com ações negociadas em bolsas de valores ou, quando não for este o caso, pelo reconhecimento público, por exemplo, de uma organização.

A segmentação, pela Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA), das empresas de acordo com as práticas de governança é um indicador da importância de mostrar ao mercado quais empresas demonstram mais transparência, entre outros aspectos. É algo que, por parte do investidor, vem sendo cada vez mais reconhecido.

Não obstante o cenário de relativa harmonia entre as organizações e seus controladores, há espaço para o fortalecimento das organizações e dos mercados nos quais elas atuam. Para tanto, é necessário que se busque estudar e compreender as razões pelas quais esta ou aquela empresa vale mais ou menos que aquela outra.

Black *et al.* (2008) desenvolveram estudo que demonstra, entre outros aspectos, que as empresas do Brasil estão despertando o interesse pelo tema da governança corporativa. Elas estão sendo analisadas no exterior, o que contribui para que sejam realizadas análises comparativas em diferentes países. Este estudo foi realizado por meio de um *survey* com organizações brasileiras com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Dentre as conclusões deste trabalho, destacaram-se as seguintes constatações: a) a notável fraqueza de governança em termos de independência do conselho de administração; b) a transparência financeira atrás dos padrões mundiais; c) comitês de auditoria ainda são incomuns; d) um elevado percentual de empresas privadas brasileiras (74%) que emitem ações sem direito a voto.

Estudo empreendido por Leal e Carvalhal-da-Silva (2005) chegou a conclusões parecidas quanto à governança corporativa em relação a tais aspectos. Embora fragilidades existam, esses autores registram que as firmas brasileiras são mais bem pontuadas na dimensão de transparência do que em outras dimensões, por exemplo, no que diz respeito às práticas de conselhos; à ética e aos conflitos de interesse; e aos direitos dos acionistas.

Ao estudo da governança corporativa, pela sua abrangência e importância, entre outros aspectos, deve-se somar o estudo dos valores organizacionais, pois a gestão das organizações passa pela compreensão da importância das relações entre todos aqueles que com ela se relacionam: os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais e os demais *stakeholders* (órgãos do governo, empregados, credores e clientes). De grande importância nesse contexto são as pessoas, a quem cabe, em última instância, exercer de

maneira efetiva a governança de uma organização por meio de suas decisões.

Os valores organizacionais apresentam-se como sendo a base sobre a qual se estruturam as formas de atuação e o próprio sistema de gestão de uma organização; normalmente, estes aparecem implícitos na política de qualidade. Assim, por meio de exercícios de memorização, os colaboradores dos diferentes níveis são induzidos a internalizar os mesmos. Em geral, usa-se a definição de valores proposta por Schwartz (1992), para quem os valores são metas hierarquicamente estabelecidas e incorporadas, que definem o desejável e o aceito; são agentes motivacionais, e sua natureza é cognitiva e emocional.

No contexto científico e acadêmico, os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis. Orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos. Podem explicar os fenômenos organizacionais, definem o sucesso e estabelecem padrões que devem ser alcançados (TAMAYO; BORGES, 2001).

Deve-se levar em consideração, ao se estudarem os valores organizacionais, as suas relações com os valores pessoais. Nesse sentido, Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001) entendem que os valores das empresas colaboram para moldar a maioria das culturas organizacionais, particularmente na ausência de valores éticos individuais. Embora participem das decisões, os valores pessoais são apenas um dos componentes fundamentais que orientam decisões, ações e políticas das empresas. Os valores da companhia, quando traduzidos em procedimentos e políticas, tendem a impulsioná-la para determinadas metas e ao longo de certas trajetórias. Assim, o ônus da conduta ética relaciona-se com os valores e as tradições da empresa e não apenas com os indivíduos que tomam e executam as decisões.

O desempenho econômico-financeiro de uma organização pode ser considerado, por um lado, como consequência, entre outros aspectos, das diversas ações levadas a termo por seus gestores e, também, de sua capacidade em atender às exigências do mercado e do ambiente, político, social e econômico, no qual ela está inserida. O desempenho econômico-financeiro, por outro lado, pode colaborar para que ações e projetos sejam executados, colaborando, desta forma, para o crescimento e fortalecimento das organizações. São estas, portanto, as principais razões de sua importância.

Souza e Marcon (2006), ao estudarem o desempenho econômico e de mercado das empresas conforme os seus enquadramentos nos níveis de governança corporativa; Lameira, Ness Junior e Macedo-Soares (2007), ao falarem sobre governança corporativa e o impacto no valor das companhias abertas brasileiras; Rossoni e Machado-da-Silva (2010), ao pesquisarem sobre legitimidade, governança corporativa e desempenho, analisando as empresas da Bolsa

de Valores de São Paulo; e Andrade e Estivaleta (2010), quando estudam os valores organizacionais e o suporte social no trabalho no setor bancário, contribuem para fazer algumas ligações entre os subtemas da presente pesquisa.

Considerando, portanto, o contexto atual do mundo corporativo, representado pela complexidade e volatilidade no ambiente de negócios e pelo crescimento das organizações, à luz da importância representada pela governança corporativa, pelos valores organizacionais e pelo desempenho econômico-financeiro para uma gestão que busque a eficácia e a perenidade das organizações, julgou-se relevante propor um problema de pesquisa que viesse a pesquisar as relações entre os valores organizacionais, a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro de organizações de capital aberto com sede no Paraná.

Assim, esta tese considerou o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as relações entre os valores organizacionais, a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro em organizações de capital aberto com sede no Paraná e ações negociadas na BM&FBOVESPA?

A proposição deste problema de pesquisa levou em consideração as seguintes premissas:

- a. A boa governança corporativa é uma característica importante de uma organização em seu mercado de atuação.
- b. O desempenho em geral e o desempenho econômico-financeiro em particular são importantes aspectos a serem analisados pelos *stakeholders* de uma organização.
- c. Os valores organizacionais têm importante papel na construção da cultura e da identidade organizacionais, colaborando também para o processo de governança corporativa.
- d. O processo e a dinâmica de implantação das práticas de governança corporativa influenciam a qualidade da governança corporativa.
- e. O Estado do Paraná é representativo no cenário nacional em termos de empresas de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo.
- f. Os valores organizacionais constituem-se em importantes instrumentos de controle das relações entre o principal e o agente (Teoria da Agência).

Os conceitos relacionados à Teoria da Agência, tal como foi apresentada por Eisenhardt (1989), são resgatados por colaborar para uma melhor compreensão do contexto interno das organizações; ela é importante ao se estudarem os subtemas da presente pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa foi:

Identificar quais são as relações entre valores organizacionais, governança corporativa e desempenho econômico-financeiro em organizações de capital aberto com sede no Paraná e ações negociadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA).

Os objetivos específicos foram:

- a. identificar os principais valores organizacionais das organizações pesquisadas;
- b. identificar as principais práticas de governança corporativa das organizações pesquisadas;
- c. caracterizar o processo e a dinâmica de implantação da governança corporativa nas organizações pesquisadas;
- d. identificar quais são as relações entre valores organizacionais e governança corporativa, analisando-as;
- e. identificar quais são as relações entre governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro, analisando-as;
- f. identificar quais são as relações entre valores organizacionais e o desempenho econômico-financeiro, analisando-as.

Na Figura 1 são apresentadas, de forma resumida, as premissas, o problema de pesquisa e o objetivo geral da pesquisa.

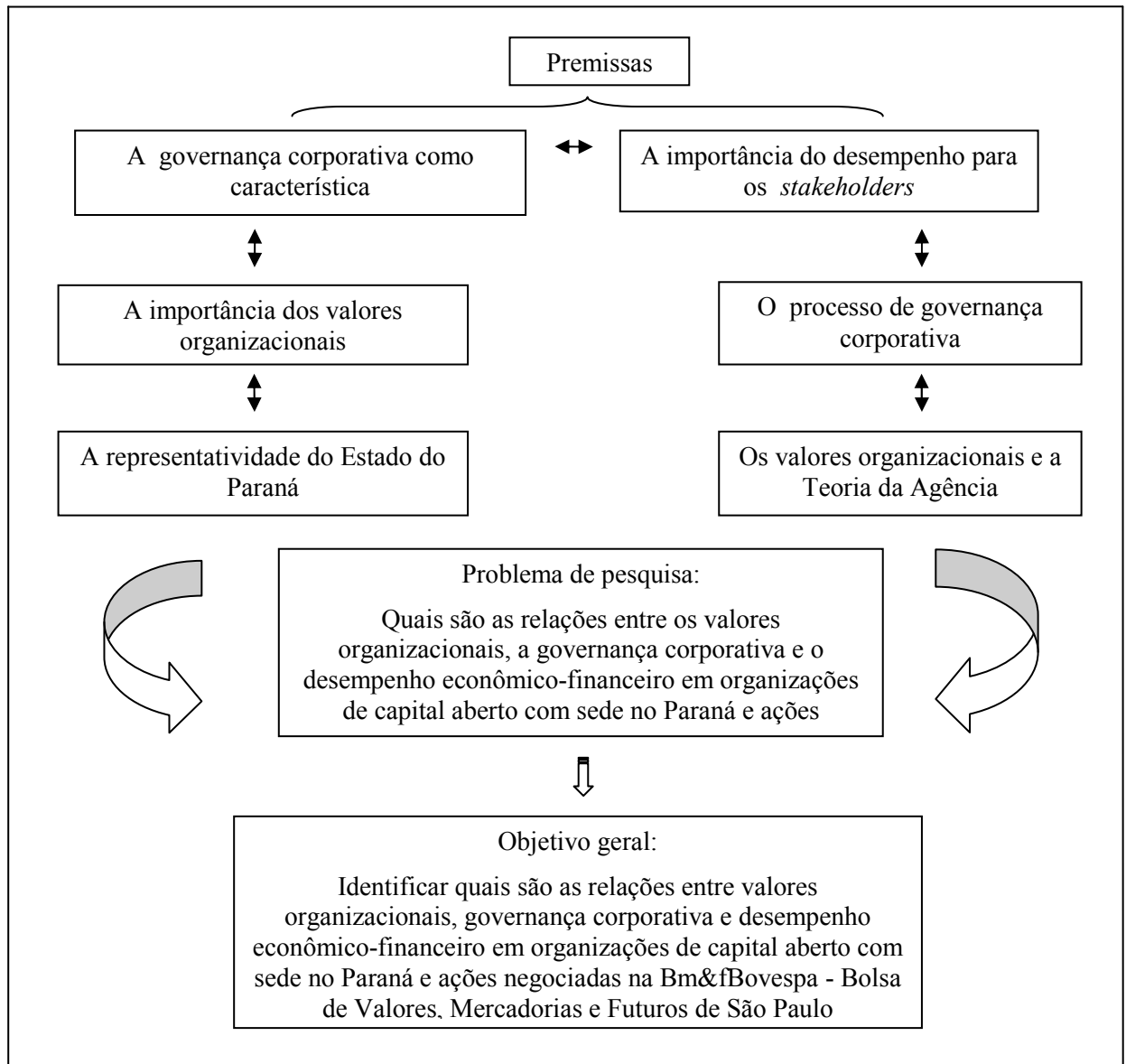


Figura 1 – Premissas e objetivo geral da pesquisa
Fonte: O autor

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A Teoria da Agência nos lembra que, aceitando-se ou não, muito da vida corporativa é baseada no autointeresse. Economistas, nas décadas de 60 e 70, exploraram a divisão dos riscos entre indivíduos ou grupos; as atitudes distintas em relação ao risco; as partes que cooperam com metas distintas e divisão de responsabilidades. Dois problemas ocorrem nas relações de Agência, quais sejam, o conflito entre os objetivos das partes principal (*principal*) e filial (*agent*) e o fato de haver atitudes distintas das partes em relação ao risco. O foco da

Teoria da Agência está na determinação da forma mais eficiente de se governar um contrato (unidade de análise) entre as partes (*principal e agent*), considerando aspectos relacionados às pessoas, à organização e à informação. A abordagem principal-agente está focada de maneira mais direta no contrato entre as partes. A premissa básica é que as partes escolherão o contrato mais eficiente, embora a eficiência não seja testada (EISENHARDT, 1989).

Estes conceitos colaboram para melhor compreender os subtemas “governança corporativa”, “valores organizacionais” e “desempenho econômico-financeiro”, e a importância deles para a gestão das organizações atualmente, importância esta que motivou a realização desta pesquisa.

À medida que progrida a discussão sobre os subtemas, a seguir, será possível perceber não somente a importância individual de cada um deles, justificando assim a relevância da pesquisa, mas também, notar que a existência de relações entre eles é passível de acontecer, algo que será analisado em detalhes ao longo dos capítulos vindouros.

A governança corporativa vem fazendo parte do dia a dia dos acadêmicos que estudam o mundo corporativo e dos executivos que nele desenvolvem suas atividades profissionais. Nos últimos vinte anos passou por um processo de amadurecimento devido à melhor percepção, por parte desses profissionais, de sua abrangência e importância.

Sua abrangência, de acordo com Andrade e Rosseti (2007), pode ser percebida quando são identificados alguns dos conceitos a ela relacionados, como: questões legais envolvendo o direito societário e sucessório; questões financeiras, como geração de valor, criação de riqueza e maximização do retorno dos investimentos; decisões estratégicas, como a definição de propósitos empresariais e de diretrizes corporativas para o desenvolvimento dos negócios; aspectos relacionados ao modelo de gestão, como os que regem as relações entre acionistas, os conselhos de administração e a direção executiva das empresas.

Outras questões, de ordem mais operacional são igualmente importantes e tratadas pela governança corporativa: composição do conselho de administração; avaliação do conselho de administração; existência e composição de comitês; políticas em geral, como a de transações com partes relacionadas; gestão de crise; delegação de autoridade; gestão de empresas familiares; políticas de remuneração de executivos; fusões e aquisições; e plano de sucessão, entre outras.

As questões relacionadas à governança corporativa assumem uma relevância maior quando se analisa o cenário atual do ambiente de negócios no qual as organizações estão inseridas. Nesse cenário, convive-se, entre outros fatos e realidades, com: a) a criação e a disseminação aceleradas do conhecimento; b) uma crescente conscientização em relação à

problemática envolvendo o meio ambiente e os problemas sociais; c) o poder das corporações; d) a velocidade com que acontecem as mudanças de caráter tecnológico; e) a globalização, em todas as suas vertentes; f) a expansão do terceiro setor, face ao rompimento da dicotomia “público” e “privado”; g) a desigualdade social; h) a corrupção e o crime organizado; i) a expansão do número e forma de atuação de organismos internacionais, em várias áreas; j) a urbanização; l) o fortalecimento dos sistemas de governança, em nível das empresas e do governo; m) o predomínio do capitalismo.

A governança corporativa colabora para se enxergar este cenário no qual as organizações estão inseridas, o que nem sempre é simples, embora assim possa parecer. Isto é importante, pois não poucos, e nem pequenos, os problemas que se originam devido à ausência de sinais que evidenciem a situação real em que se encontra uma organização, em todas as vertentes e perspectivas, sejam de caráter estrutural, em termos de recursos humanos, político ou de ordem simbólica.

Os principais processos históricos que levaram ao despertar da governança corporativa são resumidos por Andrade e Rosseti (2007) como sendo: a formação, o desenvolvimento e a evolução do capitalismo e do mundo corporativo; o gigantismo e o poder das corporações; a dispersão do capital de controle; o divórcio entre a propriedade e a gestão; os conflitos e os custos da diluição do controle e da ascensão dos gestores como novas Figuras que se estabeleceram no topo do mundo corporativo.

Governança corporativa, portanto, diz respeito a quem controla as corporações e por quê. Nos Estados Unidos, por exemplo, o “quem” legal é o proprietário das ações, mas na prática a realidade é muito mais complicada e o “porquê” é justificado nos aspectos históricos americanos sobre as conexões entre a propriedade, a responsabilidade social, o progresso econômico e o papel do mercado em desenvolver uma democracia pluralista estável. Inicialmente, estes aspectos eram focados no papel e responsabilidades dos proprietários das organizações porque os proprietários gerenciavam, eles mesmos, os seus negócios. Entretanto com o advento das grandes corporações, provavelmente simbolizado pela *Standard Oil Trust* no final do século XIX, os americanos focaram suas atenções em um novo grupo de indivíduos: os gestores profissionais. Antes da emergência destas corporações, gestores e proprietário eram as mesmas pessoas (KAEN, 2003).

Os principais marcos que motivaram o crescimento e consolidação da governança corporativa ao longo do tempo, no mundo, foram (IBGC, 2006): a) o ativismo dos fundos de pensão – a combinação das normas legais com o ativismo dos acionistas é que deve orientar as corporações para os interesses da sociedade e não apenas para a maximização dos lucros a

qualquer preço; b) o Relatório Cadbury – nome do presidente do comitê integrado por representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados que revisou os aspectos de governança corporativa relacionados às práticas de contabilidade e aos relatórios financeiros, com base em dois princípios: prestação responsável de contas e transparência; c) o código de melhores práticas e os princípios de governança corporativa da *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), que, com as contribuições de Robert A. G. Monks (ativismo) e do Relatório Cadbury, levou a uma difusão e colaboração verdadeira para a evolução da governança mundialmente; e, d) mais recentemente, a Lei Sabanes-Oxley – aprovada em julho de 2002 pelo congresso norte-americano como reação a uma série de escândalos corporativos que envolviam grandes empresas americanas.

Neste ponto, são inseridas, na discussão quanto às motivações desta pesquisa, as questões relacionadas aos valores organizacionais.

Valores podem ser entendidos, de acordo com Spranger (1976), como um conjunto de gostos, pontos de vista, deveres, preferências internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão de mundo de um indivíduo. A importância de um sistema de valor reside, dessa forma, no fato de que, uma vez internalizado, torna-se, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar nossas ações.

A tendência de subestimar-se o papel dos valores é evidente em muitas atividades de pesquisa no campo da estratégia. Por outro lado, muitos ataques às teorias modernas de gestão residem no fato de que o conceito de valor não é utilizado adequadamente, ou não foi devidamente entendido. Nesse sentido, Freeman, Gilbert Júnior e Hartman (1988) defendem e desenvolvem três pontos, a saber: a) que os valores sempre foram um elemento crucial para os modelos de gestão estratégica; b) que os críticos sempre ignoram a interdependência que serve de base para uma escolha estratégica e, assim, a própria importância que os valores representam em uma diversidade de atores estratégicos; c) que os críticos, por vezes, não compreendem adequadamente a natureza dos valores.

Andrews dá importante contribuição ao tema ao comentar sobre o papel central que os valores desempenham em termos de estratégia:

A value is a view of life and a judgment of what is desirable that is very part of a person's personality and a groups morale. From parents, teachers, and peers, we are told by psychologists, we acquire basic values, which change somewhat with acquired knowledge, analytical ability, and self-awareness, but remain a stable

feature of personality... Despite the well known problems of introspection, we can probably do more to understand the relations of own values to our choice of purpose than we can to change the values of others. Awareness that our own preference for an alternative opposed by another stems from values as much as from rational estimates of economic opportunity may have important consequences (ANDREWS, 1980, p. 81).

Valores pessoais, por sua vez, são um tema que é trazido à tona pela presente pesquisa por estar intimamente relacionado ao homem, enquanto um ser social. Será ele – o homem –, em última instância, que irá tomar as decisões em uma organização, qualquer que seja o nível de complexidade dessa decisão e quaisquer que sejam o tipo e o tamanho dessa organização.

Estudos sobre valores pessoais no âmbito das organizações não são poucos. Oliver (1999) compara o sistema de valores pessoais (*Personal Value Systems - PVS*) de gestores, nos Estados Unidos, ao longo de três décadas, replicando um estudo de George W. England (1967, 1975) e faz uso de seu conjunto de sessenta e seis tipos de valores, que são agrupados em cinco grupos. Oliver conclui que o sistema de valores dos gestores americanos permaneceu relativamente estável ao longo desse período.

Hemingway (2005) estudou a responsabilidade social corporativa (*Corporate Social Responsibility – CSR*) e o empreendedor social corporativo (*Corporate Social Entrepreneur – CSE*) fazendo uso de conceitos como valores pessoais. Barnett e Karson (1987) pesquisaram a possível relação entre valores individuais e o processo de decisão nas organizações.

A influência dos valores pessoais na dimensão ética de um processo de tomada de decisão é objeto de pesquisa de Fritzsche e Oz (2007), concluindo efetivamente pelo papel relevante que os valores desempenham no processo de tomada de decisão em uma organização. Entendem esses autores que esse trabalho é o primeiro a relacionar valores à dimensão ética do processo de tomada de decisão.

Hiley (1987) desenvolveu um trabalho sobre a relação entre os temas “valores” e “poder”, no âmbito das organizações, ressaltando o crescente interesse na literatura sobre gestão e sobre sociologia das organizações.

Já os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais e ambos possuem características comuns, uma vez que ambos possuem, entre outros, componentes motivacionais e a função de orientar comportamentos: os valores pessoais orientam a vida das pessoas e os organizacionais a vida das organizações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A percepção dos valores organizacionais de uma empresa não é necessariamente a mesma por parte de todos os seus componentes. É importante que se busque a convergência na importância dada aos valores pelos diferentes integrantes da organização, e que haja

coincidência na percepção dos valores da empresa entre seus membros.

Os valores compartilhados definem o caráter fundamental da organização, constituindo-se no diferencial desta em relação as demais organizações (DEAL E KENNEDY, 1982). Destaca-se que pode haver uma dinâmica natural de mudança destes valores em função das mudanças ocorridas no contexto sócio-cultural e, também, em função do momento histórico no qual se encontra a organização; ou ainda, como mecanismo para aprimorar as relações internas, aumentar a produtividade, angariar novos clientes.

À governança corporativa e aos valores organizacionais, soma-se o desempenho econômico-financeiro, como mais um fator motivacional para a realização da presente pesquisa.

Seja como resultado das diversas ações levadas a termo por seus gestores, seja como instrumento para a realização de ações e projetos que colaborem para o fortalecimento das organizações, o desempenho econômico-financeiro é fator-chave para que estas cresçam, consolidem-se e busquem a perenidade em suas operações.

As sociedades contemporâneas estão vivenciando profundas alterações em suas estruturas sociais e econômicas, de acordo com Lacerda, Reis e Perini (2001), face à velocidade com que acontecem as mudanças de caráter tecnológico, nos mais diferentes setores da economia, e à importância que a informação e o conhecimento passam a representar para essas sociedades.

Essas alterações vêm induzindo a formatação de instituições organizadas com base na articulação de diversos atores, em um novo desenho institucional, e na busca pela eficácia em suas gestões, em particular na gestão econômico-financeira. O tema é complexo e reveste-se de importância ainda maior ao se procurar entender a sua relevância de se alcançarem resultados satisfatórios.

Não são poucos, contudo, os casos de má gestão de organizações conhecidos nos últimos anos, seja no Brasil, seja no mundo. Percebe-se uma preocupação cada vez maior por parte dos *stakeholders*, em particular por parte dos acionistas de uma organização, em melhor conhecer e, principalmente, reconhecer o atendimento a práticas adequadas de gestão econômico-financeira.

Não obstante tais casos, o cenário é de relativa harmonia entre as organizações e seus controladores; sempre haverá, contudo, espaço para o fortalecimento das organizações nos mercados nos quais elas atuam.

Este item do trabalho apresentou as motivações que levaram à escolha do tema - relações entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-

financeiro – e do problema de pesquisa.

As motivações destacam-se pela importância dos subtemas da pesquisa – governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro - para as organizações, no cenário atual no qual elas estão inseridas, um cenário de complexidade e volatilidade no ambiente de negócios e de crescimento das organizações, nas quais o papel do ser humano, não obstante a velocidade com que se dá o avanço da tecnologia, é importante para a solução de conflitos e para o sucesso nos mercados onde atuam, mercados esses, também, cada vez mais complexos e competitivos.

A fundamentação teórica e empírica da pesquisa é desenvolvida ao longo do capítulo dois, a seguir; ela foi construída no sentido de abrigar os subtemas identificados como relevantes à luz do problema de pesquisa proposto, quais sejam, governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro.

A metodologia da pesquisa é apresentada no capítulo três.

O estudo empírico das quatro empresas que foram objeto da pesquisa é apresentado no capítulo quatro, enquanto no capítulo cinco, é feita uma análise comparativa entre os quatro casos.

As conclusões são apresentadas no capítulo seis. A este, seguem os anexos, julgados relevantes.

Na Figura 2 sintetiza-se a forma como a presente pesquisa foi estruturada em termos de capítulos.

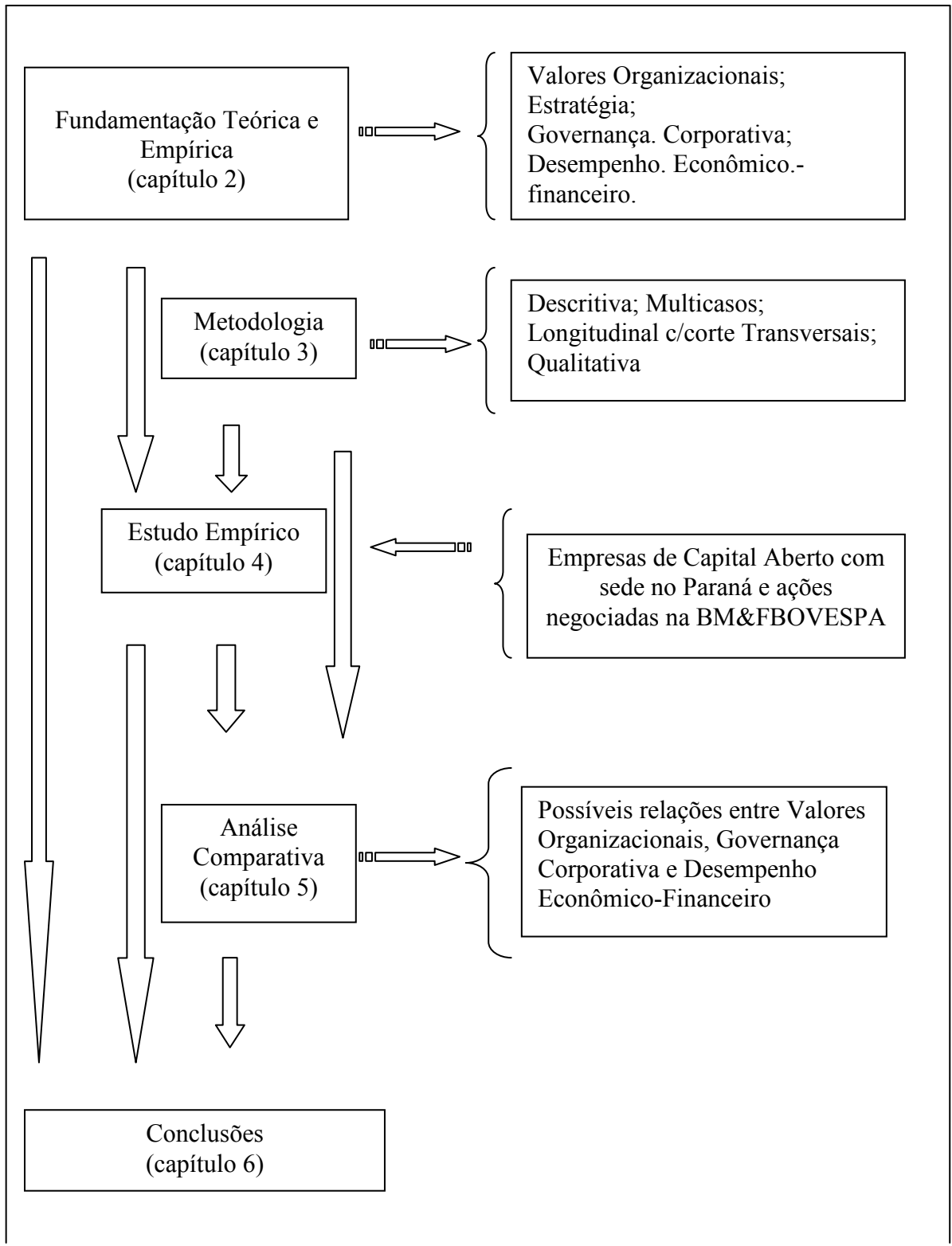


Figura 2 - Organização da pesquisa.

Fonte: O autor

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

A fundamentação teórica e empírica foi desenvolvida com o objetivo de resgatar os principais conceitos sobre os subtemas da pesquisa, a saber: governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro.

Ressalta-se a relativa multidisciplinaridade desses subtemas, mas que, justamente por isso, e pelas ligações entre eles percebidas pelos pesquisadores, deve colaborar para o desenvolvimento de novas pesquisas nessas áreas, no Brasil e no mundo.

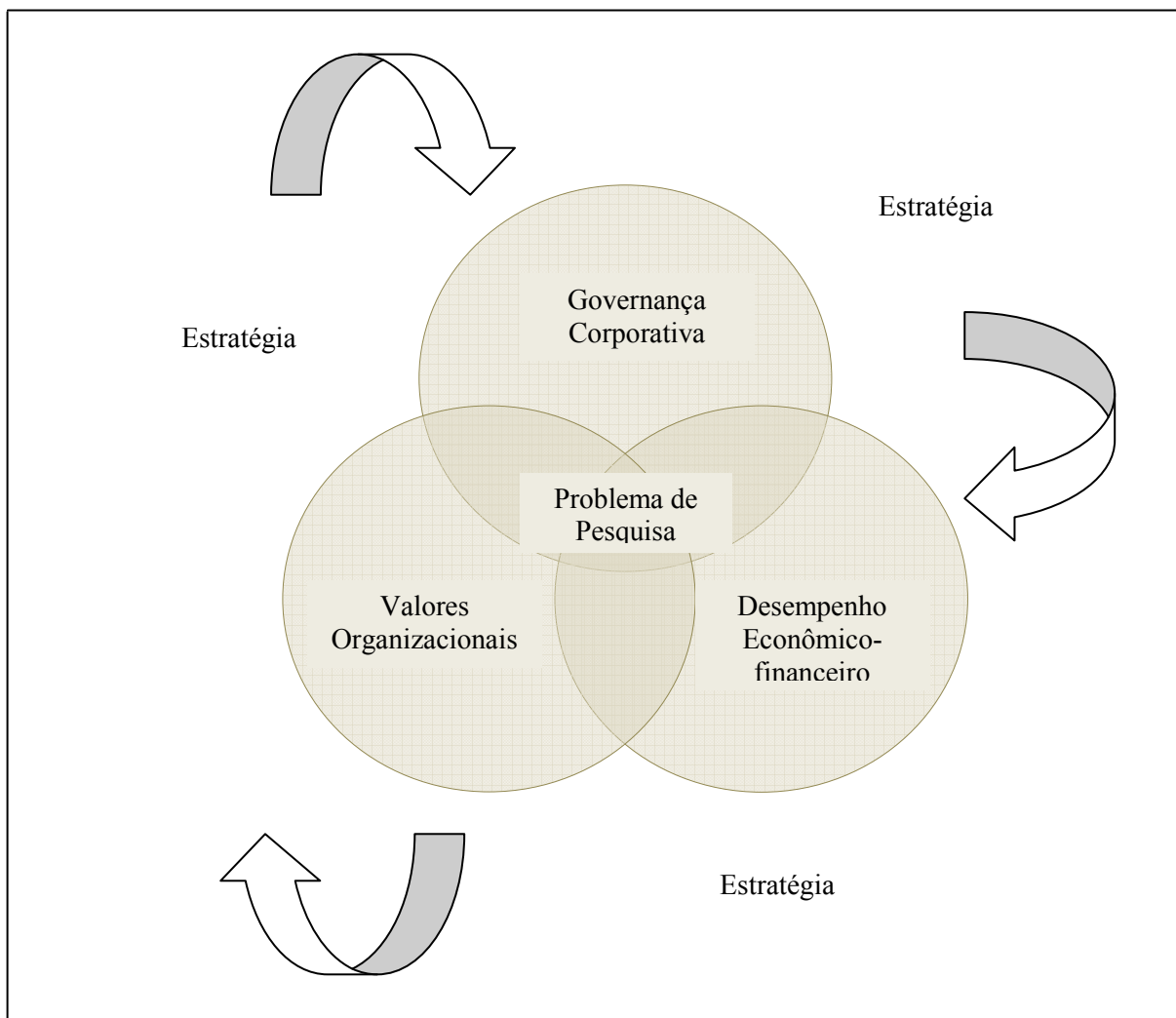


Figura 3 - Fundamentação teórica e empírica.
Fonte: O autor

A Figura 3, além de apresentar a estrutura da fundamentação teórica e empírica da pesquisa, também visa demonstrar a importância da estratégia em todas as ações levadas a termo ao longo da vida de uma organização. Não é diferente em relação ao presente estudo:

conhecer os conceitos relacionados à estratégia é importante para se entender os processos por meio dos quais a governança corporativa desenvolve-se nas organizações, bem como a forma como os valores organizacionais são construídos e de que maneira o seu desempenho econômico-financeiro é afetado por determinadas ações.

Os conceitos relacionados aos subtemas da pesquisa, desenvolvidos a seguir, são precedidos, portanto, pelo resgate de alguns conceitos relacionados à estratégia, que visam facilitar o entendimento sobre como os processos relacionados aos subtemas se desenvolveram ao longo do tempo nas organizações pesquisadas.

Ao item (2.1) a seguir, dedicado à estratégia, seguem-se o item (2.2) – governança corporativa; o item (2.3) valores organizacionais; e o item (2.4) desempenho econômico-financeiro. O capítulo é finalizado destacando os aspectos mais relevantes e identificando pesquisas, clássicas e/ou recentes, que levam em consideração uma ou duas das categorias aqui estudadas, ou subtemas diretamente a elas relacionados.

Os subtemas da pesquisa passam a ser referenciados, a partir deste ponto, como categorias de análise da pesquisa.

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia é um importante tema de estudo por parte de acadêmicos envolvidos com a administração de organizações, sejam estas de quaisquer setores da economia de um país; grandes ou pequenas; públicas ou privadas; que atuam em um ambiente geograficamente limitado ou que tenham suas operações distribuídas pelo mundo; produtoras de bens ou envolvidas com atividades de prestação de serviços; aquelas que visam prioritariamente ao lucro ou as que apresentam uma visão mais abrangente em relação ao seu papel na sociedade na qual estão inseridas.

Também os gestores, em praticamente todos os níveis de uma organização, preocupam-se com o tema. De modo geral é a previsibilidade em relação ao futuro que justifica a busca por melhores maneiras de planejar as operações de suas organizações.

A estratégia, não obstante a diversidade dos conceitos por meio dos quais ela é caracterizada e da profundidade com que é adotada, permeia as ações nas organizações, contribuindo para o fortalecimento e perenidade das mesmas.

São apresentados, a seguir, conceitos relacionados à estratégia, como forma de

colaborar para o entendimento sobre como as categorias de análise da pesquisa foram desenvolvidas nas organizações pesquisadas. Justifica-se, por fim, o nível da estratégia adotado para a realização da presente pesquisa, qual seja, o nível corporativo da estratégia.

2.1.1 Conceitos relacionados à estratégia

São várias as definições de estratégia, assim como não são poucas as linhas de pensamento em relação a ela. Seja por meio dos conceitos de escolas de pensamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), de lentes da estratégia (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007), seja de abordagens genéricas de estratégias (WHITTINGTON, 2002), o seu entendimento vem mostrando-se, ao longo do tempo, relevante para o entendimento da vida das organizações e das próprias sociedades.

Estratégia, segundo Henderson (1998), é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para absorver, organizar e explorar o conhecimento e desenvolver a criatividade que resultam da experiência, estímulo, apoio, diálogo, debate, troca de experiências e observações dos gestores e de seus colaboradores (MEYER; MANGOLIM, 2006, p. 5).

Importante, portanto, se faz identificar os conceitos de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentada, como forma de melhor compreender o processo de construção das estratégias organizacionais.

A firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors. A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy (BARNEY, 1991, p.102).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas de pensamento sobre planejamento estratégico. As três primeiras são de natureza prescritiva – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e

têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. A última das escolas combina as demais: busca a integração entre os vários elementos, o processo de formulação de estratégias, o conteúdo delas, estruturas organizacionais e seus contextos – em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes sequenciada ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações.

Esses autores entendem que estratégia requer uma série de definições, cinco em particular: estratégia é um plano: um caminho para ir daqui até ali; estratégia é um padrão: consistência em comportamento ao longo do tempo; estratégia é uma posição: localização de determinados produtos em determinados mercados; estratégia é uma perspectiva: maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; estratégia é um truque: uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

A estratégia, em geral, fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e prevê consistência. Grande parte do ensino de administração estratégica tem enfatizado o lado racional e prescritivo do processo. A administração estratégica tem sido comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata.

O tema estratégia passa pela compreensão dos subtemas, processos e conteúdos estratégicos. De acordo com Chakravarthy e Doz (1992), conteúdo estratégico tem o foco exclusivamente em determinar quais posições estratégicas da organização levam a firma a um desempenho ótimo em contextos ambientais que variam; processos estratégicos, por outro lado, dizem respeito a como os sistemas administrativos e processos de decisão de uma organização influenciam as suas posições estratégicas.

O subcampo de processos estratégicos diz respeito a como as estratégias eficazes são modeladas em uma organização e, a seguir, validadas e implementadas, de maneira igualmente eficaz. Processos e conteúdos diferenciam-se basicamente por meio de três aspectos: foco – conteúdo está mais relacionado com a posição efetiva da organização do que com o ambiente; as disciplinas básicas – interações comportamentais entre indivíduos, grupos e/ou unidades organizacionais; e pelas metodologias. Segundo Van De Ven (1992), a pesquisa no campo de processos estratégicos diz respeito a entender como as estratégias organizacionais são formuladas e implementadas e ao processo de mudança estratégica.

Já o conceito de estratégia, na visão de Porter (1981), emergiu da necessidade daquele que exerce a administração na prática de transformar o caos diário relacionado a eventos e decisões em uma maneira organizada de posicionar a organização em seu ambiente.

No que diz respeito a tipos de estratégia, Quinn (1978) apresenta o conceito da abordagem dos sistemas formais de planejamento (*Formal Systems Planning Approach*) e da abordagem comportamental (*Power-Behavioral Approach*) para a formulação estratégica, reconhecendo as contribuições e limitações da dinâmica de ambos no processo de mudança estratégica. O incrementalismo lógico é apresentado como alternativa aos dois sistemas anteriores; este conceito é baseado no fato de que as estratégias emergem de subsistemas estratégicos, cada um deles tratando de classes específicas de temas.

O que contribui para uma abordagem deste tipo – incrementalismo lógico – é a existência de eventos sobre os quais os executivos possam, eventualmente, não ter controle, muito embora as análises formais anteriores possam contribuir para a identificação de contingências. Estes eventos são tratados por uma lógica incremental, em que as decisões são tomadas de maneira não precipitada, mas de forma a se analisarem as opiniões e alternativas gradualmente. Segundo esse autor, uma estratégia completa raramente é definida de maneira objetiva. Os processos utilizados para se chegar à estratégia completa são tipicamente fragmentados, evolucionários e largamente intuitivos.

At the beginning of the process it is literally impossible to predict all the events and forces which will shape the future of the company(...)The process is dynamic, with neither a real beginning nor end (QUINN, 1978).

Muito embora as dificuldades de se prever um futuro desejado de uma organização possam ser muitas, e repletas de dúvidas, assim como podem ser muitos os eventos não previstos com que os executivos irão deparar-se ao longo de suas gestões, o fato de existir um processo de planejamento estratégico pode colaborar para a identificação de cenários, permitindo ao executivo e à sua equipe uma preparação prévia.

O próprio processo de elaboração de um planejamento colabora para o exercício do pensar de forma estratégica, algo importante ao se enfrentarem eventos não previstos. O processo de elaboração de um planejamento estratégico permite à organização conhecer variáveis e comportamentos que em condições normais poderiam ser de difícil identificação.

Mintzberg e Waters (1996) abordam o tema “processo de formação de estratégia” de maneira bastante didática. A diferença entre estratégia deliberada – realizada tal como é pretendida – e estratégia emergente – realizada apesar de o fato de não ter sido prevista – é importante de ser compreendida. Entre uma estratégia deliberada pura e uma estratégia emergente igualmente pura, existem alguns tipos, a saber: estratégia planejada; estratégia empreendedora; estratégia ideológica; estratégia do tipo “guarda-chuva”; estratégia de

processo; estratégia não conectada; estratégia de consenso e estratégia imposta.

O processo de formação de estratégia e os tipos de estratégia como função da estrutura e do contexto da organização são fatos igualmente relevantes de serem compreendidos, assim como o processo de aprendizado por parte dos gestores, considerando suas experiências em relação ao tema. O conceito de estratégia emergente abre o campo de estudo para a noção de aprendizado; estratégias emergentes implicam um aprendizado que funcione. Uma estratégia emergente não significa que a gestão esteja fora de controle, mas que ela é simplesmente aberta, flexível e proativa.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente.

Declarações de estratégia devem caracterizar os produtos e serviços oferecidos ou planejados pela organização, os mercados e os segmentos de mercado para os quais os produtos e/ou serviços estão previstos de ser projetados e ofertados e os canais por meio dos quais o mercado será acessado. A unidade ou coerência dos esforços corporativos são, por vezes, de acordo com Andrews (1996), não planejados, naturais, intuitivos, ou mesmo inexistentes. O desejo por manter os planos estratégicos confidenciais por razões de segurança e ambiguidade também pode acontecer, para evitar conflitos internos ou mesmo uma decisão final.

Qualquer investidor gostaria de conhecer os rumos que a empresa está tomando e o que fará com seus recursos investidos. Esta declaração pode, por outro lado, dar conhecimento ao mercado, de maneira particular aos concorrentes de uma organização, de aspectos sigilosos e confidenciais, que, embora de conhecimento por parte de sua administração e colaboradores, pode fornecer planos específicos da organização, como segmentação de mercado; áreas geográficas de atuação; e matérias-primas a serem utilizadas; dentre outros.

Uma declaração de estratégia deve refletir os valores pessoais do fundador, proprietário, ou executivo principal. É possível, também, que a estratégia reflita de maneira exagerada os valores, do que as decisões dos gestores, fazendo com que este “desbalanceamento” não seja percebido.

Na ausência de declarações explícitas de estratégias e com base na experiência em uma organização, pode-se deduzir, por meio de observações, qual o padrão de decisões, quais

as metas e as políticas. Ao mesmo tempo, ninguém deve confundir padrões passados de decisões com planejamento consciente futuro. Estrategistas que não veem além do comportamento presente são vulneráveis a surpresas futuras. Andrews (1996) entende que estratégia corporativa é um processo organizacional, inseparável, muitas vezes, da estrutura, comportamento e cultura da organização na qual acontece. São dois os processos principais existentes: formulação e implementação.

A alternativa estratégica que resulta do “casamento” entre oportunidade e capacidade corporativa em um nível aceitável de risco é o que se pode chamar de estratégia econômica. A importância da análise das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos. São quatro os elementos que devem ser levados em consideração, segundo Andrews (1996), em um processo de decisão estratégica, a saber: *What a company might do; What a company can do; What a company want to do; What a company should do.*

São também quatro os componentes da estratégia: oportunidade de mercado; recursos e competência corporativa; valores pessoais e aspirações; obrigações para segmentos da sociedade além dos acionistas. De todos os componentes de uma escolha estratégica, a combinação de recursos e competência é a mais crucial para o sucesso.

Em relação à ordem com que a estrutura e os processos são tratados, Andrews (1996) entende que, apesar de saber-se que a estrutura organizacional e os processos de compensação, de incentivos, de controle e de desenvolvimento gerencial influenciam e limitam a formulação da estratégia, deve-se olhar inicialmente para a proposição lógica da *structure should follow strategy*, para, mais tarde, adequar-se à realidade organizacional da *strategy also follows structure*.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007), o projeto estrutural (descrevendo papéis, responsabilidades e linhas hierárquicas) pode influenciar profundamente as fontes de vantagem de uma organização, particularmente em relação ao gerenciamento de conhecimento. A falha em ajustar apropriadamente as estruturas pode minar a implementação da estratégia. Mas apenas uma boa estrutura não é suficiente para o sucesso.

A mais importante característica de um padrão corporativo de decisão, que pode ser chamado de estratégico, é seu caráter de unicidade. E o que torna esse padrão único para uma organização é sua competência central, sua história, seus recursos técnicos e financeiros e as aspirações e senso de responsabilidade de seus líderes, segundo Andrews (1996). Existem estratégias do tipo “baixo crescimento” e estratégias do tipo “crescimento forçado”.

A avaliação de uma estratégia é um ato de julgamento, assim como a sua própria concepção original. Quando os resultados não são satisfatórios, um reexame da estratégia se

faz necessário; é importante ressaltar que bons resultados não são, necessariamente, indicativos de que a estratégia está correta. A possibilidade de uma interpretação equivocada é o maior obstáculo para a avaliação acurada de uma estratégia.

Extrapolação do desempenho atual para o futuro, otimismo exagerado e complacência, subestimação da resposta da concorrência são posições que podem colaborar para uma avaliação equivocada de uma estratégia, de acordo com Andrews (1996). A dificuldade intrínseca ao processo de se determinar e escolher dentre as alternativas existentes quanto à estratégia a ser seguida faz com que muitas organizações sigam os que as demais estão fazendo, em vez de fazer a opção por um caminho independente, levando em consideração a oportunidade e os recursos.

2.1.2 Níveis da estratégia

A estratégia pode ser aplicada em diferentes níveis em uma organização. Três, em geral, são os níveis por meio dos quais a estratégia é usualmente estudada, a saber: estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia funcional.

A estratégia corporativa pode ser caracterizada pela composição de ações voltadas ao tratamento de vários fatores, como produtos e serviços, segmentos de mercado, canais de distribuição, políticas diversas de suas áreas internas (tecnologia, produção, pesquisa & desenvolvimento, por exemplo), dentre outros. A declaração da estratégia de uma organização pode contribuir de maneira positiva para seu conhecimento pela sociedade em geral e, de maneira particular, pelo segmento da economia em que atua; exemplo característico da importância deste tipo de divulgação são informações aos acionistas, ou potenciais acionistas.

Andrews (1996) talvez seja o autor que melhor tenha sintetizado o conceito de estratégia e os seus níveis. Estratégia corporativa pode ser assim definida:

É um padrão de decisões em uma organização que determina e revela seus objetivos, propostas, ou metas, gera as principais políticas e planos para que essas metas sejam alcançadas, e define o foco de negócios a ser seguido, o tipo de organização, em termos econômicos e de recursos humanos, que ela pretende ser, e a natureza de contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer aos seus acionistas, empregados, clientes, e comunidades (ANDREWS, 1996, p. 15).

Estratégia de negócio, de acordo com Andrews (1996), é a determinação de como uma

organização irá competir em um determinado negócio e como irá posicionar-se entre os competidores/concorrentes. Estratégia corporativa aplica-se usualmente para o empreendimento como um todo; ela define os negócios nos quais a organização irá competir. Estratégia de negócio aplica-se para definir a escolha de produto/serviço e mercado de um negócio específico da organização.

Alguns aspectos desse padrão de decisões (comprometimento com qualidade, tecnologia de ponta, bons relacionamentos, por exemplo) não mudam com o tempo; outros mudam à medida, ou mesmo antes que o mundo mude (linhas de produção, processos, por exemplo). Serão a unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas de uma organização que a posicionarão em seu ambiente e lhe dará a sua identidade, o seu poder para mobilizar seus pontos fortes e sua probabilidade de sucesso em seu mercado de atuação.

Estratégia funcional diz respeito às estratégias adotadas pelas áreas funcionais de uma organização como *marketing*, finanças, produção, suprimentos, tecnologia da informação, etc. Em geral são formuladas a partir das definições levadas a termo pelas demais estratégias, a corporativa e aquelas relacionadas aos negócios.

Para Camargos e Dias (2003), existem diferenças entre as decisões que são tomadas nos diversos níveis da estratégia – corporativa, de negócios e funcional. A estratégia corporativa é mais abrangente, englobando e influenciando as demais. Suas decisões envolvem o delineamento do escopo corporativo, a seleção do melhor método de diversificação e a forma de competição entre as unidades de negócio.

A estratégia corporativa deve receber uma atenção maior da alta administração, uma vez que seu fracasso pode acarretar a falência da organização. Ela é abrangente e crucial para a sobrevivência e crescimento de uma organização. O conjunto de decisões que estão sob a sua chancela influencia os objetivos, missão e rumos da organização, além de impactar significativamente na sua rentabilidade, grau de competitividade e na satisfação de seus diversos *stakeholders* (CAMARGOS; DIAS, 2003, p. 38).

Por essa abrangência e importância, e à luz do problema de pesquisa proposto - Quais são as relações entre os valores organizacionais, a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro em organizações de capital aberto com sede no Paraná e ações negociadas na BM&FBOVESPA?- a pesquisa levou em consideração, em termos de análise, os conceitos relacionados à estratégia corporativa, uma vez que as categorias de análise contempladas dizem respeito às organizações como um todo, e não a alguns de seus negócios ou de suas áreas funcionais.

2.1.3 Estratégia - considerações finais

O tema estratégia é abrangente e está presente não somente na literatura científica, como no dia a dia das organizações e dos profissionais que nelas atuam. O seu correto entendimento é importante para que os conceitos a ela relacionados possam ser aproveitados na construção de ações que sejam efetivas para as organizações.

O resgate de alguns dos principais conceitos relacionados à estratégia – definições de estratégia; vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentada; processos e conteúdos estratégicos; tipos de estratégia; processo de formação de estratégia; estratégia deliberada; estratégia emergente; níveis de estratégia; estratégia corporativa; estratégia de negócio; estratégia funcional; declarações de estratégia; estratégia econômica; processo de decisão estratégica; componentes da estratégia; estratégias do tipo “baixo crescimento”; estratégias do tipo “crescimento forçado”; avaliação de uma estratégia – no âmbito desta pesquisa visa permitir maior compreensão das razões pelas quais determinadas ações foram planejadas e executadas nas organizações pesquisadas, bem como identificar como foram conduzidos os processos relacionados à governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro. Os conceitos colaboram também para melhor conhecer as características dos profissionais dessas organizações, pois a gestão das organizações é, em parte, reflexo de tais características.

Os itens a seguir dizem respeito às categorias de análise da pesquisa.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

À luz dos conceitos apresentados no item anterior, relacionados à estratégia, segue-se a apresentação da fundamentação teórico e empírica relacionada à categoria de análise “governança corporativa”. É importante que se leve em consideração, tal como foi apresentado e justificado no item (2.1.2 – Níveis da estratégia) que o contexto da pesquisa faz uso, de maneira particular, do conceito de estratégia corporativa.

Inicia-se, assim, a cobertura de todas as categorias de análise em termos conceituais.

A questão da divisão dos riscos entre indivíduos ou grupos; as atitudes distintas em relação ao risco; as partes que cooperam com metas distintas e divisão de responsabilidades

podem ser entendidas como sendo a origem e a base para o estudo da governança corporativa. Trata-se da Teoria da Agência. De acordo com Eisenhardt (1989), dois problemas ocorrem nas relações de agência, quais sejam: o conflito entre os objetivos das partes principal (*principal*) e filial (*agent*) e o fato de haver atitudes distintas das partes em relação ao risco.

O foco da Teoria da Agência está na determinação da forma mais eficiente de se governar um contrato (unidade de análise) entre as partes (*principal* e *agent*), considerando aspectos relacionados às pessoas, à organização e à informação. Apresenta-se por meio de duas linhas de desenvolvimento/pesquisa: positivista e principal-agente, que diferem entre si devido ao rigor matemático, às variáveis dependentes e ao estilo.

A visão positivista foca na identificação de situações nas quais o principal e o agente têm objetivos conflitantes; descreve mecanismos de governança que limitam o comportamento autocontrolado do agente; é menos matemática; identifica várias alternativas de contrato; foca sobremaneira o caso especial das relações principal – agente entre proprietários (*owners*) e gestores (CEO) de grandes corporações públicas e apresenta duas proposições, a saber: contrato do tipo *outcome-based* e um adequado sistema de informação por parte do principal em relação ao agente, que refreiam o oportunismo (negativo) do agente.

A visão principal-agente pressupõe uma especificação cuidadosa das premissas, que são seguidas por uma dedução lógica e prova matemática; apresenta um foco e interesse mais abrangente e geral; indica qual o tipo de contrato é o mais indicado sob diferentes níveis de incerteza, risco, informação e outras variáveis; foca na determinação do contrato ótimo e preocupa-se com as implicações teóricas.

Conforme já foi referenciado a relevância da governança corporativa, pode ser avaliada, dentre outras formas, por meio do *European Corporate Governance Institute – ECGI* - , que apresenta uma relação de países onde foram desenvolvidos importantes documentos que tratam sobre o tema, entre eles, o *Principles of Corporate Governance*, da *Organization for Economic Co-operation and Development*. (OECD, 2004), o *King Code of Governance for South Africa*, do *Institute of Directors South Africa* (Institute, 2009) e o *The UK Corporate Governance Code*, do *Financial Reporting Council* (FINANCIAL, 2010).

Feitas as considerações iniciais, acerca das origens da governança corporativa e de sua relação com a Teoria da Agência, bem como de sua importância atual, apresentam-se a seguir os conceitos a ela relacionados.

2.2.1 Conceitos relacionados à governança corporativa

O *The UK Corporate Governance Code*, do *Financial Reporting Council* (Financial, 2010) assim estabelece o conceito sobre governança corporativa sobre o próprio código:

Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies. The shareholders' role in governance is to appoint the directors and the auditors and to satisfy themselves that an appropriate governance structure is in place. The responsibilities of the board include setting the company's strategic aims, providing the leadership to put them into effect, supervising the management of the business and reporting to shareholders on their stewardship. The board's actions are subject to laws, regulations and the shareholders in general meeting. Corporate governance is therefore about what the board of a company does and how it sets the values of the company, and is to be distinguished from the day to day operational management of the company by full-time executives. The Code is a guide to a number of key components of effective board practice. It is based on the underlying principles of all good governance: accountability, transparency, probity and focus on the sustainable success of an entity over the longer term (FINANCIAL, 2010, p.1).

Na apresentação da versão atual – de 2009 - do *King Code of Governance for South Africa*, reconhecido em âmbito mundial, as seguintes considerações são feitas em relação à governança corporativa:

We have endeavored, as with King I and King II, to be at the forefront of governance internationally. We believe this has been achieved because of the focus on the importance of conducting business reporting annually in an integrated manner i.e. putting the financial results in perspective by also reporting on: (i) how a company has, both positively and negatively, impacted on the economic life of the community in which it operated during the year under review; and (ii) how the company intends to enhance those positive aspects and eradicate or ameliorate the negative aspects in the year ahead (INSTITUTE, 2009, p.4).

Pode-se considerar que o termo governança corporativa é relativamente novo, tanto no Brasil, como no mundo, muito embora ela venha sendo praticada, em maior ou menor escala, já há algumas décadas, com outras identificações. A Inglaterra, por exemplo, definiu as responsabilidades do Conselheiro de Administração desde os tempos vitorianos, no *Companies Act*, a sua Lei das Sociedades Anônimas, que marcou o mercado de capitais daquele país em todo o século XX (LODI, 2000).

Muito embora o conceito de governança corporativa possa ter nascido com o objetivo

de fornecer maior nível de transparência em relação às empresas de capital aberto, com ações negociadas em bolsas de valores, o conceito é hoje entendido como de importância para o sucesso das organizações em geral.

Segundo Steinberg (2003), a governança está crescendo no mundo e no Brasil. Como é natural em qualquer processo evolutivo, é irregular e inconstante. O conceito de governança corporativa desenvolve-se com a ascensão dos fundos de pensão, dos administradores de ativos e bancos. Ela estabelece um *modus operandi* entre acionistas, o conselho e o executivo principal. Sem este nome, há cinquenta anos ela vem passando por uma evolução, tendo atingido a maturidade nos anos 90, particularmente nos anos de 1992, 1993 e seguintes, com a demissão de presidentes de grandes empresas. Com o passar do tempo, foram aparecendo os Códigos de Melhores Práticas. Suas causas: as crises por que passaram algumas grandes corporações mundiais, a pressão dos fundos de pensão e dos fundos de investimento para obter maior transparência nas prestações de contas e grandes escândalos financeiros nos Estados Unidos e na Inglaterra e a pressão de organismos privados.

Governança corporativa, segundo a OECD (1999), é apenas parte do contexto econômico geral em que as empresas operam e que inclui, por exemplo, políticas macroeconômicas e o nível de concorrência em mercados de produtos e fatores de produção. A estrutura da governança corporativa também depende do ambiente jurídico, regulamentar e institucional. Além disso, fatores como ética empresarial e consciência corporativa dos interesses ambientais e sociais das comunidades em que a empresa opera também afetam a imagem e o sucesso da empresa a longo prazo.

Governança Corporativa, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2009) - é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade.

Steinberg (2003) entende como princípios fundamentais da boa governança os seguintes: transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis (*compliance*) e ética (*ethics*). LODI (2000) também cita os quatro primeiros princípios acima como aqueles que devem nortear a atuação de um conselho. Os princípios básicos que inspiram o Código de Melhores Práticas do IBGC são: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa

(IBGC, 2009).

Os princípios visam assessorar governos em seus esforços de avaliação e aperfeiçoamento da estrutura jurídica, institucional e regulamentar para a governança corporativa em seus países e proporcionar orientação e sugestões para bolsas de valores, investidores, empresas e outras entidades que desempenhem algum papel no processo de desenvolvimento de boa governança corporativa. Os princípios concentram-se em empresas de capital aberto. Entretanto, sempre que forem considerados aplicáveis, podem também tornar-se ferramentas úteis para aperfeiçoar a governança corporativa em empresas não negociadas em bolsa (OECD, 1999).

A OECD (2004) apresenta os princípios de governança corporativa divididos em seis grandes áreas: a) *Ensuring the basis for an effective corporate governance framework*; b) *The rights of shareholders and key ownership functions*; c) *The equitable treatment of shareholders*; d) *The role of shareholders in corporate governance*; e) *Disclosure and transparency*; f) *The responsibilities of the board*.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa apresenta seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa subdividido em seis áreas: a) propriedade; b) conselho de administração; c) gestão; d) auditoria independente; e) conselho fiscal; f) conduta e conflito de interesses.

Para Kaen (2003), o sistema de governança de uma organização deve ser constituído de tal forma a não permitir seu crescimento de um modo que não seja economicamente eficiente e por meio do qual os interesses dos gestores e de outros membros contratados sejam passíveis de ser controlados pelos proprietários. O papel dos *shareholders* é monitorar o desempenho da gestão, de maneira a garantir que os gestores ajam em conformidade com os interesses dos proprietários.

The managerial objective of shareholder wealth maximization is more than an end in itself; it is the means to the end of efficient resource allocation and economic growth – at least within the context of a financial agency theory of effective corporate governance (KAEN, 2003, p. 16).

Para Andrade e Rosseti (2007), as proposições normativas de governança corporativa centradas no objetivo de maximizar o interesse dos proprietários são lastreadas em pressupostos micro e macroeconômicos.

No âmbito micro, os argumentos podem ser desdobrados em quatro dimensões lógicas, a saber: a) a lógica financeira – a adição de valor à riqueza originalmente

disponibilizada pelos integralizadores do capital é o objetivo fundamental das companhias; b) a lógica dos riscos assumidos – embora outras partes assumam riscos, aqueles maiores são assumidos pelos proprietários das empresas e são justificativas razoáveis, senão inquestionáveis, para que as companhias sejam gerenciadas com o objetivo central de proporcionar-lhes o máximo retorno total; c) a lógica da razão – quando o foco da administração é a geração de máximo valor para os investidores, desenvolvem-se dentro das empresas instrumentos de gestão e de aferição de resultados que contribuem para a eficácia corporativa, tanto no âmbito das unidades de negócios, quanto nas áreas de serviços compartilhados; d) a lógica dos conflitos de agência – esses conflitos resultam de desvios em relação ao objetivo de maximizar os interesses de proprietários dispersos e ausentes, praticados por gestores oportunistas, focados em maximizar seus próprios propósitos, quando não também dos de outros *stakeholders* que mantêm relações de negócios com as corporações.

No âmbito macro, o argumento básico é extraído da demonstração clássica de que a racionalidade utilitarista, fundamentada na maximização de lucro pelas empresas, conduz ao máximo benefício para a sociedade como um todo.

A good corporate governance regime helps to assure that corporations use their capital efficiently. Good corporate governance helps, too, to ensure that corporations take into account the interests of a wide range of constituencies, as well as of the communities within which they operate, and that their boards are accountable to the company and the shareholders (OECD, 1999, p. 7).

Diante da necessidade de ajuste a regras formais e informais peculiares a realidades locais, a diversidade de conceitos de governança corporativa é associável, ou até mesmo uma derivação direta, da diversidade dos modelos praticados em diferentes países e, em cada um deles, de sua evolução ao longo do tempo. A literatura técnica diferencia cinco modelos de governança: o anglo-saxão, o alemão, o japonês, o latino-europeu e o latino-americano (ANDRADE; ROSSETI, 2007).

2.2.1.1 Modelos de governança corporativa

Embora os conceitos gerais de governança sejam próximos, pautados em princípios

relativamente aceitos pelas organizações nos vários continentes, pode-se afirmar que sua operacionalização difere de país para país, ou de grupos de países para grupos de países.

Nunca haverá um modelo único da boa governança corporativa, tampouco haverá um tipo de estrutura de conselho universalmente aceitável. Sem embargo, muito foi escrito sobre a convergência de modelos de governança ao redor do mundo, e há abundância de evidências de que muitos dos melhores códigos de práticas se desenvolveram ao longo da sobreposição de diferentes linhas. Contudo, as diferenças na governança de um país em relação a outro permanecem bastante substanciais para trazer perplexidade a todos exceto ao observador mais diligente (SPENCER STUART, 2006, p. v).

Diante disso, conhecer as particularidades dos modelos de governança dos diversos países onde se desenvolvem os negócios pode representar uma vantagem competitiva para aquelas organizações que almejam o sucesso, pois, por exemplo, “há diferenças importantes entre os países na forma de propriedade das companhias, o que conduz a diferenças relativas ao papel, à composição; e ao *modus operandi* da diretoria” (JOHNSON; SCHOLÉS; WHITTINGTON, 2007).

A governança corporativa constitui-se em um veículo para incorporar preocupações sociais e ambientais no processo de tomada de decisão nos negócios, beneficiando não somente investidores, mas também empregados, consumidores e comunidades. Diante disso, ela está cada vez mais relacionada com práticas de negócios e políticas públicas consonantes com peculiaridades de valores de *stakeholders* locais (GILL, 2008).

Com base em dez fatores de diferenciação, ou características definidoras, oriundas de quatro diferentes abordagens – de Prowse (1994) – focada nas constituições dos conselhos de administração e em outros mecanismos internos de governança; de La Porta *et al.* (1998) – com ênfase na concentração da propriedade acionária e na proteção dos minoritários; de Berglöf (1990) – destaque à fonte de financiamento predominante; e de Franks e Mayer (1996) – analisa as diferenças atribuídas às forças de controle internas e externas e suas eficiências – Andrade e Rossetti (2007) constroem um quadro comparativo que agrupa os principais modelos de governança: o anglo-saxão, o alemão, o japonês, o latino-europeu e o latino-americano, a seguir descritos.

O modelo anglo-saxão tem como fundamentos a pulverização do controle acionário e a separação da propriedade e da gestão. Nesse modelo, tende a haver mobilizações tanto nos Estados Unidos, quanto no Reino Unido, no Canadá e na Austrália, para a adoção de melhores práticas de governança. Dos conflitos de agência decorrentes das ações para monitorar os

gestores e bloquear as práticas de gestão contrárias aos interesses dos acionistas. Figuram como as razões essenciais do ativismo de forças externas. O modelo tende a ser fortemente orientado para o mercado e também por ele monitorado.

No modelo alemão, o capital acionário das companhias é concentrado e o financiamento predominante é de origem bancária; o modelo de governança é predominantemente *bank oriented* e não *market oriented*. Estas estruturas societárias e de capital levam à prevalência das forças internas de controle em relação às externas. Os Conselhos de Administração são fortalecidos, e os propósitos de maximização do retorno total dos acionistas competem com os objetivos dos credores e de outros atores, levando o processo de governança na direção de um sistema de múltiplos interesses. Os conselhos de grandes empresas têm duas camadas, a de gestão (*Vorstand*) e a de supervisão (*Aufsichtsrat*).

No modelo japonês, os bancos exercem importante papel no financiamento e no monitoramento das empresas. A estrutura de capital das grandes corporações é concentrada, mas há um fator adicional de concentração, peculiar do Japão: as ligações horizontais dos *keiretsus* – os conglomerados de negócios. As empresas conglomeradas possuem ligações horizontais entre si, pelas posses cruzadas de ações. Prevalecem, dessa forma, as forças internas de controle. A gestão se sobrepõe à propriedade, e o modelo não está voltado para conflitos de agência.

Andrade e Rosseti (2007) comentam que, por razões culturais, pelas raízes comuns das instituições e pela formação do sistema empresarial, fundamentada em um misto de grandes grupos familiares e de empresas estatais, são bastante semelhantes as características de governança dos modelos latino-europeu e latino-americano. Na Espanha, França, Itália e Portugal, que constituem o grupo latino-europeu, em virtude da predominância, há três ou quatro gerações de famílias controladoras e da existência de bem arquitetados e rígidos acordos de acionistas é típica a sobreposição da propriedade e da gestão.

Percebe-se, ao analisarem-se as melhores práticas e princípios em diferentes sistemas de governança corporativa, uma relativa convergência em relação aos principais itens entendidos como relevantes na condução de uma entidade que vise a uma boa condição de governança. Zattoni e Cuomo (2008) enfatizam que, apesar dos benefícios de práticas de governança eficazes e a pressão de forças globais para sua adoção, a mudança de modelos de governança não é fácil por estarem inseridos em ambientes institucionais nacionais.

Apresentados os conceitos relacionados à governança corporativa, bem como os modelos de governança vigentes no mundo, são analisados, a seguir, conceitos relacionados ao conselho de administração, pela importância que representam.

2.2.1.2 O conselho de administração

O estudo da governança corporativa passa obrigatoriamente pelo estudo dos conselhos de administração, pela sua importância. Tal importância é enfatizada por Charan (2010), para quem, o ambiente de negócios mudou, e os conselhos também precisam mudar, e responsabilizar-se pelo desempenho da empresa.

As suas atribuições e responsabilidades; a separação de funções entre o presidente do conselho e o executivo-chefe; o grau de envolvimento de seus membros; a missão e limites de atuação; os atributos, posturas e condutas para exercício da função; a sua dimensão-tamanho; a avaliação de seus membros, entre outros aspectos, são exemplos de temas de estudo relacionados ao conselho de administração.

Williamson (2007) analisa as limitações intrínsecas dos conselhos nas questões relacionadas ao monitoramento e gerenciamento, levando em consideração as questões relacionadas à sua credibilidade e à integridade. Um papel dos conselhos é monitorar e agir de maneira ativa quando a ocasião assim o exige. O ponto central de seu estudo diz respeito ao desafio de aproximar teoria e prática no que tange às atribuições do conselho de administração.

Salmon (2000) propõe vinte e duas questões para diagnosticar um conselho. Por meio delas, é possível identificar, por exemplo, quem está efetivamente no comando da organização; como tratar a delegação de responsabilidades para os comitês; identificar como o executivo principal é avaliado, ou mesmo se o executivo principal é avaliado; qual o processo adequado para se identificarem novos membros para o conselho. O autor comenta sobre o fato de que não se deve esperar, de um conselho, que ele atue diariamente na gestão de uma organização, mas que tenha um envolvimento tal que permita seu engajamento no planejamento de longo prazo da instituição.

O poder de um membro do conselho de administração, e do próprio conselho como consequência, deve ser tal que lhe seja possível monitorar o desempenho da alta administração de uma organização; influenciar a gestão para que a organização mude seu rumo estratégico, se este desempenho não atinge as expectativas do conselho; e, em casos extremos, trocar o escalão executivo da empresa. É o que defende Lorsch (2000), para quem, o que se necessita é que os conselheiros e os executivos entendam o trabalho do outro e que atuem de maneira colaborativa para que o sucesso corporativo seja atingido. O executivo deve ter claro para si qual é o poder e quais são as responsabilidades do conselho, e este deve

reconhecer a diferença entre monitorar a gestão e efetivamente gerenciar a organização. Existe uma linha tênue entre o conselheiro que contribui com ideias para a estratégia da organização e aquele que tenta gerenciar a organização.

Pound (2000) também apresenta esta linha de atuação para conselheiros e executivos: na essência, governança corporativa não está relacionada com poder, mas a garantir que as decisões sejam tomadas de maneira eficaz. O que é necessário é um sistema em que os executivos seniores e o conselho colaborem de maneira verdadeira em relação às decisões e que ambos busquem, com regularidade, conhecer os anseios dos proprietários. Deve-se preocupar menos com a competência do executivo principal e mais com a eficácia da organização como um todo.

Kaen (2003) também se preocupa com o papel dos conselhos, quando questiona como deve um conselho ser selecionado, organizado e monitorado pelos proprietários para garantir que seus interesses sejam garantidos. Donaldson (2000) identifica a auditoria estratégica como uma forma para o conselho atuar sem invadir o território do executivo principal; segundo esse autor, existem três gatilhos que motivam o conselho a envolver-se com a estratégia: a) a aposentadoria do executivo principal; b) o declínio precipitado da rentabilidade; c) e uma tentativa hostil de tomada do controle.

A análise do desempenho do conselho é um tema igualmente estudado. Conger, Finegold e Lawler III (2000) buscam identificar quais as atividades e responsabilidades do conselho – o que ele faz; e os recursos – o que o conselho precisa para fazer um trabalho eficaz, neste caso, conhecimento, informação, poder, motivação e tempo. Avaliação é particularmente difícil para conselheiros porque requer que tomem decisões sobre eles próprios.

As características da governança corporativa no Brasil são apresentadas a seguir. A eventual aplicação da pesquisa em empresas em outros países pressupõe a identificação das características da governança corporativa naquele país, independentemente do modelo vigente.

2.2.2 A governança corporativa no Brasil

A formação das empresas e seu desenvolvimento no Brasil, de acordo com Vieira e Mendes (2004), foram baseados, em grande parte, em uma estrutura familiar. No começo do

século passado, as companhias, em sua maioria, eram administradas por seus proprietários. Com o crescimento das empresas e a expansão dos negócios, surgiu a necessidade de crédito e de uma estrutura de capital que permitisse o aumento da escala produtiva. Diante desse novo cenário, as empresas começaram um processo de abertura do capital, o número de proprietários aumentou e a necessidade de uma administração profissional ficou evidente.

Em dezembro de 1976, foi criada a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e estabelecida a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.A.), um importante marco legal para o desenvolvimento do mercado de capitais. Essa legislação regulamentava a estrutura básica que as empresas deveriam seguir em sua contabilidade; forma organizacional; direitos e deveres de dirigentes e acionistas; além de padronizar diversas práticas existentes. Embora já previsse questões como publicidade de informações; legalidade; responsabilização, prestação de contas; dentre outros fatores que poderiam estar associados a boas práticas de governança, a lei mostrava-se ambígua em relação a assuntos institucionais e contratuais, inclinando-se a privilegiar questões contratuais, o que denotava uma tendência a seguir os padrões norte-americanos.

A partir de 2001, de acordo com Vieira e Mendes (2004), mudanças foram introduzidas em termos regulatórios, agora com o claro objetivo de favorecer a transparência e a dispersão acionária do mercado de capitais, o que estava nitidamente vinculado às novas práticas de governança corporativa que vinham se desenvolvendo no Brasil e no mundo.

Tais alterações visavam propiciar que acionistas minoritários reduzissem riscos e maximizassem sua participação no controle da empresa. A inspiração principal era fazer com que o mercado de capitais brasileiro diminuísse sua concentração acionária, tornando-o acessível ao pequeno investidor. Práticas de governança que proporcionassem o tratamento igualitário de acionistas eram fundamentais. Inovações apareceram, como, por exemplo, as novas regras para assento em conselho; o refinamento de questões de custódia; o limite de emissão de ações preferenciais em relação às ordinárias; e a utilização da arbitragem como mecanismo para a solução de divergências entre os controladores e os acionistas minoritários, dentre outras.

A BM&FBOVESPA utiliza, desde 2000, critérios que possibilitam que as empresas sejam classificadas em níveis de acordo com padrões de governança, tendo sido definidos o Nível 1; o Nível 2; e o Novo Mercado, que refletem diferentes graus de governança das empresas que adiram às normas de conduta estabelecidas.

Segundo Santana (2009), a premissa básica que norteou a criação do Novo Mercado foi que a redução da percepção de risco por parte dos investidores influenciaria positivamente

a valorização e a liquidez das ações. A Bovespa considerou que a percepção de menor risco ocorreria graças a direitos e garantias adicionais concedidos aos acionistas e à redução na assimetria de informações entre controladores/administradores das empresas e participantes do mercado. Companhias listadas no Novo Mercado adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira, incluindo regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da adoção de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente. Essas companhias podem emitir somente ações ordinárias, sendo vedada a emissão de ações preferenciais. Dois segmentos intermediários (Nível 1 e Nível 2) entre o mercado tradicional ou básico da BM&FBOVESPA e o Novo Mercado foram criados com a finalidade de funcionar como degraus, facilitando a adaptação gradual das companhias já listadas nos casos em que a migração direta para o nível máximo não fosse considerada viável.

Os regulamentos de práticas diferenciadas de governança – Níveis 1, 2, e Novo Mercado – estão disponíveis no sítio da BOVESPA (BOVESPA, BOVESPAa, BOVESPAb, 2009).

Black *et al.* (2008) desenvolveram estudo que demonstra, entre outros aspectos, que as empresas do Brasil também estão despertando interesse e sendo analisadas fora do país, o que contribui para que sejam realizadas análises comparativas, sobre o tema, entre diferentes nações. Os autores apresentam um pequeno histórico da governança no Brasil, a partir da década de 40, passando pelo regime militar, a partir de 1964; pelas medidas de encorajamento ao mercado de capitais nas décadas de 70 e 80; pela ida de algumas empresas brasileiras para a *New York Stock Exchange*; e chegando até a criação dos recentes níveis de governança pela Bolsa de Valores de São Paulo.

O estudo foi realizado por meio de um *survey* com organizações brasileiras com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, quando foram recebidas 116 respostas do total de 358 empresas consultadas, o que representa 32% da população estudada. A taxa de resposta de empresas públicas foi de 71%; das empresas subsidiárias de empresas estrangeiras, 52% responderam; e somente 28% das empresas privadas brasileiras o fizeram.

Destacaram-se as seguintes constatações: a) a notável fraqueza de governança em termos de independência do conselho de administração; b) a transparência financeira atrás dos padrões mundiais; c) comitês de auditoria ainda são incomuns; d) um elevado percentual de empresas privadas brasileiras (74%) que emitem ações sem direito a voto.

Outros trabalhos de pesquisa foram conduzidos no Brasil nos últimos anos; eles são apresentados a seguir com forma de ilustrar o estado atual da pesquisa na área no país.

Souza e Marcon (2006) estudaram o desempenho econômico e de mercado das empresas conforme a sua classificação nos níveis de governança corporativa; Lameira, Ness Junior e Macedo-Soares (2007) falaram sobre governança corporativa e o impacto no valor das companhias abertas brasileiras; Rossoni e Machado-da-Silva (2010) pesquisaram sobre legitimidade, governança corporativa e desempenho, analisando as empresas da Bolsa de Valores de São Paulo; Andrade e Estivaleta (2010) estudaram os valores organizacionais e o suporte social no trabalho no setor bancário.

Lins (1999) estudou as características de composição e funcionamento dos conselhos de administração; relacionamento entre conselheiros e diretores; desenvolvimento de comitês de direção para apoiar o conselho; determinação das “melhores práticas”. Santos (2004) procurou demonstrar que um sistema eficaz de controles internos é condição necessária para a eficácia de uma governança empresarial. Carvalhal da Silva (2002) propôs uma nova metodologia de cálculo de participação indireta na estrutura de controle e propriedade, visando superar as dificuldades e imprecisões das metodologias empregadas na literatura internacional e brasileira.

Santos (2000) investigou os aspectos do funcionamento da governança corporativa no contexto brasileiro, comparando-os com preceitos profissionais recomendados de melhores práticas. Okimura (2003) verificou a existência de uma relação significativa entre o valor de mercado e o desempenho das empresas brasileiras privadas não financeiras de capital aberto e sua estrutura de propriedade e controle. Mônaco (2000) analisou o papel dos conselhos de administração das sociedades por ações brasileiras.

Silveira (1999) procurou verificar se o valor de mercado e o desempenho da companhia aberta brasileira se relacionam significativamente com sua estrutura de governança corporativa, definida pelas características de seu Conselho de Administração. Brandão (2004) investigou a dinâmica das companhias abertas nacionais no que se refere ao desenho da estratégia e à tomada de decisões estratégicas; ao relacionamento com investidores; à transparência informacional; e à adoção de práticas de Governança Corporativa. Silveira (2004) abordou a questão da governança corporativa sob a perspectiva da teoria de agência.

Borges e Serrão (2005) descrevem a evolução do tema no Brasil e avaliam a situação brasileira em termos de governança com atenção à proteção aos acionistas e aos credores. Discutem algumas modificações recentes, como as alterações legislativas que redundaram na Nova Lei das Sociedades Anônimas (S.A.), o Novo Código Civil (NCC), a Lei de Parceria Público-Privada (PPP) e a Lei de Recuperação de Empresas.

Bergamini Júnior (2005) demonstra a inter-relação entre bons padrões de governança corporativa na empresa e o uso de controles internos visando ao adequado gerenciamento dos riscos. Levando em consideração os níveis diferenciados de governança, Srour (2005), por meio de uma amostra de firmas brasileiras de capital aberto no período de 1997 a 2001, investiga a eficácia de mecanismos alternativos de governança corporativa. Também Carvalho (2009) analisa os níveis de governança da Bovespa, detectando que a migração entre níveis tem impacto sobre a valoração das ações, aumenta o volume de negociação e aumenta a liquidez.

Os conceitos e estudos sobre governança corporativa, como pôde ser visto, vêm sendo disseminados pela comunidade científica e por instituições representativas dos países onde a mesma é entendida como importante instrumento para o fortalecimento de seus mercados. A governança corporativa também vem sendo mais compreendida por estes mesmos mercados, e pelas organizações que neles atuam, no Brasil e no mundo.

2.2.3 Governança corporativa – considerações finais e subcategorias de análise

O cenário atual é de harmonia entre as organizações e seus controladores; há espaço, contudo, para o fortalecimento das organizações e dos mercados nos quais elas atuam. Para tanto, é necessário que o tema governança corporativa continue a ser pesquisado, buscando-se entender as razões pelas quais esta ou aquela empresa vale mais ou menos que aquela outra, e que os conceitos a ela relacionados continuem a ser aplicados por parte das organizações.

Como forma de melhor compreender os processos por meio dos quais a governança corporativa desenvolveu-se nas organizações pesquisadas optou-se pela identificação de subcategorias de análise. São as seguintes as subcategorias relacionadas à governança corporativa:

- a. aderência às práticas governança corporativa;
- b. processo de construção das práticas de governança corporativa;
- c. importância da governança corporativa.

A seguir são apresentados os conceitos relacionados à categoria de análise “valores organizacionais”. A ordem com que as categorias são apresentadas não significa que há níveis diferenciados de importância entre as mesmas.

2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

A governança corporativa, tal como foi estudada no item anterior, não apresentará resultados adequados para as organizações se as pessoas que as compõem não estiverem preparadas e capacitadas, não somente em termos técnicos, mas também do ponto de gestão.

Seja em âmbito operacional, tático ou estratégico, as organizações vêm compreendendo a importância das pessoas e a como tratá-las, de maneira a transformá-las em uma efetiva fonte de vantagem competitiva sustentada. Assim, para Lawler III e Worley (2006), o processo de globalização dos negócios colaborou para que as organizações passassem a competir com base em sua habilidade de organizar-se, ao mesmo tempo em que seu valor de mercado, cada vez mais, é determinado pela qualidade de sua capacidade de gestão.

Barney e Wright (1998), nesse sentido, propõem a identificação do valor dos recursos humanos de uma organização por meio de questões relacionadas à “*value, rareness, imitability, and organization or what is referred to as the VRIO framework*”.

Ao conhecer a forma como agem os executivos pertencentes à alta administração de uma organização, as chances de melhor conhecer sua forma de conduzir os negócios e de tomar decisões aumentam. É o que pensam Hambrick e Mason (1984), para quem, os executivos agem com base em suas interpretações personalizadas sobre as situações estratégicas que enfrentam, e isso é função de suas experiências, valores e personalidades.

A importância das pessoas para uma organização também é ressaltada por Snell, Shadur e Wright (2001), para quem, as culturas, atitudes, valores e compromissos são, talvez, mais relevantes do que nunca para o sucesso. Um objetivo central, para tanto, em firmas que entendem a administração de recursos humanos como estratégica, é gerenciar o processo por meio do qual a organização desenvolve e disponibiliza seu capital humano, social e organizacional para incrementar sua competitividade.

Para Ulrich e Beatty (2001), para ter-se uma gestão estratégica de recursos humanos, torna-se necessário conhecer o negócio da organização; tornar-se *expert* nos assuntos relacionados a recursos humanos e aprender a como mudar a cultura e a capacidade estratégica, por meio de um efetivo e eficiente modo de desenvolvimento de seus profissionais.

Para Freeman e McVea (2001), faz-se necessário gerenciar e integrar as relações e interesses das partes interessadas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e outros

grupos, de maneira a garantir o sucesso em longo prazo da empresa. Essa abordagem enfatiza a gestão ativa do ambiente de negócios, das relações e da promoção dos interesses compartilhados.

A importância das pessoas para as organizações, assim como a importância de uma gestão eficaz, que será tanto melhor ou pior quanto melhor ou pior forem aqueles que por ela respondem, é que motivou a inserção do tema valores organizacionais, que, para que seja compreendido, enseja a discussão prévia dos temas valores e valores pessoais.

2.3.1 Conceitos relacionados a valores

Os dilemas de se definirem valores para efeito de pesquisa são muitos, segundo Williams (1979), mas o mais crucial, em muitos aspectos, é a escolha entre uma definição abrangente e outra mais específica. Definições específicas tendem a falhar ao tratar importantes fenômenos nos quais reconhecemos possuir propriedades que possuem valores. Definições abrangentes tendem a igualar o conceito de valor a preferência, desejo, gosto, ou satisfação. Segundo esse autor, valores são aprendidos e podem ser desenvolvidos por meio de experiências – de pânico ou prazer, aprovação ou desaprovação social, amor ou ódio.

Rokeach (1979) identifica o vasto campo de disciplinas que se ocupam em estudar e melhor compreender o conceito de valor. Os avanços neste campo provêm da sociologia, psicologia, ciências políticas, filosofia, gestão, comunicações e teologia. O fato de as diversas contribuições serem provenientes de vários campos atesta a posição central que o conceito de valor possui para o entendimento do comportamento humano.

Os psicólogos empregam os termos valores e atitudes, segundo Reich e Adcoch (1976), principalmente em relação ao estudo do homem e diferem no grau de importância que atribuem ao termo valores; para muitos, é pouco mais que uma Figura de retórica, enquanto para outros é um conceito de importância central.

Para Jones e Gerard (1967), valores são qualquer estado ou objeto singular que o indivíduo se esforça em obter, do qual procura acercar-se, elogia, adota, voluntariamente consome, incorre em despesas para adquirir, constitui um valor positivo. Os valores animam a pessoa, fazem-na movimentar-se em seu meio, porque definem as suas seções atraentes e repelentes. Um valor expressa uma relação entre os sentimentos emocionais de uma pessoa e determinadas categorias cognitivas.

Para Allport (1967), valor é uma crença em que o homem se baseia para atuar por preferência. Segundo esse autor, conhece-se melhor uma pessoa, se sabe-se que espécie de futuro assenta primordialmente em seus valores pessoais. Rokeach (1972, 1973, e 1979) é um importante autor que trata sobre o tema “valores” e que reconhece sua amplitude e a diversidade de disciplinas que o estuda, assim como discursa sobre a importância de ambos os conceitos – valores e atitude.

Rokeach (1972, 1973) entende um valor como uma crença duradoura em que um modo específico de conduta, ou estado definitivo de existência, é pessoal ou socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definitivo de existência. Rokeach identifica duas funções servidas pelos valores. Uma dessas funções é a de padrões que orientam nossa conduta; eles ajudam, por exemplo, a avaliar e julgar, a louvar e lançar culpas sobre nós mesmos e outros. A segunda função, que ele denomina motivacional, diz respeito ao componente que expressa nossos esforços no sentido de realizar um valor. Nesse sentido, lutar por sua realização representa uma necessidade humana.

O conceito de valor, de acordo com Rokeach (1979a), é especificamente poderoso para todas as ciências sociais porque pode ser empregado em todos os níveis de análise social. Valores são conceitos tanto de ordem social, como de ordem psicológica; faz tanto sentido falar em termos cultural, institucional, organizacional, e de grupos, como falar de valores individuais.

Valores podem ser entendidos, de acordo com Spranger (1976), como um conjunto de gostos, pontos de vista, deveres, preferências internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão de mundo de um indivíduo. A importância de um sistema de valor reside, dessa forma, no fato de que, uma vez internalizado, torna-se, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar nossas ações.

Andrews (1980) dá importante contribuição ao tema ao comentar sobre o papel central que os valores desempenham em termos de estratégia:

A value is a view of life and a judgment of what is desirable that is very part of a person's personality and a groups morale. From parents, teachers, and peers, we are told by psychologists, we acquire basic values, which change somewhat with acquired knowledge, analytical ability, and self-awareness, but remain a stable feature of personality... Despite the well known problems of introspection, we can probably do more to understand the relations of own values to our choice of purpose than we can to change the values of others. Awareness that our own preference for an alternative opposed by another stems from values as much as from rational estimates of economic opportunity may have important consequences (ANDREWS, 1980, p. 81).

Freeman, Gilbert Júnior e Hartman (1988) entendem a importância que os valores significam para uma gestão estratégica das organizações. Segundo eles, qualquer teoria que considere o papel dos valores será mais coerente e mais poderosa, e qualquer teoria de gestão estratégica lida, necessariamente, com o conceito de moralidade corporativa.

Apresentam-se, a seguir, os conceitos relacionados a valores pessoais e a valores organizacionais.

2.3.2 Conceitos relacionados a valores pessoais

Os responsáveis pelo caminhar das organizações são pessoas, e estas diferem entre si, entre outros aspectos, por seus valores pessoais. Valores pessoais é um tema que é trazido à tona por estar intimamente relacionado ao homem, enquanto um ser social. Será ele – o homem –, em última instância, que irá tomar as decisões em uma organização, qualquer que seja o nível de complexidade dessa decisão e quaisquer que sejam o tipo e o tamanho dessa organização.

Para Andrews (1996), os processos de mensuração de desempenho e de desenvolvimento gerencial devem ser gerenciados em relação ao tipo de comportamento exigido pela organização. O papel da liderança é importante e por vezes decisivo para que a estratégia seja alcançada.

Para Teixeira e Monteiro (2008), os valores pessoais têm um papel a desempenhar nos estudos que visam compreender como as pessoas se comportam no âmbito organizacional, como exercem influência entre si e como constroem o mundo social organizacional em que se inserem.

Kirby e Radford (1976) entendem que o estudo de valores foi dominado por uma única obra: *A Study of Values* (Allport, Vernon, 1931; Allport, Vernon, Lindzey, 1951). Foi inspirado pelo filósofo alemão Eduard Spranger (1976), que descreveu os tipos ideais de personalidade em “Formas de Vida” e tentou criar uma tipologia humana em função de sua orientação de valores.

Spranger (1976) propôs a existência de seis tipos básicos de valor e que todo homem aborda um ou mais desses tipos; ele não afirma, necessariamente, que todo homem se enquadra em um e apenas um tipo. São os seguintes os tipos básicos de valores: o Teórico: preocupação primordial com a verdade, o conhecimento e sua organização; o Econômico:

preocupação primordial com o útil e o prático; o Estético: preocupação primordial com a forma e a harmonia, às custas do verdadeiro e do prático; o Social: o valor supremo é o amor às pessoas; o Político: o valor supremo é o poder; o Religioso: o valor supremo é a unidade.

Outra tipologia de valores é apresentada por Echebarria (1995): são quatro as visões do mundo, de acordo com os estágios de desenvolvimento humano; a estas diferentes visões se chama Fases de Desenvolvimento, a saber: Fase I: na qual o mundo é visto como um Mistério, sobre o qual a pessoa não possui controle; Fase II: na qual o mundo é considerado como um Problema, ao qual não se pode fazer frente; Fase III: na qual o mundo aparece como um Projeto, do qual a pessoa tem que participar; Fase IV: o mundo é considerado novamente um Mistério, mas agora não mais como algo que não se pode controlar, mas como algo a ser cuidado com responsabilidade.

As fases são quatro grandes estágios pelos quais ocorre o processo de maturidade da pessoa. Dentro de cada fase, pode-se distinguir duas etapas, separadas pela orientação que uma pessoa pode apresentar: Etapa A (individualidade.); Etapa B (intuição).

Os valores, por sua vez, podem ser classificados como: Valores-meta - são aqueles que configuram a estrutura fundamental do processo de desenvolvimento humano. Perduram ao longo de todo o processo; ele não desaparece à medida que as Fases de Desenvolvimento mudam; Valores-meio - são meios para a consecução dos valores-meta; são instrumentos por meio dos quais os valores-meta são atualizados. Uma vez realizada sua função, perdem a função e podem desaparecer. O autor identifica um conjunto de 125 valores, agrupados por Fase de Desenvolvimento, Etapa e tipo de valor, Meta ou Meio.

Rokeach (1973) definiu o conceito de valor como “*an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence*”. Em sua obra, Rokeach desenvolveu um instrumento para medição de valores – o *Rokeach Value Survey* (RVS). Trata-se de um questionário que deve ser respondido de maneira a ordenar, em termos de importância, duas listas alfabéticas de dezoito palavras ou frases. Uma das listas diz respeito aos valores instrumentais e outra aos valores terminais.

O RVS tem sido utilizado em um vasto número de pesquisas, embora também tenha recebido críticas ao longo do tempo de sua existência devido, por exemplo, às questões de ordem teórica e metodológica. Rokeach (1979a) utiliza este como um dos cinco instrumentos para entender a relação entre valores individuais e valores institucionais.

São também esses os valores – terminais e instrumentais – que são utilizados por Feather (1979), ao estudar o sistema de valores de grupos de migrantes em Adelaide, no sul

da Austrália; o estudo visa comparar os sistemas de valores desses migrantes e/ou de suas crianças com aqueles dos membros da sociedade como um todo.

A base do RVS também foi utilizada por Searing (1979), de maneira adaptada. Em seu estudo sobre valores na *British House of Commons*, esse autor fez uso de quatro listas de nove valores, em vez das duas listas de dezoito valores originalmente propostas por Rokeach. O autor ressalta a importância de encontrar os valores que digam respeito às especificidades da população em estudo. Rokeach e Grube (1979) também fazem uso desse instrumento (*RVS*) para avaliar se os valores humanos podem ser arbitrariamente manipulados.

Schwartz (1992), em sua Teoria dos Valores Humanos, identifica dez tipos motivacionais de valores, que constituem a sua tipologia, a saber: Hedonismo: prazer e gratificação sensual para si mesmo; Realização: sucesso pessoal obtido por meio de demonstração de competência; Poder social: controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio; Autodeterminação: independência de pensamento, ação e opção; Estimulação: excitação, novidade, mudança, desafio; Conformidade: controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros; Tradição: respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade; Benevolência: promoção do bem-estar das pessoas íntimas; Segurança: integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo; Universalismo: tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Schwartz (1992) identificou ainda que cinco valores (Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação) servem a interesses individuais; três tipos de valores (Benevolência, Tradição e Conformidade) servem a interesses coletivos; e dois (Universalismo e Segurança) a interesses mistos.

Apresentam-se, a seguir, os conceitos relacionados aos valores organizacionais.

2.3.3 Conceitos relacionados a valores organizacionais

No que diz respeito às relações entre valores pessoais e os valores das empresas, Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001) entendem que os valores das empresas tendem a dominar a maioria das culturas organizacionais, particularmente na ausência de valores éticos individuais. Embora participem das decisões, os valores pessoais são apenas um dos componentes fundamentais que orientam decisões, ações e políticas das empresas. Os valores da companhia, quando traduzidos em procedimentos e políticas, tendem a impulsioná-la para

determinadas metas e ao longo de certas trajetórias. Assim, o ônus da conduta ética relaciona-se com os valores e as tradições da empresa e não apenas com os indivíduos que tomam e executam as decisões.

Os valores organizacionais apresentam-se como sendo a base sobre a qual se estruturam as formas de atuação e o próprio sistema de gestão de uma organização; normalmente, estes aparecem implícitos na política de qualidade. Assim, por meio de exercícios de memorização os colaboradores dos diferentes níveis são induzidos a internalizarem os mesmos.

No contexto científico e acadêmico, os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis. Orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos. Podem explicar os fenômenos organizacionais, definem o sucesso e estabelecem padrões que devem ser alcançados (TAMAYO; BORGES, 2001).

Para Rekom, Riel e Wierenga (2006), que propuseram uma metodologia para identificar os valores organizacionais em uma organização, os valores organizacionais não são somente importantes direcionadores para o desempenho individual e organizacional, mas também o critério por meio do qual as decisões em relação às prioridades são tomadas.

If an organization is able to emphasize in its internal and external communication the values that permeate organization members' day-to-day actions, it can benefit from what motivates people when they are doing their job. Core values have intrinsic meaning and importance to organization members. Particularly under conditions of ambiguity and uncertainty, it is preferable to manage an organization by stressing such values, rather than relying on bureaucratic or personal mechanisms of control. Precise knowledge of which core values motivate organization members' behavior helps to improve the fit between envisaged strategy and workforce motivation to implement such a strategy. Management will have a hard time implementing a strategy incompatible with these values (REKOM, RIEL, WIERENGA, 2006, p. 176).

Oliveira e Tamayo (2004) desenvolveram, no Brasil, um instrumento para avaliação dos valores organizacionais com base na estrutura e no conteúdo motivacional dos valores pessoais. Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa, motivações que tanto os gestores, como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização, parecendo lógico aos pesquisadores, portanto, que as metas organizacionais apresentem algum tipo de correspondência com os valores pessoais.

Segundo esses autores, os valores estão organizados de forma hierárquica, indicando o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias. Assim, as

prioridades axiológicas distinguem uma organização da outra, não por terem valores diferentes, mas devido ao grau de importância atribuído aos valores. Os valores organizacionais e do indivíduo possuem uma interface na medida em que ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano.

Os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, e ambos possuem características comuns, uma vez que ambos possuem, entre outros, componentes motivacionais e a função de orientar comportamentos: os valores pessoais orientam a vida das pessoas e os organizacionais a vida das organizações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A percepção dos valores organizacionais de uma empresa não é necessariamente a mesma por parte de todos os seus componentes. É importante que se busque a convergência na importância dada aos valores pelos diferentes integrantes da organização, e que haja coincidência na percepção dos valores da empresa entre seus membros.

Os valores compartilhados definem o caráter fundamental da organização, constituindo-se no diferencial desta em relação às demais organizações (Deal e Kennedy, 1982). Destaca-se, que pode haver uma dinâmica natural de mudança destes valores em função das mudanças ocorridas no contexto sociocultural e, também, em função do momento histórico no qual se encontra a organização. Ou ainda, como mecanismo para aprimorar as relações internas, aumentar a produtividade, angariar novos clientes.

Ao estudar a congruência entre valores individuais e organizacionais, considerando os individuais como necessidades que os indivíduos buscam satisfazer nas organizações, Silverthone, citado por Teixeira e Pereira (2008), encontrou a seguinte relação: bons salários, segurança no trabalho, conviver com outras pessoas, boa supervisão, oportunidade de promoção, trabalho desafiador, sentimento de realização, boas condições de trabalho, envolvimento no clima organizacional e habilidade para assumir responsabilidades.

Para Teixeira e Pereira (2008), tais necessidades podem ser entendidas como valores, não só porque valores são o veículo mediante o qual as comunicamos, como também, porque correspondem a valores do trabalho intrínsecos, extrínsecos, sociais e de prestígio. Assim, os valores relativos ao trabalho parecem ser mais adequados do que os valores pessoais para avaliar a congruência entre valores do indivíduo e valores da organização, por estarem diretamente relacionados à vida do indivíduo no trabalho.

Teixeira e Pereira (2008) enfatizam que, ao estudar e/ou analisar a congruência entre os valores dos indivíduos e os da organização, é preciso distinguir os valores organizacionais percebidos pelo indivíduo daqueles valores da organização. A organização é uma unidade

abstrata. Os valores da organização são, em realidade, os valores compartilhados pelos indivíduos que dela fazem parte. Assim, falar de valores organizacionais é, em si, uma abstração; então, os valores mais pertinentes para os estudos de compatibilidade entre indivíduos-organização são aqueles valores percebidos pelos trabalhadores como sendo os valores compartilhados pelos membros da organização.

Os valores organizacionais, em sua multiplicidade, estruturam-se em três dimensões bipolares (SCHWARTZ; ROS, 1995): Conservação *versus* Autonomia; Hierarquia *versus* Igualitarismo; Harmonia *versus* Domínio.

No primeiro caso, encontram-se aquelas organizações cujos valores priorizam a manutenção do *status quo* e de comportamentos que favoreçam a manutenção das normas e tradições da organização. Ou seja, entidades conservacionistas. Em oposição a estas, encontram-se aquelas entidades que visualizam os colaboradores como seres autônomos e aptos a seguirem seus próprios interesses em harmonia com os objetivos e metas organizacionais. Nestas, enfatiza-se, por exemplo, a autonomia intelectual, criatividade e o prazer.

Valores culturais como autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão estão presentes nas organizações que priorizam a hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros com a missão da mesma. No polo oposto encontram-se aquelas organizações cujos valores retratam a opção pela estrutura igualitária, cada indivíduo é único. Nestas, valorizam-se a justiça social, a igualdade, a responsabilidade e a equidade.

É notório que a essência de toda organização é destacar-se no contexto socioeconômico. Assim, em algumas dá-se maior ênfase aos valores que permitam o sucesso da mesma por meio da interação harmoniosa com o meio físico e social, incluindo o bom relacionamento com as demais entidades e segmentos da sociedade. Outras destacam-se pela vontade nítida de obter sucesso independente da forma como este seja conquistado.

Para Rekom, Riel e Wierenga (2006), é importante que os líderes tenham uma boa compreensão do sistema de valores da organização, do grau de resiliência dos mesmos, e ainda, encontrem formas operacionais para atingir os valores corporativos, assim como, de viabilizar que os colaboradores sintam que há consonância entre os seus próprios valores e os da empresa. Um valor torna-se pressuposto básico somente quando é validado socialmente pelos membros do grupo, ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente, em diversas situações, resultados positivos.

Para De Domenico e Latorre (2008), os valores representam as crenças esposadas, presentes nos discursos oficiais dos membros da organização, na comunicação institucional,

enquanto os pressupostos ou premissas básicas encontram-se tão internalizados que atuam direcionando, de forma imperceptível, o comportamento das pessoas. Aquilo que é internalizado passa a atuar automaticamente, regendo o comportamento, explicando a aceitação/não aceitação de determinadas medidas, de certas soluções ou comportamentos. Por outro lado, muitos valores, entendidos também como racionalizações ou aspirações para o futuro, nunca se tornarão pressupostos básicos, porque não serão percebidos como fontes de resultados satisfatórios nem repetidos, sendo considerados apenas como valores esposados – declarados.

Ainda segundo De Domenico e Latorre (2008), é possível relacionar os quatro tipos culturais aos valores organizacionais tendo como premissa os perfis culturais estabelecidos por Cameron e Quinn (1999) e as dimensões bipolares dos valores organizacionais apresentadas por Schwartz. De acordo com estes autores, os tipos de cultura Clã e Hierarquia, teriam como valores organizacionais comuns a Preocupação com a coletividade, sendo que o primeiro incluiria a Autonomia e Bem-estar, enquanto o segundo tipo cultural teria como metas organizacionais a Tradição e a Conformidade. Por outro lado, a cultura de tipo Adhocracia valorizaria a Autonomia e Bem-estar e os valores organizacionais relacionados à Autopromoção, ou seja, Realização, Prestígio e Domínio, enquanto o tipo de cultura de Mercado buscaria, além destes três últimos, Tradição e Conformidade. Os autores salientam ainda que, dependendo do ramo de atividade as relações entre os valores organizacionais e os perfis culturais apresentam especificidades próprias.

Considerando que os valores estão no cerne de todo comportamento humano, Husain e Khan (2010) acreditam que há alguns valores espirituais que devem ser cultivados no meio organizacional como forma de promover o desenvolvimento das organizações, tais como: realização, a atratividade da carreira, cuidar dos outros, a igualdade para todos, fama, família, perdão, diversão, vontade de Deus, crescimento, felicidade, saúde, honestidade, intimidade, justiça, conhecimento, amor, prazer, popularidade, poder, racionalidade, romance, autocontrole, autoestima, espiritualidade. Para estes autores, também, ao cultivar estes valores no âmbito empresarial é possível gerar mudanças neste ambiente e promover o desenvolvimento pessoal, assim como, ter um mecanismo para enfrentar os possíveis momentos de estresse que possam ocorrer no contexto organizacional.

Para Paz e Neiva (2008), é necessário repensar o postulado de que é possível mudar os valores organizacionais facilmente, não só os de organizações mais conservadoras, mas também os das mais flexíveis. Isto dado que o importante é o nível de satisfação entre valores reais e desejados. Pois, se o nível de insatisfação é baixo, nenhum gestor vai conseguir fazer

mudanças de valores nas organizações, a não ser que seja desejada uma grande crise, para provocar mudanças radicais. E mesmo assim pode haver muita resistência.

Tal afirmativa é estabelecida tendo como base que os valores organizacionais são fortemente influenciados pelos valores humanos, gerais, que têm uma natureza inconsciente e são profundamente arraigados e estabelecidos em conformidade com os valores sociais repassados pela escola e pela família, e assumidos muito em conformidade com as características de personalidade.

À luz da importância que as pessoas representam para as suas organizações, foram estudados, acima, os conceitos relacionados aos valores organizacionais. Antes, contudo, como forma de preparar o leitor, foram igualmente apresentados os conceitos relacionados a valores e a valores pessoais. As considerações finais ao capítulo vêm a seguir.

2.3.4 Valores organizacionais – considerações finais e subcategorias de análise

Valores, em geral, e valores organizacionais em particular, são temas que colaboram para uma melhor compreensão da forma como as relações se desenvolvem nas organizações, e, também, para a obtenção de maior confiança entre as partes que se relacionam em um ambiente de negócios. As relações entre o principal e o agente, por exemplo, tal como é apresentada pela Teoria da Agência, pode beneficiar-se da inserção desse tema em seu contexto.

Para melhor compreender os processos por meio dos quais os valores organizacionais são definidos, disseminados e implantados nas organizações pesquisadas, identificaram-se as seguintes subcategorias relacionadas aos valores organizacionais:

- a. prática dos valores organizacionais;
- b. processo de construção dos valores organizacionais;
- c. importância dos valores organizacionais.

A seguir são apresentados os conceitos relacionados à categoria de análise “desempenho econômico-financeiro, lembrando que a ordem com que as categorias são apresentadas não significa que há níveis diferenciados de importância entre as mesmas.

2.4 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Ao longo dos itens anteriores foi descrita a importância da governança corporativa como um relevante instrumento de gestão para as organizações que visam à eficácia em suas gestões, bem como o igualmente importante papel dos valores organizacionais, que, quando bem definidos, disseminados e implantados, contribuem para a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente organizacional, de como exercem influência entre si e de como constroem o mundo social organizacional em que se inserem. Aos temas governança corporativa e valores organizacionais, soma-se, a partir deste ponto da pesquisa, aquele relacionado ao desempenho econômico-financeiro, pois é por meio deste, de certa forma, que o resultado de uma organização é, por vezes, analisado por todos os seus *stakeholders*.

Há que se resgatar, pelo tema em epígrafe, alguns conceitos relacionados à economia em geral.

Conforme apresentado por Krugman e Wells (2007), uma economia é eficiente se forem aproveitadas todas as oportunidades de melhorar a situação de alguém sem piorar a de outrem. Os recursos deveriam ser usados do modo mais eficiente possível para alcançar os objetivos da sociedade. Mas a eficiência não é o único critério para avaliar uma economia: equidade, ou o que é justo, também é desejável, e muitas vezes há um *trade-off* entre equidade e eficiência. Equidade, como já foi visto, é importante tema tratado também no âmbito da governança corporativa.

Krugman e Wells (2007) ressaltam que o equilíbrio geral de uma economia de mercado competitiva é eficiente, se não há maneira de fazer com algumas pessoas fiquem em situação melhor sem piorar a situação de outras. Eficiência na economia requer eficiência no consumo, eficiência na produção e eficiência nos níveis de produto.

Para Mankiw (1999), as lições fundamentais a respeito da tomada de decisões individual é que as pessoas se deparam com *tradeoffs* entre objetivos excludentes, que o custo de qualquer ação é medido em termos das oportunidades abandonadas, que as pessoas racionais decidem comparando custos e benefícios marginais e que as pessoas mudam seu comportamento em resposta aos incentivos que se lhes oferecem.

O desempenho de uma organização está relacionado aos resultados alcançados por ela quando comparados com um determinado padrão, reconhecido por ela mesma, pelo mercado, ou mesmo pela sociedade. Assim, pode-se falar em desempenho econômico-financeiro,

desempenho social e desempenho mercadológico, dentre outras vertentes.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007), as metas de desempenho concentram-se nos resultados de uma organização (ou parte de uma organização), como qualidade de produto, receitas ou lucros. Essas metas são geralmente conhecidas como Principais Indicadores de Desempenho. Para esses autores, o desempenho de uma organização é julgado, interna ou externamente, por sua capacidade de atender a essas metas. Dentro de fronteiras especificadas, contudo, a organização permanece livre na forma de atingir as metas.

No que tange ao desempenho, atenção é dada pelas organizações ao seu desempenho econômico-financeiro, como forma de garantir que os seus projetos se realizem e que a sua operação contribua para a sua perenidade. A complexidade deste tema específico é observada, por exemplo, por Rossoni e Machado-da-Silva (2010), para quem, explicações acerca do desempenho das organizações tendem a dar primazia ora aos aspectos ligados à posição de uma empresa no setor, uma visão microeconômica, ora às questões acerca de como as organizações combinam seus recursos, uma visão baseada em recursos.

Para Rossoni e Machado-da-Silva (2010), no entanto, tanto uma perspectiva quanto outra, tendem a enfatizar os elementos relacionados à dimensão racional-utilitária das organizações, em detrimento dos aspectos sociais que envolvem a atividade empresarial e, se as organizações fazem parte de um sistema social mais amplo, cujas ações são avaliadas a partir de um conjunto de crenças, valores e pressupostos, é provável que o julgamento, a aceitação e a credibilidade dessas organizações perante seus diversos *stakeholders* condicionem a capacidade de elas adquirirem recursos. Entendem que o desempenho das organizações não é somente resultado de uma combinação de recursos em contextos econômicos determinados, mas também condicionado pela capacidade de as organizações validarem suas ações perante suas audiências, tendo como base critérios legitimamente aceitos na sociedade.

São apresentados, a seguir, conceitos e pesquisas relacionados ao tema desempenho econômico-financeiro e suas relações com os demais temas da pesquisa.

2.4.1 Conceitos relacionados ao desempenho econômico-financeiro

A importância da análise do desempenho econômico-financeiro pode ser observada,

de maneira particular, por sua destacada presença nos Relatórios da Administração, peça importante a ser divulgada por uma sociedade por ações. Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006), o Relatório da Administração representa um necessário e importante complemento às demonstrações contábeis publicadas por uma empresa, pois permite o fornecimento de dados e informações adicionais que sejam úteis aos usuários em seu julgamento e processo de tomada de decisões.

Embora a forma de apresentação do Relatório da Administração não seja efetivamente padronizada, para não prejudicar sua flexibilidade, segundo esses autores, existe um acordo quanto aos tópicos principais a serem enfocados, que devem incluir uma discussão e análise. Entre estes pontos, merece destaque a análise financeira, quando são discutidos: a) os resultados operacionais, inclusive quanto aos efeitos dos resultados dos segmentos no desempenho global e, também, a eventuais efeitos significativos ocasionados por fatores internos ou externos; b) a situação de liquidez e fontes de capital de atendimento de compromissos a curto e longo prazos; c) a avaliação dos ativos e o impacto de eventual defasagem por conta de efeitos inflacionários nos quais for relevante o efeito nos resultados e posição financeira; d) os efeitos das variações na taxa de câmbio em todos os aspectos da análise.

As análises financeiras podem ser feitas, dentre outras maneiras, por meio de índices, embora uma análise financeira rigorosa deva levar em consideração outros parâmetros. De acordo com Gitman (1997), cada indústria tem diferentes níveis “aceitáveis” para seus índices, que também podem variar, por exemplo, por região geográfica. A análise por meio de índices por si só pode fornecer um retrato falso e deve ser usada em conjunto com uma análise mais profunda dos negócios da empresa. Os índices ajudam a entender as relações entre as diferentes áreas de negócios e fornecem fundamentos básicos para a análise das demonstrações financeiras.

Ainda segundo Gitman (1997), a análise por meio de índices é usada para comparar o desempenho e a situação de uma empresa com outras empresas, ou consigo mesma ao longo do tempo. A análise envolve os métodos de cálculo e a interpretação dos índices financeiros, para avaliar o desempenho e a situação da empresa. Os insumos básicos são a demonstração do resultado e o balanço patrimonial, referentes aos períodos a serem examinados. Os índices financeiros podem ser subdivididos em quatro grupos ou categorias básicas: índices de liquidez, índices de atividades, índices de endividamento e índices de lucratividade.

Segundo esse autor, os índices de liquidez, de atividade e de endividamento medem, fundamentalmente, risco; os índices de lucratividade medem retorno. Para prazos curtos, os

elementos importantes são a liquidez, a atividade e a lucratividade, uma vez que eles fornecem informações que são críticas para as operações de curto prazo da empresa; os índices de endividamento são úteis quando se tem certeza de que a empresa será bem-sucedida a curto prazo. Gitman (1997) detalha o entendimento dos conceitos.

Uma empresa líquida é aquela que pode facilmente satisfazer às suas obrigações de curto prazo, no vencimento. A liquidez refere-se à solvência da situação financeira global da empresa – a facilidade com a qual ela pode pagar suas contas. As três medidas básicas de liquidez são: a) o capital circulante líquido (ativo circulante/passivo circulante); b) o índice de liquidez corrente (ativo circulante/passivo circulante); e c) o índice de liquidez seco (ativo circulante – estoques/ passivo circulante).

Os índices de atividade são usados para medir a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou em caixa. As medidas de liquidez são geralmente inadequadas, pois diferenças na composição dos ativos circulantes e passivos circulantes podem afetar significativamente a “verdadeira” liquidez da empresa. As atividades podem ser medidas pelo: a) giro dos estoques (custo dos produtos vendidos/estoques); b) período médio de cobrança (duplicatas a receber/vendas médias por dia); c) período médio de pagamento (duplicatas a pagar/compras médias por dia); d) giro do ativo permanente (vendas/ativo permanente líquido); e) giro do ativo total (vendas/ativos totais).

A situação de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucros. Em geral, está-se mais preocupado nas dívidas de longo prazo da empresa, uma vez que esses empréstimos comprometem a empresa com o pagamento de juros a longo prazo, assim como com a devolução do principal. Em geral, quanto mais dívida a empresa usa em relação ao total de seu ativo, maior será sua alavancagem financeira, termo usado para descrever a ampliação do risco e do retorno ocasionada pelo uso de financiamento a custos fixos, como dívida e ações preferenciais. As medidas de endividamento são: a) índice de endividamento geral (exigível total/ativo total); b) índice exigível a longo prazo-patrimônio líquido (exigível a longo prazo/patrimônio líquido); c) índice de cobertura de juros (lucro antes dos juros e do imposto de renda/despesa anual em juros).

Em relação à análise de lucratividade de uma empresa, Gitman (1997) comenta que esta – a lucratividade – pode ser avaliada em relação às suas vendas, aos ativos, ao patrimônio líquido e ao valor da ação. Como um todo, essas medidas permitem avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, um certo nível de ativos, os investimentos dos proprietários, ou o valor da ação. Algumas medidas; a) margem bruta

(vendas – custo dos produtos vendidos/vendas); b) margem operacional (lucro operacional/vendas); c) margem líquida (lucro líquido após o imposto de renda/vendas); d) taxa de retorno sobre o ativo total (lucro líquido depois do imposto de renda/ativo total); e) taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (lucro líquido após o imposto de renda/patrimônio líquido); f) lucro por ação (lucro disponível aos acionistas ordinários/número de ações ordinárias emitidas); g) índice preço/lucro (preço de mercado da ação ordinária/lucro por ação).

Embora a análise por meio de índices possa apresentar restrições, Gitman (1997) descreve algumas precauções que se deve ter, com o intuito de melhor aproveitar a análise: a) um único índice geralmente não fornece informação suficiente; b) as demonstrações financeiras que estão sendo comparadas devem ser da mesma data; c) devem ser usadas demonstrações financeiras auditadas; d) os dados devem ser verificados quanto à uniformidade do tratamento contábil; e) a inflação e as diferentes idades dos ativos podem distorcer a comparação de índices.

O desempenho econômico-financeiro de organizações é medido também pelo assim chamado Q de Tobin, ou *Tobin's Q*. Famá e Barros (2000) discutem este indicador, colaborando para um adequado entendimento quanto à sua importância: o Q de Tobin foi proposto originalmente por Tobin e Brainard (1968) e Tobin (1969), um quociente que viria consolidar-se como variável de utilidade em diferentes aplicações em pesquisas nas áreas de economia e finanças; seu sucesso relaciona-se com sua riqueza em interpretações e implicações testáveis.

O Q de Tobin é definido como a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição de seus ativos físicos, representando, portanto, a razão entre dois valores atribuídos ao mesmo conjunto de ativos (FAMÁ; BARROS 2000). Assim o quociente é definido como a relação entre o valor de mercado das ações, ou capital próprio da firma (VMA), mais o valor de mercado de suas dívidas, ou capital de terceiros empregado (VMD), e o valor de reposição dos ativos da firma (VRA), tal como apresenta-se na expressão algébrica (1).

$$Q \text{ de Tobin} = (VMA + VMD) / VRA \quad (1)$$

Segundo Famá e Barros (2000), as aplicações do Q de Tobin são muitas, destacando-se aquelas que se relacionam a investimentos de capital, estruturas de mercado; valor ou desempenho da firma; estrutura de propriedade e valor da firma; estrutura de capital e valor da

firma; diversificação e foco no negócio; *takeovers*, fusões e aquisições e *performance* da organização; oportunidades de crescimento, relações de agência e sinalização, hipótese do “sobreinvestimento” e política de dividendos.

Famá e Barros (2000) destacam, por fim, que o crescimento do mercado de capitais no Brasil e a maior disponibilidade de dados fornecidos pelas empresas abertas e agências de informação são um estímulo importante para que um grande número de testes seja conduzido doravante, aproveitando a riqueza de interpretações e implicações do Q de Tobin.

Pesquisas recentes no Brasil fizeram uso desse quociente. Lameira, Ness Junior e Macedo-Soares (2007), ao falarem sobre governança corporativa e o impacto no valor das companhias abertas brasileiras, utilizaram essa relação para mensurar o valor das empresas. O Q de Tobin, conforme metodologia proposta por Chung e Pruitt (1994), foi utilizado por Piccoli, Tortato e Guimarães (2010) ao analisarem a influência da verticalização no desempenho e no valor das empresas no mercado brasileiro.

Cabe, neste ponto do capítulo, tecer considerações a respeito de mecanismos de mensuração do desempenho das empresas. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* é uma importante iniciativa, relativamente recente, que considera, além da vertente financeira, outras, como o cliente, os processos internos e o aprendizado e crescimento. De acordo com Kaplan e Norton (1997), trata-se de uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho.

Assim é que, ao falar-se em desempenho, são vários os aspectos que podem ser levados em consideração e não somente o financeiro, como usualmente se observa. Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado. O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes; e lucratividade de clientes.

Kaplan e Norton (1997), em relação à perspectiva dos processos internos das empresas, explicam que, para a maioria das empresas de hoje, ter diversas medidas de processos de negócios, multifuncionais e integrados representa uma melhoria significativa em relação a sistemas de medição de desempenho existentes. Os objetivos e medidas para essa perspectiva derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. A cadeia de valores inclui três processos internos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas; as três principais categorias nessa perspectiva são: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Relativamente à perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997) explicam que qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento da receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas. São três os temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: crescimento e *mix* de receita; redução de custos/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Souza e Clemente (1995) corroboram a visão da empresa como uma entidade que pode ser analisada sob vários ângulos. Pode-se considerar a empresa como entidade de natureza política, privilegiando-se a análise da luta pelo poder e das formas como este é exercido; pode-se ainda encarar a empresa como unidade sociocultural, destacando-se o contexto em que as pessoas interagem e a forma com isso influencia a sobrevivência e o crescimento dela; do ponto de vista da administração, as atividades de planejamento e controle são privilegiadas; pela teoria econômica, a empresa é vista como uma unidade produtiva, que transforma insumos em produtos, gerando, dessa forma, valor; para o contabilista, a empresa é uma unidade de contas, pois procura mostrar a evolução, o patrimônio em movimento; e para o engenheiro, a empresa é uma unidade técnica que desenvolve determinado processo de transformação, sujeito aos princípios e leis da Física e da Química.

Como se pode observar, a análise de desempenho de uma organização pode acontecer de várias formas, sob várias perspectivas. Não obstante as alternativas possíveis, optou-se, no âmbito deste trabalho, por se trabalhar com a perspectiva de análise econômico-financeira.

2.4.2 Desempenho econômico-financeiro - considerações finais e subcategorias de análise

Um desempenho econômico-financeiro adequado contribui para que ações e projetos sejam executados, levando, como consequência, ao crescimento e fortalecimento das organizações. Este capítulo completou o quadro teórico e empírico que justificou a pesquisa;

quadro este complementado pelo estudo da governança corporativa e dos valores organizacionais.

São as seguintes as subcategorias de análise que permitiram melhor compreender os aspectos relacionados ao desempenho econômico-financeiros nas organizações estudadas:

- a. visão econômico-financeira do negócio;
- b. visão em relação ao cliente;
- c. visão em relação ao acionista.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS À FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

O embasamento teórico e empírico conduzido neste segundo capítulo procurou destacar a importância das categorias de análise para as organizações, no Brasil e no mundo. Procurou, também, identificar a situação atual das pesquisas nessas áreas, e as oportunidades para um aprofundamento em campos específicos. Este aprofundamento é representado, nesta pesquisa, pelo estudo das relações entre as categorias de análise, uma vez que cada uma delas, de maneira isolada ou em grupos de duas, já foi objeto de estudo por parte da comunidade científica.

Seguem-se alguns exemplos de pesquisas, clássicas e/ou recentes, que levam em consideração uma ou duas das categorias aqui estudadas, ou subtemas diretamente a elas relacionados.

O primeiro exemplo, nesse sentido, diz respeito à Teoria da Agência (EISENHARDT, 1989), cujo foco está na determinação da forma mais eficiente de se governar um contrato (unidade de análise) entre as partes (*principal* e *agent*), considerando aspectos relacionados às pessoas, à organização e à informação. Seu estudo leva em consideração, entre outros aspectos, as pessoas, com seus valores pessoais, as empresas, com seus valores organizacionais, e o próprio desempenho econômico-financeiro, como resultado das ações conduzidas na organização.

Andrews (1996, 1980), como segundo exemplo, ao falar de Estratégia – como um padrão de decisões em uma organização que determina e revela seus objetivos, propostas, ou metas, gera as principais políticas e planos para que essas metas sejam alcançadas, e define o foco de negócios a ser seguido, o tipo de organização, em termos econômicos e de recursos humanos, que ela pretende ser, e a natureza de contribuição econômica e não econômica que

ela pretende fazer aos seus acionistas, empregados, clientes, e comunidades - e de Valores - *A value is a view of life and a judgement of what is desirable that is very part of a person's personality and a groups morale. From parents, teachers, and peers, we are told by psychologists, we acquire basic values, which change somewhat with acquired knowledge, analytical ability, and self-awareness, but remain a stable feature of personality... Despite the well known problems of introspection, we can probably do more to understand the relations of own values to our choice of purpose than we can to change the values of others. Awareness that our own preference for an alternative opposed by another stems from values as much as from rational estimates of economic opportunity may have important consequences* - identifica relações, ainda que não entre todas as categorias de análise propostas por esta pesquisa.

O terceiro exemplo diz respeito ao tema governança corporativa, cuja relação com o tema desempenho econômico-financeiro é estreita. Publicação recente no Brasil (STEINBERG *et al.*, 2008), que analisa a importância dos conselhos de administração para as organizações, no âmbito do tema sobre governança corporativa, identifica vários aspectos a serem levados em consideração para uma atuação eficaz por parte de conselheiros de administração, mas o tema valores organizacionais não é identificado ao longo dela, o que indica, uma vez mais, o potencial de estudos sobre as relações.

No Brasil, como quarto exemplo, um estudo recente de Teixeira e Monteiro (2008), voltado a valores pessoais no ambiente de negócios, não encontrou artigos relacionando valores pessoais a aspectos de negócios, confirmando o potencial de estudos envolvendo estes temas: “Outro tema sobre o qual temos muito pouco conhecimento diz respeito à relação entre valores pessoais dos gestores e desempenho das organizações, não apenas financeiro, mas relacionado a outras medidas que hoje compõem a *performance* organizacional. A *performance* das empresas tem uma natureza multidimensional”. Os valores pessoais têm um papel a desempenhar nos estudos que visam compreender como as pessoas se comportam no âmbito organizacional, como exercem influência entre si e como constroem o mundo social organizacional em que se inserem. Em âmbito internacional, Teixeira e Monteiro (2008) identificam que também não é grande o número de artigos sobre o tema, embora esse número tenha crescido a partir de meados da década de 90.

Como quinto exemplo destaca-se o trabalho recente de Charan (2010), sobre governança corporativa e o papel dos conselhos de administração nos tempos atuais, pós-crise de 2008. Embora sejam muitas as orientações fornecidas em relação à forma de atuar de um conselho de administração, as categorias de análise aqui estudadas não foram analisadas de

maneira integrada.

O sexto exemplo a ser considerado é o recém-realizado 34º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (34º EnANPAD). Embora tenham sido selecionados 860 trabalhos, dos 2.636 avaliados, o autor desta tese não identificou trabalhos que tratassem sobre o tema aqui estudado – relações entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro -, não obstante o fato de que, uma vez mais, de maneira isolada ou em grupo de duas, as três categorias de análise, ou subtemas a elas relacionados, tenham sido objeto de estudo.

Percebe-se, a julgar pela fundamentação teórica e empírica, que, embora não haja um número excessivo de atividades de pesquisa desenvolvidas que unam as categorias de análise - valores organizacionais, desempenho econômico-financeiro e governança corporativa -, essa junção faz sentido, entre outras e importantes razões, por serem as pessoas, com base em seus valores, que tomam as decisões que irão influenciar o destino de suas organizações, com seus valores organizacionais, organizações essas que buscam um desempenho econômico-financeiro que atenda aos anseios de seus *stakeholders*.

Há que se ressaltar, por fim, a relativa multidisciplinaridade das categorias de análise, mas que, justamente por isso, e pelas ligações entre elas que vêm sendo identificadas pelos pesquisadores, este trabalho deve colaborar para o desenvolvimento de novas pesquisas nessas áreas no Brasil e no mundo, e para o avanço da ciência no campo da administração.

3 METODOLOGIA

A partir do problema de pesquisa proposto e levando-se em consideração os conhecimentos teóricos e empíricos identificados, apresenta-se, neste capítulo, a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, a qual está sintetizada na Figura 4.

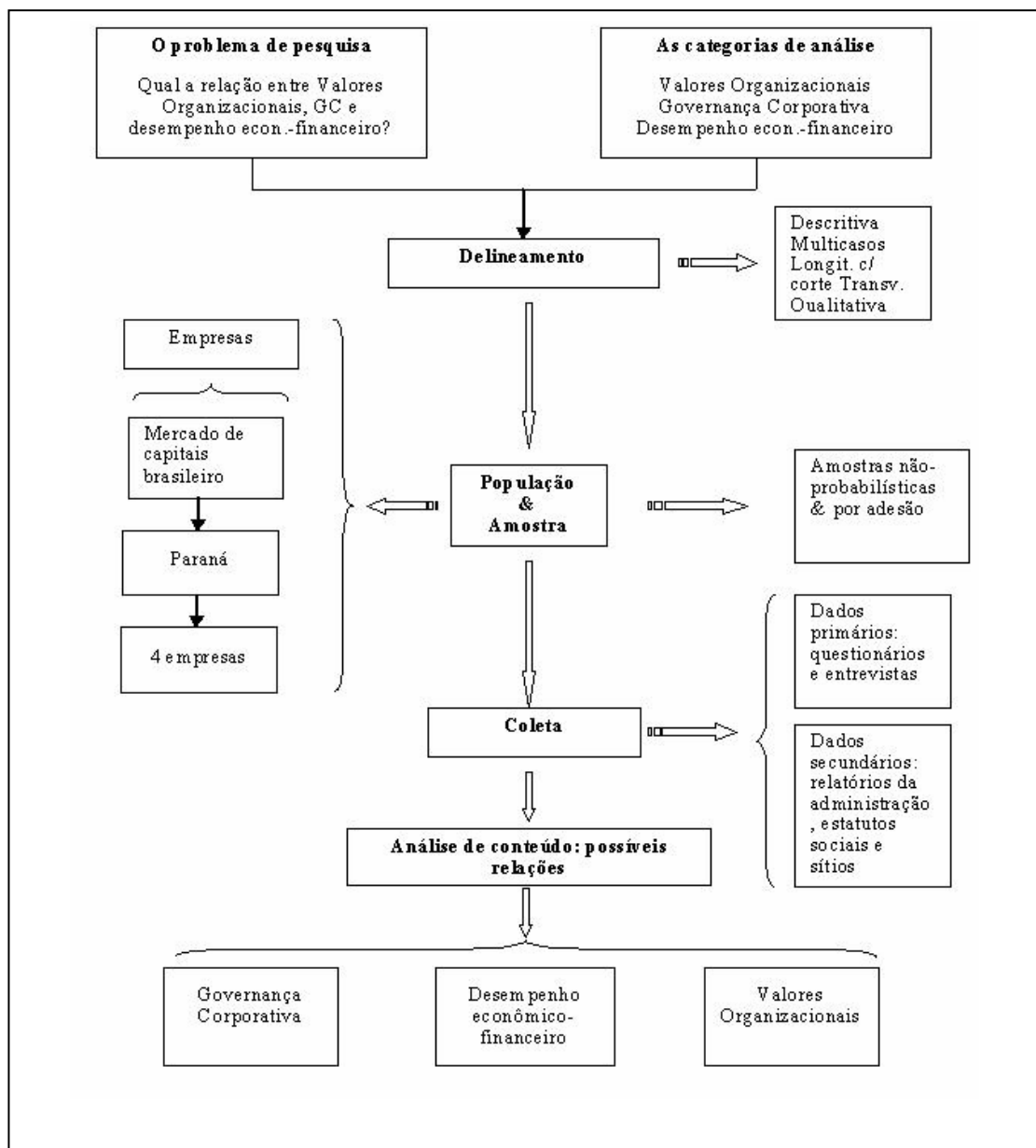


Figura 4 - Esquematização da metodologia de pesquisa utilizada
Fonte: O autor

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Algumas das principais premissas levadas em consideração para a proposição do problema de pesquisa relacionam-se aos seguintes fatos:

- a. A boa governança corporativa é uma característica importante de uma organização em seu mercado de atuação.
- b. O desempenho em geral e o desempenho econômico-financeiro em particular são importantes aspectos a serem analisados pelos *stakeholders* de uma organização.
- c. Os valores organizacionais têm importante papel na construção da cultura e da identidade organizacionais, colaborando também para o processo de governança corporativa.
- d. O processo e a dinâmica de implantação das práticas de governança corporativa influenciam a qualidade da governança corporativa.
- e. O Estado do Paraná é representativo no cenário nacional em termos de empresas de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo.
- f. Os valores organizacionais constituem-se em importantes instrumentos de controle das relações entre o principal e o agente (Teoria da Agência).

O problema de pesquisa – Quais são as relações entre os valores organizacionais, a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro em organizações de capital aberto com sede no Paraná e ações negociadas na BM&FBOVESPA? – pressupõe o desenvolvimento de um trabalho que buscasse responder às seguintes perguntas:

- a. Quais os principais valores organizacionais das organizações pesquisadas?
- b. Quais as principais práticas que colaboram para que uma organização seja reconhecida como aquela que possui uma boa governança corporativa? As organizações pesquisadas implantaram essas práticas?
- c. Como foi o processo e a dinâmica de implantação da governança corporativa nas organizações pesquisadas?
- d. Qual a relação entre valores organizacionais e os níveis de governança corporativa das organizações pesquisadas?
- e. Qual a relação entre o nível de governança corporativa das organizações pesquisadas e seu desempenho econômico-financeiro?
- f. Qual a relação entre os valores organizacionais e o desempenho econômico-

financeiro das organizações?

Conforme comenta Castro (2006) em relação ao roteiro de uma pesquisa, é preciso que se saiba sempre por que se tenta responder a essa ou àquela pergunta, pois a natureza da resposta depende do que queremos fazer com ela.

Com base nas três categorias de análise – valores organizacionais, governança corporativa e desempenho econômico-financeiro – foi conduzida uma análise visando identificar a existência, ou não, de relações entre as categorias e os tipos das relações.

3.2. CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE

O objetivo geral deste trabalho não pressupõe a existência de variáveis, dependentes e independentes, mas, sim, de categorias de análise, as quais foram pesquisadas para que, a partir de uma análise adequada, se verificasse quais as relações entre elas.

São três as categorias de análise pesquisadas, a saber:

- a. valores organizacionais;
- b. desempenho econômico-financeiro;
- c. governança corporativa.

Cada categoria de análise possui um conjunto de subcategorias, que visaram facilitar a análise das categorias ao longo da pesquisa de campo. São as seguintes as subcategorias:

Em relação aos valores organizacionais:

- a. prática dos valores organizacionais;
- b. processo de construção dos valores organizacionais;
- c. importância dos valores organizacionais.

Em relação ao desempenho econômico-financeiro:

- a. visão econômico-financeira do negócio;
- b. visão em relação ao cliente;
- c. visão em relação ao acionista.

Em relação à governança corporativa:

- a. aderência às práticas governança corporativa;
- b. processo de construção das práticas de governança corporativa;
- c. importância da governança corporativa.

As categorias e subcategorias de análise são definidas a seguir.

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE

Segundo Kerlinger (1996), há dois tipos de definição de variáveis: constitutiva e operacional. Uma definição constitutiva define palavras com outras palavras; são definições de dicionário e, naturalmente, são utilizadas por todos, inclusive cientistas. Já as definições operacionais surgem de um novo modo de pensar: uma definição operacional é uma ponte, segundo esse autor, entre os conceitos e as observações, e atribui significado a uma variável, especificando as atividades necessárias para medi-la ou manipulá-la.

As categorias de análise desta pesquisa (valores organizacionais, desempenho econômico-financeiro e governança corporativa), assim como as respectivas subcategorias, são definidas a seguir.

3.3.1 Categoria de análise: valores organizacionais

Definição Constitutiva: Valores são metas hierarquicamente estabelecidas e incorporadas, que definem o desejável e o aceito; são agentes motivacionais, e sua natureza é cognitiva e emocional (SCHWARTZ, 1992). Valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis. Orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos. Podem explicar os fenômenos organizacionais, definem o sucesso e estabelecem padrões que devem ser alcançados (DEAL; KENNEDY, 1982).

Definição Operacional: Os valores organizacionais representam as crenças, presentes nas atitudes e nos discursos dos membros de uma organização, em sua comunicação institucional e em documentos oficiais. A identificação dos valores organizacionais nas organizações pesquisadas se deu por meio dos dados secundários (relatórios de atividades e sites), por meio das entrevistas (pergunta de número (1), item (B), do roteiro de entrevista – ANEXO 1) e por meio dos questionários aplicados (pergunta de número (5) do questionário – ANEXO 2).

3.3.1.1 Subcategoria de análise: prática dos valores organizacionais

Definição Constitutiva: prática dos valores organizacionais é a tradução dos valores da companhia em procedimentos e políticas que tendem a impulsioná-la para determinadas metas e ao longo de certas trajetórias (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001).

Definição Operacional: é a capacidade que uma organização tem de fazer efetivo uso, em todas as suas instâncias e em todos os momentos, da essência dos conceitos apresentados pelos seus valores, explícitos ou não. Operacionalmente, a prática dos valores organizacionais nas organizações pesquisadas foi identificada por meio das entrevistas (perguntas (1a) e (1b), item (B) ANEXO 1) e por meio dos questionários aplicados (perguntas de número (11) a (14) ANEXO 2).

3.3.1.2 Subcategoria de análise: processo de construção dos valores organizacionais

Definição Constitutiva: os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais e ambos possuem características comuns, uma vez que ambos possuem, entre outros, componentes motivacionais e a função de orientar comportamentos: os valores pessoais orientam a vida das pessoas e os organizacionais a vida das organizações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Definição Operacional: processo de construção dos valores organizacionais é a forma por meio da qual os valores organizacionais foram sendo definidos, disseminados e implantados na organização ao longo do tempo. O processo de construção dos valores organizacionais, operacionalmente, foi identificado por meio das entrevistas (perguntas (1) e (2), item (B)) e por meio dos questionários aplicados (perguntas (6), (7), (9) e (10)).

3.3.1.3 Subcategoria de análise: importância dos valores organizacionais

Definição Constitutiva: a importância dos valores organizacionais reside no fato de que eles são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou

metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos, e podem explicar os fenômenos organizacionais, definindo o sucesso e estabelecendo padrões que devem ser alcançados (TAMAYO; BORGES, 2001).

Definição Operacional: a importância dos valores organizacionais se dá à medida que eles representam a forma de pensar das instâncias maiores de uma organização, sejam estas instâncias representadas pelos fundadores da organização, ou pelos executivos que por ela se responsabilizaram ao longo do tempo. Em termos operacionais, a importância dos valores organizacionais foi passível de ser avaliada a partir das entrevistas (perguntas (3) e (4), item (B) ANEXO 1) e dos questionários aplicados (pergunta (8) ANEXO 2).

3.3.2 Categoria de análise: governança corporativa

Definição Constitutiva: Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p. 19).

Definição Operacional: As organizações pesquisadas fazem parte das três categorias de empresas listadas na BM&FBOVESPA, conforme o nível de Governança Corporativa em que estão listadas (Quadro 1).

Em termos operacionais, a governança corporativa das organizações pesquisadas foi avaliada por meio de dados secundários (relatórios de atividades, sítios e estatutos sociais), por meio das entrevistas (item (C) na íntegra – ANEXO 1) e por meio dos questionários aplicados (itens (C) e (D) na íntegra – ANEXO 2).

Nível de governança	Principal característica	Nome
1	As Companhias Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária	N1
2	As Companhias Nível 2 se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários	N2
Novo Mercado	A principal inovação do Novo Mercado, em relação à legislação, é a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias	NM

Quadro 1- Níveis de governança corporativa – definição operacional- com base em BOVESPA, BOVESPAa, BOVESPAb (2009).
Fonte: O autor

3.3.2.1 Subcategoria de análise: aderência às práticas governança corporativa

Definição Constitutiva: é o grau em que os princípios básicos de boa governança corporativa são atendidos, de forma a colaborar para melhorar a confiança dos investidores, reduzir o custo do capital, suportar o bom funcionamento dos mercados de capitais e induzir mais fontes estáveis de financiamento (OECD, 2004).

Definição Operacional: a aderência de uma organização às práticas de governança corporativa diz respeito ao quanto, do ponto de vista qualitativo e quantitativo, uma organização aplica efetivamente as práticas propostas por uma determinada organização, país ou entidade que tenha representatividade e reconhecimento em relação ao tema. Operacionalmente, a aderência das organizações às práticas de governança corporativa foi analisada por meio de dados secundários (estatutos sociais), por meio das entrevistas (perguntas (1) e (3), item (C) – Anexo1) e por meio dos questionários (perguntas (15) a (18) –

Anexo 2). No Quadro (56) é apresentada uma síntese sobre a percepção dos respondentes em relação à aderência, pelas empresas, das práticas de governança corporativa quando avaliadas à luz das melhores práticas propostas pelo IBGC.

3.3.2.2 Subcategoria de análise: processo de construção das práticas de governança corporativa

Definição Constitutiva: é a forma como a liderança da organização conduz a implantação das práticas de governança, levando em consideração, entre outros aspectos, a sustentabilidade, como imperativo moral e econômico primário do século 21, e a mais importante fonte de oportunidades e riscos para os negócios. Natureza, sociedade e negócios estão interconectados de maneiras complexas, que devem ser compreendidas pelos que tomam decisões nas organizações (INSTITUTE, 2009).

Definição Operacional: o processo de construção das práticas de governança corporativa é a forma por meio da qual as práticas de governança corporativa foram sendo implantadas na organização ao longo do tempo. As práticas implantadas podem ser aquelas referenciadas por determinada organização, país ou entidade que tenha representatividade e reconhecimento em relação ao tema. Em termos operacionais, o processo de construção das práticas de governança corporativa nas organizações foi passível de ser identificado por meio dos dados secundários (relatórios de atividades), por meio das entrevistas (perguntas (1) a (4) item (D) – ANEXO1) e por meio dos questionários aplicados (perguntas (19) a (24) – ANEXO 2). Nos Quadros (58) e (59) são apresentados as principais dificuldades e os principais benefícios advindos da implantação das práticas de governança corporativa pelas organizações pesquisadas.

3.3.2.3 Subcategoria de análise: importância da governança corporativa

Definição Constitutiva: a governança corporativa constitui-se em um veículo para incorporar preocupações sociais e ambientais no processo de tomada de decisão nos negócios, beneficiando não somente investidores, mas também empregados, consumidores e

comunidades. Diante disso, ela está cada vez mais relacionada com práticas de negócios e políticas públicas consonantes com peculiaridades de valores de *stakeholders* (GILL, 2008).

Definição Operacional: a importância da governança corporativa se dá à medida que ela colabora para o fortalecimento e perenidade das organizações que a praticam, que, por sua vez, irão atender aos anseios de todos os seus *stakeholders*, e da sociedade na qual ela está inserida. Do ponto de vista operacional, a importância da governança corporativa foi identificada junto às organizações pesquisadas por meio de dados secundários (sítios), por meio das entrevistas (perguntas (1) e (2), item F – ANEXO1) e por meio dos questionários aplicados (pergunta (26)- ANEXO2). No Quadro 57, são apresentadas as razões que levaram as empresas à prática da governança corporativa.

3.3.3 Categoria de análise: desempenho econômico-financeiro

Definição Constitutiva: é a situação econômico-financeira de uma organização, em um determinado momento, que permite, por meio da utilização de indicadores, compará-la, a ela mesma em outros momentos de sua vida, ou a outras organizações, de seu segmento de atuação ou não.

Definição Operacional: é uma forma de medir o sucesso de uma organização, de maneira absoluta e/ou relativa, por meio de informações de caráter econômico e financeiro. O desempenho econômico-financeiro pode ser definido operacionalmente por meio do quociente Q de Tobin, definido como a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição de seus ativos físicos. O quociente é definido como a relação entre o valor de mercado das ações, ou capital próprio da firma (VMA), mais o valor de mercado de suas dívidas, ou capital de terceiros empregado (VMD), e o valor de reposição dos ativos da firma (VRA) tal como apresentado na equação algébrica (2):

$$Q \text{ de Tobin} = (VMA + VMD) / VRA \quad (2)$$

Desempenho econômico-financeiro também é definido operacionalmente conforme apresentado no Quadro 2, que leva em consideração os aspectos relacionados aos níveis de liquidez, de atividade, de endividamento e de lucratividade, tais como apresentados no capítulo referente à fundamentação teórica e empírica.

Desempenho Econômico-Financeiro
Índices de liquidez
Capital circulante líquido Índice de liquidez corrente Índice de liquidez seco
Índices de atividade
Giro dos estoques Período médio de cobrança Período médio de pagamento Giro do ativo permanente Giro do ativo total
Índices de endividamento
Índice de endividamento geral Índice exigível a longo prazo-patrimônio líquido Índice de cobertura de juros
Índices de lucratividade
Margem bruta Margem operacional Margem líquida Taxa de retorno sobre o ativo total Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido Lucro por ação Índice preço/lucro

Quadro 2 - Desempenho econômico-financeiro – definição operacional.

Fonte: O autor

3.3.3.1 Subcategoria de análise: visão econômico-financeira do negócio

Definição Constitutiva: é o comportamento dos responsáveis por uma organização, em âmbito estratégico, em relação ao seu desempenho econômico-financeiro, neste contemplados desde a eficácia de seus processos produtivos até as suas aplicações financeiras.

Definição Operacional: é o modo de posicionar-se de uma organização em relação às suas finanças e em relação a alinhamento entre a sua gestão econômico-financeira e os seus negócios. Em termos operacionais, a visão econômico-financeira do negócio pôde ser

avaliada por meio dos dados secundários (relatórios de atividades – estratégias), por meio das entrevistas (perguntas (1) e (2), item (E) – ANEXO 1) e por meio dos questionários aplicados (pergunta (25) – ANEXO2).

3.3.3.2 Subcategoria de análise: visão em relação ao cliente

Definição Constitutiva: é a forma de se comportar dos empregados e proprietários de uma organização em relação aos seus clientes, contemplando desde a identificação de suas necessidades até o monitoramento do grau de sua satisfação pós-compra ou pós-aquisição dos serviços.

Definição Operacional: é o modo por meio do qual uma organização, por meio de seus gestores, empregados, acionistas, entre outros, entende, atende e trata os seus clientes, definindo, de maneira tácita e/ou explícita, a sua importância. Em termos operacionais, a visão econômico-financeira do negócio pôde ser avaliada por meio dos dados secundários (relatórios de atividades – estratégias), por meio das entrevistas (perguntas (1) e (2), item (E)- ANEXO 1) e por meio dos questionários aplicados (perguntas (25) e (26) – ANEXO2).

3.3.3.3 Sub-categoria de análise: visão em relação ao acionista

Definição Constitutiva: é a forma de se comportar dos empregados de uma organização em relação aos seus acionistas, contemplando o entendimento e atendimento às suas determinações.

Definição Operacional: é o modo por meio do qual uma organização, por meio de seus gestores e empregados, entende, atende e trata os seus acionistas. Em termos operacionais, a visão econômico-financeira do negócio foi passível de ser avaliada por meio dos dados secundários (relatórios de atividades – estratégias), por meio das entrevistas (perguntas (1) e (2), item (E) – ANEXO1) e por meio dos questionários aplicados (perguntas (25) e (26) – ANEXO2).

3.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Com o objetivo de facilitar a compreensão por parte dos entrevistados, e dos leitores em geral, e ainda que alguns dos termos já tenham sido apresentados ao longo do segundo capítulo – fundamentação teórica e empírica – são apresentadas, a seguir, as definições daqueles termos que se julga serem mais relevantes para a compreensão da pesquisa.

Conselho de Administração: órgão guardião dos interesses dos proprietários, dotado de poderes emanados da Assembleia Geral, em torno do qual gravitam os demais órgãos da administração (ANDRADE; ROSSETI, 2007).

Estratégia: é um plano – um caminho para ir daqui até ali; estratégia é um padrão – consistência em comportamento ao longo do tempo; estratégia é uma posição – localização de determinados produtos em determinados mercados; estratégia é uma perspectiva – maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; estratégia é um truque – uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Governança Corporativa: é o papel que os Conselhos de Administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais (no Brasil) e os *stakeholders*: empregados, credores (OECD, 1999).

Níveis de Governança Corporativa: critérios que possibilitam que as empresas sejam classificadas em níveis de acordo com padrões de governança, tendo sido definidos o Nível 1; o Nível 2 e o Novo Mercado, que refletem diferentes graus de governança das empresas que adiram às normas de conduta estabelecidas (BOVESPA, BOVESPAa, BOVESPAb, 2009).

Nível 1 de Governança Corporativa: as companhias Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária (BOVESPA, 2009).

Nível 2 de Governança Corporativa: as companhias Nível 2 se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários (BOVESPAa, 2009).

Nível Novo Mercado de Governança Corporativa: a principal inovação do Novo Mercado, em relação à legislação, é a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias (BOVESPAb, 2009).

Q de Tobin: relação entre o valor de mercado das ações, ou capital próprio da firma (VMA) mais o valor de mercado de suas dívidas, ou capital de terceiros empregado (VMD) e o valor de reposição dos ativos da firma (VRA)

Shareholders: proprietários, investidores (agrupados quanto ao regime legal, participação, gestão, controle classe de ações (ANDRADE; ROSSETI, 2007).

Stakeholders (partes interessadas): pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas empresas e que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados. Podem ser divididos em *shareholders* – proprietários, investidores (agrupados quanto ao regime legal, participação, gestão, controle classe de ações); internos – efetivamente envolvidos com a geração e o monitoramento de resultados (órgãos de governança, empregados); externos – integrados à cadeia de negócios (credores, fornecedores diretos e integrantes distantes da cadeia de suprimento, clientes, consumidores); e entorno - comunidades locais em que a empresa atua, a sociedade como um todo, governos - (ANDRADE; ROSSETI, 2007).

Teoria da Agência: discorre sobre a divisão dos riscos entre indivíduos ou grupos; as atitudes distintas em relação ao risco; as partes que cooperam com metas distintas e divisão de responsabilidades. O foco da Teoria da Agência está na determinação da forma mais eficiente de se governar um contrato (unidade de análise) entre as partes (*principal e agent*), considerando aspectos relacionados às pessoas, à organização e à informação (EISENHARDT, 1989).

Valor: é uma crença em que o homem se baseia para atuar por preferência (ALLPORT, 1967).

Valor Instrumental: é definido como uma simples crença, que sempre assume a seguinte forma: “eu acredito que tal forma de conduta (por exemplo, honestidade, coragem) é pessoalmente e socialmente preferível em todas as situações no que diz respeito a todos os objetos” (ROKEACH, 1972).

Valores Organizacionais: princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis. Orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos. Podem explicar os fenômenos organizacionais, definem o sucesso e estabelecem padrões que devem ser alcançados (DEAL; KENNEDY, 1982).

Valor Terminal: assume a seguinte forma comparativa: “eu acredito que vale a pena lutar por um determinado estado-final de existência (por exemplo, salvação, um mundo de paz)” (ROKEACH, 1972).

3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa contemplou o estudo de quatro casos de empresas que têm sede no Paraná e possuem ações negociadas na BM&FBOVESPA. Trata-se de um número significativo em relação ao total deste tipo de empresas localizada nesse Estado, total este de seis empresas.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001).

De acordo com Gil (1996), é possível classificar as atividades de pesquisa em três grandes grupos com base em seus objetivos: exploratórias, descritivas e explicativas. Pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições; seu planejamento é bastante flexível, de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Já as pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Esse autor identifica que, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados de realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa, isto é, o seu delineamento. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados; os principais grupos de delineamento são aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles que se valem de dados fornecidos por pessoas. Neste último grupo encaixa-se o estudo de caso.

Um estudo de caso pode ser entendido como uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos; a investigação baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados (GIL, 1996).

Yin (2001) considera serem cinco os componentes especialmente importantes em um projeto de estudo de caso, a saber: a questão de estudo, suas proposições, se houver, sua(s) unidade(s) de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para se interpretar as descobertas.

O estudo de caso, de acordo com Gil (1996), caracteriza-se por uma grande flexibilidade; isto significa que é muito difícil estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como deverá ser desenvolvida a pesquisa. Na maioria dos estudos de caso, contudo, é possível identificar quatro fases: a delimitação da unidade-caso, a coleta de dados, a análise e interpretação dos dados e a redação do relatório.

Gil (1996) destaca como principais vantagens do estudo de caso: a) o estímulo a novas descobertas, face à flexibilidade de seu planejamento, que permite ao pesquisador, ao longo da pesquisa, ter o seu interesse despertado por outros aspectos que não havia previsto; b) a ênfase na totalidade, pelo fato do pesquisador voltar-se para a multiplicidade de dimensões de um problema e c) a simplicidade dos procedimentos que, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples. Entre as limitações que se apresentam, destaca-se a dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

3.5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa realizada é de caráter:

- a. Descritiva: embora tenha objetivos específicos de caráter exploratório e explicativo, a pesquisa é de caráter eminentemente descritivo, uma vez que se propõe a descrever o processo e a dinâmica de implantação da governança corporativa nas organizações pesquisadas. O caráter exploratório deve-se à identificação dos valores organizacionais e das práticas de governança das organizações pesquisadas, enquanto o caráter explicativo é justificado pela intenção de se analisar as relações entre as três categorias de análise.
- b. Multicasos: foram pesquisadas empresas de capital aberto com sede no Paraná e

ações negociadas na BM&FBOVESPA; o número final de empresas pesquisadas é resultado da adesão das mesmas à pesquisa, tendo totalizado quatro empresas.

- c. Longitudinal com um corte Transversal: a pesquisa não previu o acompanhamento das categorias de análise ao longo do tempo, o que não impede que isso seja feito no âmbito de pesquisas futuras. Ressalta-se, contudo, que o objetivo específico relativo ao processo e à dinâmica de implantação das práticas de governança corporativa nas organizações apresenta um caráter longitudinal, uma vez que, como processo, é algo que se desenrolou ao longo de um período de tempo; este período, de análise longitudinal, pode ser definido como aquele iniciado no momento imediatamente anterior à abertura do capital por parte das empresas, até os dias atuais, embora alguns dados, de caráter primário e secundário, tenham sido levantados, e analisados, desde o surgimento das empresas.
- d. Qualitativa: muito embora os resultados também tenham sido tabulados, agrupados e analisados do ponto de vista numérico, a pesquisa não se caracteriza por uma análise estatística profunda; os dados primários foram obtidos por meio de questionários e entrevistas em profundidade (semiestruturada, pessoal) do tipo direto (não há razão para que os objetivos do projeto não tivessem sido revelados aos respondentes).

3.5.2 Delimitação: população e amostra

Estudos como o aqui realizado podem ser conduzidos em organizações em geral, uma vez que o conceito de governança corporativa pode ser utilizado por instituições de vários portes, de diversas características, públicas ou privadas, de capital aberto ou fechado. Da mesma forma, os valores organizacionais podem ser pesquisados sem que as organizações tenham as suas ações negociadas em bolsa de valores. O desempenho econômico-financeiro também é de interesse de grande parte das organizações, senão de sua esmagadora maioria.

Segundo Maroco (2003), na maioria dos estudos de psicologia e ciências sociais, procura-se desenvolver teorias e explicações que sejam generalizáveis para todos os humanos, ou grupos de humanos, isto é, para populações. O termo – população – se refere também a grupos de objetos, eventos, observações ou outras “coisas” que podem ser agregáveis e sobre as quais estamos interessados em generalizar.

Para Maroco (2003), existem basicamente dois tipos de amostragem: a) amostragem probabilística ou aleatória – quando as amostras são obtidas de forma aleatória, isto é, quando a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra é igual para todos os elementos e todas as amostras selecionadas são igualmente prováveis; e b) amostragem não probabilística ou não aleatória – ocorre quando a probabilidade de um determinado elemento pertence à amostra não é igual à dos elementos restantes, não seguindo, portanto, os princípios básicos da teoria das probabilidades; o problema, neste caso, é que a amostra pode não ser representativa da população que se deseja estudar, ou cujos comportamentos se deseja conhecer.

A amostra, a partir da qual se buscou verificar se os comportamentos são passíveis de generalização em relação à população acima definida, é de caráter não probabilístico ou não aleatório, e foi composta por empresas brasileiras de capital aberto, cujas ações sejam negociadas na BM&FBOVESPA e cuja sede esteja localizada no Estado do Paraná, em número de quatro (Quadro 3).

Empresa	Nível de GC (BM&FBOVESPA)	Capital	Período de análise longitudinal (imediatamente anterior à abertura de capital)
ALL	Nível 2	Privado	2004 aos dias atuais
Bematech	Novo Mercado	Privado	2007 aos dias atuais
COPEL	Nível 1	Público	1994 aos dias atuais
Positivo Informática	Novo Mercado	Privado	2006 aos dias atuais

Quadro 3 - Relação das empresas pesquisada
Fonte: O autor

A opção por amostras de caráter não probabilístico ou não aleatório justifica-se, principalmente, pela característica descritiva e qualitativa da pesquisa. A escolha do Estado do Paraná é devida, principalmente, à a) representatividade do Paraná no cenário nacional, em vários aspectos; b) importância que as empresas pesquisadas representam nos setores da economia nos quais estão inseridas, e c) facilidade de acesso às empresas.

As razões pelas quais estas empresas, especificamente, foram escolhidas são apresentadas na parte introdutória do capítulo (4) – Estudo Empírico.

3.5.3 Dados: tipo e coleta

Os dados coletados visaram conhecer o processo e a dinâmica de implantação da governança corporativa na organização ao longo do tempo, buscando identificar, entre outros aspectos, a) as dificuldades enfrentadas; b) as atividades desenvolvidas; c) os prazos necessários; d) os atores internos; e) os interlocutores externos (bancos, clientes, bolsa de valores, etc); f) os aspectos favoráveis e desfavoráveis vivenciados; g) a cultura organizacional (em termos, por exemplo, de valores organizacionais tácitos); h) as motivações; i) as expectativas em relação ao futuro; j) o comportamento em relação ao tema no passado; k) a aderência das práticas de governança (em termos de propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflito de interesses) em relação às práticas de mercado; l) a situação econômico-financeira das organizações, como forma de avaliar eventuais relações entre as categorias de análise; e m) os valores organizacionais e práticas de governança corporativa, tácitos e explícitos.

Os dados de caráter primário estão relacionados, entre outros aspectos, ao processo e à dinâmica de implantação da governança corporativa nas organizações; às dificuldades enfrentadas ao longo do processo; à percepção em relação à importância dos valores organizacionais para o processo; aos valores organizacionais tácitos; e às práticas tácitas de governança corporativa.

Os dados de caráter primário foram coletados por meio de questionário, composto por perguntas abertas e fechadas, e entrevistas em profundidade, semiestruturada, pessoal e do tipo direto, uma vez que não há razão para que os objetivos do projeto não sejam revelados aos respondentes (ANEXO 2).

Os dados de caráter secundário estão relacionados, entre outros aspectos, ao desempenho econômico-financeiro; aos valores organizacionais explicitados e às práticas explicitadas de governança corporativa (ANEXO 1).

Estes dados foram coletados por meio de relatórios anuais de atividades; sítios das organizações pesquisadas; sítios de instituições representativas do fenômeno Governança Corporativa, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), a BM&FBOVESPA e a Economática; e atas de reunião e outros documentos, quando disponibilizados pelas organizações.

A construção dos instrumentos de coleta de dados primários foi orientada pelas perguntas de pesquisa anteriormente apresentadas, bem como pelo próprio problema de

pesquisa.

O pré-teste do questionário foi realizado junto: a) a um Conselheiro de Administração e Executivo de primeiro escalão de uma importante empresa paranaense, de capital fechado; b) à Coordenadora Executiva do IBGC e c) a um Coordenador do Capítulo Paraná do IBGC.

Os profissionais entrevistados foram executivos em nível de direção e/ou Conselheiros de Administração que possuíam conhecimento significativo sobre o histórico do processo de governança corporativa nas organizações pesquisadas, conforme apresentado no Quadro 4.

A identificação dos respondentes aos questionários aconteceu por meio da indicação dos profissionais que foram entrevistados, sendo que esta identificação levou em consideração o conhecimento sobre os temas que os respondentes tinham sobre os mesmos. Os respondentes aos questionários foram profissionais (gestores / administradores) que participaram do processo de implantação da governança corporativa na organização ao longo do tempo, ou que com ela tiveram ou têm contato em seu dia a dia.

Instrumentos de coleta de dados primários	Respondentes / entrevistados
Questionário	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executivos em nível de direção ✓ Gerentes de Administração e Finanças ✓ Gerentes de Controladoria ✓ Secretários do Conselho de Administração ✓ Executivos em nível de média gerência
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executivos em nível de direção ✓ Presidente ✓ Conselheiros de Administração ✓ Executivos em nível de média gerência

Quadro 4 - Perfil dos respondentes e entrevistados.
Fonte: O autor.

3.5.4 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados se deu por meio da análise documental e por meio da análise de conteúdo. Trata-se esta última, segundo Bardin (1988), de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, difícil, portanto, à primeira vista, de ser definida nesse âmbito, uma vez que tudo o que é comunicação parece ser susceptível de ser analisado.

Ainda segundo Bardin (1988), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, algo que, por si, não é totalmente suficiente para definir a especificidade da análise de conteúdo. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que recorre a indicadores, quantitativos ou não.

Relativamente a algumas semelhanças de procedimentos entre a análise documental e análise de conteúdo, este autor destaca as seguintes:

- a. A documentação trabalha com documento; a análise de conteúdo com mensagens (comunicação).
- b. A análise documental faz-se, principalmente, por classificação-indexação; a análise categorial temática é, entre outras, uma das técnicas da análise de conteúdo.
- c. O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo, é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.

Esta técnica permite, portanto, que as informações sejam analisadas não somente à luz dos textos em si, mas sejam levadas em consideração as entrelinhas de uma afirmação ou de uma declaração, permitindo maior riqueza na análise a ser realizada sobre determinado tema.

As fases da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1988), organizam-se ao redor de três pólos cronológicos, a saber:

- a. a pré-análise;
- b. a exploração do material;
- c. o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A fase da pré-análise é marcada pela organização e sistematização das ideias. Acontece também, neste momento, e não necessariamente nesta ordem cronológica, a escolha

dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. É importante ressaltar que a pré-análise é composta por atividades não estruturadas, ainda que tenha por meta a organização.

Um exemplo deste tipo de atividade diz respeito ao que Bardin (1988) chama de “leitura flutuante”; trata-se de um primeiro contato com os documentos. É a leitura em que surgem hipóteses ou questões norteadoras, em função de teorias conhecidas, e tem como objetivo estabelecer contato com os documentos e conhecer o texto, buscando impressões e orientações.

A pesquisa, no que diz respeito à fase de pré-análise, levou em consideração todas as fases anteriores, desde a definição do problema de pesquisa, passando pela definição dos objetivos, fundamentação teórica e empírica, identificação da população e amostra, construção e validação dos instrumentos de coleta de dados e garantia de acesso às empresas pesquisadas.

A fase de exploração do material consiste em operações de codificação e enumeração em função de regras previamente formuladas. Fizeram parte do material analisado os relatórios anuais da administração, os estatutos sociais, os questionários e as entrevistas, estas integralmente transcritas.

A importância da fase de tratamento dos resultados reside em que os mesmos sejam significativos e válidos (BARDIN, 1988). Isto permitirá que as inferências e interpretações sejam consistentes e realistas.

Na Figura 5 esquematiza-se o meio pelo qual os dados foram tratados e analisados.

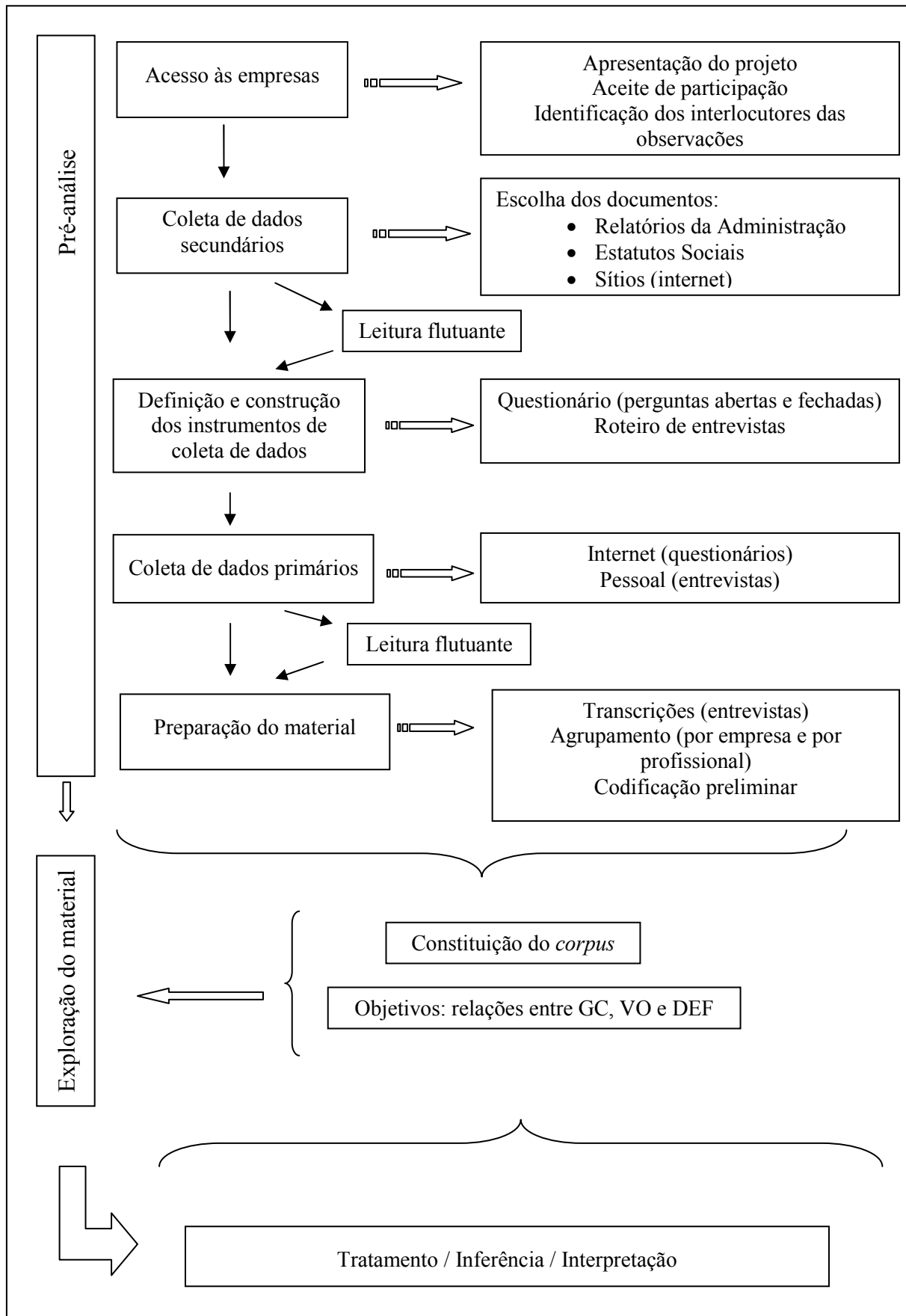


Figura 5- Esquema de tratamento dos dados – análise de conteúdo

Fonte: O autor

3.5.5 Codificação e categorização dos dados

A codificação, de acordo com Bardin (1988), corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do mesmo.

A unidade de registro adotada foi o tema. Para Bardin (1988), o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O texto pode ser recortado em ideias constituintes, em enunciados e em proposições portadoras de significações isoláveis. Fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

Em relação a este aspecto, mais do que a frequência, a presente pesquisa procurou privilegiar a presença e importância de determinado registro; o caráter qualitativo da pesquisa colabora para justificar esta linha de análise (cada subcategoria de análise possui relativamente poucos, mas significativos registros). Não obstante este aspecto, as frequências de aparição dos assim chamados “núcleos de sentido” foram identificadas. A frequência, assim, é definida, para efeitos da presente pesquisa, como sendo o número de vezes em que as colocações contempladas por um determinado registro são encontradas, em termos semelhantes, nos demais registros da mesma categoria e da mesma subcategoria, em uma mesma empresa.

A pesquisa levou em consideração quatro conjuntos principais de conteúdo de informação, entre os dados de origem primária e aqueles de origem secundária, a saber: a) seus respectivos relatórios de administração (ano-base 2008); b) seus estatutos sociais vigentes, disponibilizados nos sítios das organizações; c) informações disponíveis em seus sítios na internet; e d) os dados primários por meio de questionários e entrevistas.

O total de entrevistas realizadas foi de dez, perfazendo algo próximo a cem páginas de material transcrito; foram onze os questionários respondidos. Pelo volume significativo de informações disponibilizadas e pela riqueza que tais informações representam, os dados de caráter primário estiveram sempre no foco da análise, tendo os dados de caráter secundário servido como complemento às análises. Assim, o sistema de codificação utilizado para enumerar e classificar as informações, conforme a empresa, o tipo de documento e o

profissional de origem, é o seguinte:

- a. 1º subcódigo: empresa (ALL – ALL; Bematech – BEM; COPEL – COP; Positivo Informática – POS);
- b. 2º subcódigo: tipo de documento (QUE – questionário; ENT – entrevista);
- c. 3º subcódigo: profissional respondente ou entrevistado (de 01 a 10 para as entrevistas e 01 a 11 para os questionários);
- d. 4º subcódigo: página do questionário ou da entrevista transcrita no qual se localiza a informação.

De maneira genérica, ficou assim definida a codificação utilizada:

EMPRESA_TIPO DE DOCUMENTO_PROFSSIONAL_PÁGINA

Exemplos:

- a. COP_ENT_08_04 – a informação é referente à COPEL, fornecida por meio do 8º entrevistado e encontra-se à página quatro do documento transcrito.
- b. BEM_QUE_03_02 – a informação diz respeito à Bematech, está disponível pela resposta do terceiro profissional a responder o questionário, à página dois.

A categorização, de acordo com Bardin (1988), é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos. Um conjunto de categorias boas deve possuir as seguintes qualidades: exclusão mútua; homogeneidade; pertinência; objetividade e fidelidade; produtividade.

Os recortes dos diversos documentos foram registrados conforme o código abaixo:

- a. 1º subcódigo: identificação de “registro” – REG;
- b. 2º subcódigo: empresa (ALL – ALL; Bematech – BEM; COPEL – COP; Positivo Informática – POS);
- c. 3º subcódigo: categoria (01 – Valores Organizacionais; 02 – Governança Corporativa; 03 – Desempenho Econômico-financeiro);
- d. 4º subcódigo: subcategoria (de 01 a 03 - número de subcategorias por categoria).

De maneira genérica, ficou assim definida a forma de registro utilizada:

REG_EMPRESA_CATEGORIA_SUBCATEGORIA_SEQUÊNCIA

Exemplo:

- a. REG_ALL_CAT01_SUB03_07 – trata-se do sétimo registro da empresa ALL, referente à categoria “Valores Organizacionais” e à subcategoria 03.

O Quadro 5 contempla a categorização em que os dados foram agrupados para análise.

Categoria	Subcategoria
Valores Organizacionais	Prática dos valores organizacionais Processo de construção dos valores organizacionais Importância dos valores organizacionais
Governança Corporativa	Aderência às práticas governança corporativa Processo de construção das práticas de governança corporativa Importância da governança corporativa
Desempenho Econômico-financeiro	Visão econômico-financeira do negócio Visão em relação ao cliente Visão em relação ao acionista

Quadro 5- Categorização dos dados
Fonte: O autor

A análise foi realizada por subcategoria, no âmbito de cada categoria, permitindo que a inferências e interpretações fossem sendo construídas por etapas, isto é, por subcategoria, por categoria, por empresas e, finalmente, pelo conjunto da amostra.

3.5.6 Análise e interpretação dos dados

A três categorias e as três subcategorias de análise geraram, para cada uma das quatro empresas pesquisadas, um conjunto de nove quadros de registros, cada quadro referente a um conjunto de categoria / subcategoria, perfazendo, no total, trinta e seis quadros de registros,

uma para cada conjunto empresa / categoria / subcategoria.

Cada uma das trinta e seis quadros em que os registros (em número total de cento e trinta) foram agrupados apresenta um resumo do registro e a indicação se o mesmo sugere, ou não, a existência de relações entre a categoria de análise à qual o registro pertence e as outras duas categorias de análise.

Cada conjunto de registros - empresa / categoria / subcategoria (ou seja, cada uma das trinta e seis quadros) – foi objeto de análise, as quais são apresentadas ao longo do capítulo 4, sendo que esta análise, aqui denominada Análise Vertical, por analisar os registros por empresa, gerou um conjunto de doze conclusões (uma por empresa / categoria) em relação à possível existência de relações entre as categorias de análise.

Ainda, no capítulo (4) apresenta-se as análise das relações entre as categorias de análise em termos de sua tipologia. A análise aconteceu de maneira redundante, isto é, as relações foram analisadas por meio das subcategorias de uma categoria de análise em relação às subcategorias de análise de outra categoria de análise e vice-versa. Os resultados não necessariamente foram os mesmos. Uma coincidência dos resultados, ou não, indica que o tipo de relação encontrada pode ser mais, ou menos, robusta.

No capítulo 5, apresenta-se o que se convencionou chamar de Análise Horizontal, isto é, os registros foram analisados agrupados por categoria / subcategoria, e não mais por empresa. Esta análise gerou um conjunto de nove conclusões (uma por cada subcategoria) em relação à possível existência de relações entre as categorias de análise.

Estas conclusões são realizadas, portanto, com base no agrupamento dos registros por categoria e subcategoria, e não mais por empresa.

A análise conjunta, horizontal e vertical, permite verificar, nas empresas pesquisadas, que as possíveis relações existentes entre as categorias, verificada no capítulo (4), por empresa, sejam confirmadas, ou não, pela existência dessas relações independentemente da empresa, isto é, por categoria / subcategoria.

Na Figura 6, apresenta-se a forma como os recortes / registros foram agrupados para que se procedesse à análise dos mesmos. Por sua vez, nos Quadros 6 e 7 apresentam-se, respectivamente, exemplos dos quadros utilizados para as análises, Vertical e Horizontal.

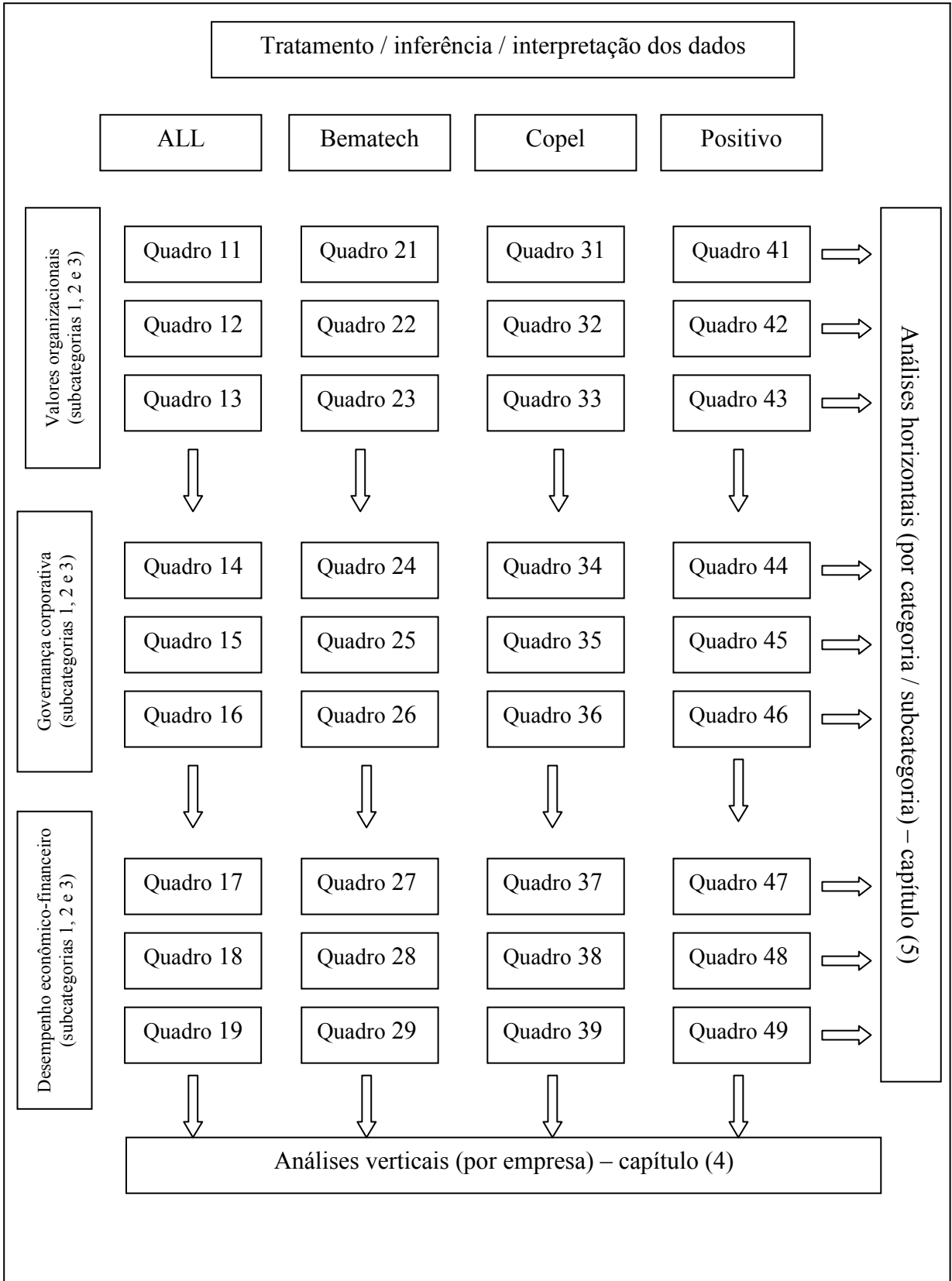


Figura 6 - Tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Fonte: O autor

Empresa: *ALL*
 Categoria: *Desempenho econômico-financeiro*
 Subcategoria: *Visão econômico-financeira do negócio*

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_ALL_CAT03_SUB01_01 ALL_ENT_01_02	“É o desafio à meritocracia, é o objetivo de ano, é você saber que pode fazer mais com menos, você querer ir mais longe e o drive pra você querer ir mais longe permanece a tua essência do que você é, de conformidade, de querer, de saber que você pode mais e tudo mais...”	3	Sim	Sim
REG_ALL_CAT03_SUB01_02 ALL_ENT_01_04	“A gente tem um história, sem dúvida nenhuma de <i>turn-around</i> , de comprar uma empresa que estava completamente sucateada pela Rede Ferroviária, que mais de 70 % da frota dos ativos eram não operacionais, chamava frota morta e você transformar isso numa empresa de serviço empresarial, que cresce em volume mais de 10 % ao ano, que tem um crescimento de resultado expressivo e que hoje investe 1 bilhão de reais por ano...”	1	Sim	Sim
REG_ALL_CAT03_SUB01_03 ALL_ENT_01_06	“...dado que a gente tem esse grupo de valores e a gente acredita nessa cultura e a gente hoje tem uma capacidade de formar gente diferenciada e uma capacidade financeira muito mais sólida que a gente tinha no começo, permite a gente agora acelerar nossa curva de crescimento, via curva de investimento...”	2	Sim	Não
REG_ALL_CAT03_SUB01_04 ALL_ENT_02_06	“... você ganhou brutalmente produtividade, você ganhou brutalmente margem, você ganhou resultado... é o mesmo negócio. Basicamente o que mudou foi a gestão, nada mais. Os fundamentos do negócio são os mesmos que existiam há 10, 11 anos atrás. Então se tem uma diferença do que acontece hoje e do que era antes, era a gestão, não tem outra...”	2	Não	Sim

Quadro 6 - Exemplo de quadro utilizado para consolidação dos recortes / registros.
 Fonte: O autor.

Empresa	Registro	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
ALL	REG_ALL_CAT03_SUB01_01	Sim	Não
	REG_ALL_CAT03_SUB01_02	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT03_SUB01_03	Não	Sim
	REG_ALL_CAT03_SUB01_04	Sim	Sim
Bematech	REG_BEM_CAT03_SUB01_01	Sim	Não
	REG_BEM_CAT03_SUB01_02	Sim	Sim
	REG_BEM_CAT03_SUB01_03	Não	Sim
COPEL	REG_COP_CAT03_SUB01_01	Sim	Não
	REG_COP_CAT03_SUB01_02	Sim	Não
	REG_COP_CAT03_SUB01_03	Não	Sim
	REG_COP_CAT03_SUB01_04	Sim	Sim
Positivo Informática	REG_POS_CAT03_SUB01_01	Sim	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB01_02	Sim	Não
	REG_POS_CAT03_SUB01_03	Não	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB01_04	Sim	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB01_05	Não	Não
Total de registros que sugerem a existência de relações		11 de um total de 16	10 de um total de 16

Quadro 7 - Exemplo de quadro utilizado para análise horizontal (por categoria / subcategoria)

Fonte: O autor.

Os tipos de relações entre as categorias de análise foram definidos conforme apresentado no Quadro 8.

Tipo de relação	Característica da relação
Causa-efeito positivo	Quando uma categoria de análise influencia outra categoria de forma benéfica
Causa-efeito negativo	Quando uma categoria de análise influencia outra categoria de forma maléfica
Circular	Quando as categorias de análise influenciam uma a outra, de forma benéfica
Inexistente	Não existem relações entre as categorias de análise

Quadro 8 -Tipos de relações entre as categorias de análise.
Fonte: O autor.

No Quadro 9 exemplifica-se à análise do tipo de relações existente entre as categorias de análise para uma determinada empresa, a qual também foi realizada para o conjunto das categorias – análise horizontal.

Categorias / subcategorias de análise	Há relação entre as categorias de análise?	Que tipo de relação é sugerido pelo conjunto de registros?
VO & DEF	Sim	Causa-efeito positivo
VO & GC	Sim	Circular
GC & VO	Sim	Inexistente
GC & DEF	Sim	Causa-efeito positivo
DEF & VO	Sim	Causa-efeito positivo
DEF & GC	Sim	Circular

Quadro 9 - Exemplo de quadro utilizado para análise do tipo de relações entre categorias de análise.
Fonte: O autor

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa, em geral, atendeu às expectativas em relação aos objetivos apresentados. Por tratar-se de uma pesquisa de caráter descritivo, predominantemente qualitativo, o número de empresas participantes, bem como o número de profissionais entrevistados e o de respondentes, não devem ser considerados limitações; estudos semelhantes de ordem quantitativa, contudo, devem levar em consideração a possibilidade de envolvimento de um número maior de empresas e profissionais, uma vez que quatro empresas, do ponto de vista quantitativo é um número reduzido quando comparado ao universo de empresas de capital aberto atuantes no Brasil.

O acesso aos profissionais do primeiro escalão (Presidentes, Diretores e Conselheiros de Administração) das organizações pesquisadas, embora factível, não redundou em um número expressivo dos mesmos na pesquisa.

O acesso aos profissionais entrevistados, assim como o seu efetivo comprometimento para com a pesquisa, sempre foram pontos de constante alerta. Este comprometimento pôde ser qualitativamente mensurado pela forma como o pesquisador era recebido, pela dificuldade de agenda, pela disposição em indicar outros profissionais, que viriam a responder aos questionários, e pela própria postura ao longo da entrevista, nem sempre uma postura que denotasse total interesse pelo tema.

As empresas pesquisadas, em geral, são empresas de sucesso, ao considerarmos, por exemplo, seu porte, em vários aspectos, e o seu reconhecimento e a sua visibilidade junto ao mercado. Uma possível limitação da pesquisa, nesse sentido, poderia ser a ausência de empresas com perfil diferente em relação aos aspectos acima. Em outras palavras, como seriam os resultados, se também fizessem parte do estudo empresas não tão grandes e cujos resultados e reconhecimento não fossem tão bons?

É importante ressaltar, também, que alguns dos relatórios respondidos passaram por um processo de validação pelos setores de relações institucionais ou relações com investidores. Este fato pode demonstrar a possível existência de algum tipo de filtro em relação às informações, ou, em outras palavras, que as informações fornecidas poderiam não refletir, em sua totalidade, o pensamento do respondente.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS À METODOLOGIA

O caráter inovador da pesquisa – o estudo das relações entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro – trouxe, de forma natural, relativa dificuldade junto às empresas estudadas e profissionais entrevistados, pois demandou uma explicação prévia sobre os temas, de maneira a obter um engajamento adequado de todos.

Para tanto, foi necessário rigor nas definições metodológicas, como forma de se evitar eventuais falhas ao longo de todo o processo de pesquisa.

Em termos metodológicos, destaque deve ser dado à forma por meio da qual um determinado registro foi considerado como indicador, ou não, da possível existência de relações entre as três categorias de análise. A forma escolhida foi por meio do verbo *sugerir*.

O caráter qualitativo da pesquisa implica, por si só, certa dificuldade quanto à certeza, ou não, de que um determinado registro colabora, ou não, para determinada conclusão. Por meio do verbo *sugerir* buscou-se definir uma forma que viesse a minimizar as chances de um equívoco, uma vez que o mesmo não representa uma afirmação, mas, ao mesmo tempo, ao avaliar-se o conjunto dos indicadores, permite que este conjunto leve às conclusões esperadas.

Da mesma forma, o “sim” ou o “não”, atribuídos a cada um dos cento e trinta registros, representam o entendimento do pesquisador quanto àquele determinado registro, e trazem consigo certo caráter de subjetividade.

À luz da fundamentação teórica e empírica (capítulo 2) e da metodologia apresentada (capítulo 3), apresenta-se, a seguir, o capítulo 4, que contempla o estudo empírico realizado; a ele, segue-se o capítulo 5, referente ao estudo comparativo entre os quatro casos, e, na sequência, são apresentadas as conclusões (capítulo 6).

4 ESTUDO EMPÍRICO

O número final de empresas pesquisadas, resultado da adesão das mesmas à pesquisa, foi de quatro, a saber: ALL – America Latina Logística S.A. (listada no Nível 2 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA, quando da realização da pesquisa), Bematech S.A. (listada no Nível Novo Mercado de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA), COPEL – Companhia Paranaense de Energia (listada no Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA) e Positivo Informática S.A (listada no Nível Novo Mercado de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA).

Este conjunto de empresas permitiu que se atingisse uma representatividade elevada de empresas de capital aberto com sede no Paraná (quatro em um total de seis) e, também, uma representatividade de todos os níveis de Governança Corporativa, isto é, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, além de permitir a análise de empresas privadas (ALL, Bematech e Positivo Informática) e públicas (COPEL).

Também influenciou o processo de definição das empresas: a) no acesso às empresas, apresentação do projeto de pesquisa e na obtenção da concordância por parte dessas organizações em participar do mesmo; e b) no levantamento de dados de caráter secundário.

As primeiras observações relacionadas à pesquisa começaram já no primeiro contato realizado, uma vez que foram consultados profissionais da alta administração, como presidentes e diretores das organizações. Nesta etapa, foi possível o acesso aos primeiros dados de caráter secundário; embora muitos destes pudessem ser obtidos, como o foram, por meio dos sítios das empresas, alguns estavam disponíveis em meio físico. A partir deste momento, vislumbraram-se as características das organizações, por meio de seus interlocutores.

O acesso aos dados de caráter secundário, e aos primeiros interlocutores, permitiu que os instrumentos de coleta de dados de caráter primário fossem construídos de maneira que as entrevistas futuras e as respostas aos questionários tivessem maior eficácia.

Os principais resultados desta etapa, que tiveram importância para a construção dos instrumentos de coleta de dados de caráter primário, são apresentados a seguir:

- a. os sítios das organizações concentram grande quantidade de informações sobre as mesmas, e são, em geral, muito parecidos em termos de estrutura e conteúdo. Isto levou às seguintes perguntas: a) Como um investidor pode conhecer uma organização por meio deste tipo de informação, um tanto quanto padronizada? b)

Seriam os valores organizacionais, ali explicitados, de maneira sucinta, uma forma de se conhecer as organizações?

- b. em relação às estratégias e vantagens competitivas, informações que, via de regra, são disponibilizadas pelas empresas em seus sítios: o quanto refletem, efetivamente, o pensamento de seus gestores e acionistas, uma vez que, estando disponíveis ao público em geral, atendem aos anseios do mercado, mas, também, ficam à disposição da concorrência?
- c. há relativamente pouca informação sobre valores organizacionais nos sítios das organizações pesquisados. O que isso significa? Pouca importância dada a eles, pelos diversos *stakeholders*? Local impróprio para se falar / analisar os valores?
- d. alguns dos profissionais aparentaram ter características, pessoais e profissionais, bastante distintas. Isso leva a modelos de gestão de suas empresas igualmente distintos? Um, por exemplo, é empreendedor (fundou a empresa), outro executivo selecionado no mercado.

Conforme foi previsto, a elaboração dos instrumentos de coleta de dados de caráter primários (questionário e roteiro de entrevista) foi realizada com base na análise documental – dados secundários e contatos estabelecidos com representantes das empresas.

Levou-se em consideração para a construção dos instrumentos o problema de pesquisa – Quais são as relações entre os valores organizacionais, a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro em organizações de capital aberto com sede no Paraná e ações negociadas na BM&FBOVESPA? – e as perguntas que nortearam a busca pela sua resposta, a saber:

- a. Quais os principais valores organizacionais das organizações pesquisadas?
- b. Quais as principais práticas que colaboram para que uma organização seja reconhecida como aquela que possui uma boa governança corporativa? As organizações pesquisadas implantaram essas práticas?
- c. Como foi o processo e a dinâmica de implantação da governança corporativa nas organizações pesquisadas?
- d. Qual a relação entre valores organizacionais e os níveis de governança corporativa das organizações pesquisadas?
- e. Qual a relação entre o nível de governança corporativa das organizações pesquisadas e seu desempenho econômico-financeiro?
- f. Qual a relação entre os valores organizacionais e o desempenho econômico-financeiro das organizações?

A coleta dos dados foi realizada ao longo de, aproximadamente, quarenta e cinco dias. Consistiu no agendamento de reuniões com os profissionais do primeiro escalão das organizações e subsequente realização das entrevistas, as quais foram gravadas. Tão logo finalizadas, as entrevistas eram encaminhadas para transcrição. Ao final das entrevistas solicitava-se a indicação dos profissionais que viriam a responder os questionários. No Quadro 10 estão elencadas as funções dos profissionais que foram entrevistados e dos que responderam ao questionário.

Ao longo do restante do presente capítulo, que passa a ser dividido, a partir deste momento, por empresa, apresenta-se a análise e tratamento dos dados coletados junto às quatro organizações que foram objeto do estudo.

Empresa	Instrumento de coleta	Função
ALL	Entrevista_01	Diretor Presidente
	Entrevista_02	Diretor Financeiro e de RI
	Entrevista_03	Superintendente de Gente, Qualidade e <i>Marketing</i>
ALL	Questionário_01	Gerente de Gente
	Questionário_02	Superintendente da Central de Serviços Compartilhados
	Questionário_03	<i>Controller</i>
Bematech	Entrevista_04	Presidente
Bematech	Questionário_04	Diretor de Auditoria Interna
	Questionário_05	Gerente de TI
	Questionário_06	<i>Controller</i>
COPEL	Entrevista_05	Superintendente de Planejamento e Gestão do Desempenho Empresarial
	Entrevista_06	Superintendente da Secretaria da Administração Societária
	Entrevista_07	Gerente de Relações Institucionais
	Entrevista_08	Gerente de Meio Ambiente e Cidadania Empresarial
COPEL	Questionário_07	Gerente de Relações Institucionais
	Questionário_08	Analista de Gestão
	Questionário_09	Superintendente da Secretaria da Administração Societária
Positivo Informática	Entrevista_09	Diretor Administrativo
	Entrevista_10	Gerente de Relações Institucionais
Positivo Informática	Questionário_10	Gerente de Auditoria Interna
	Questionário_11	Gerente de Projetos

Quadro 10 - Funções dos profissionais responsáveis pelo repasse dos dados primários nas empresas pesquisadas.
Fonte: O autor

4.1 AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA (ALL)

De acordo com o seu estatuto social (ALL, 2010a), a empresa tem por objeto desenvolver as atividades abaixo descritas, diretamente ou por meio das sociedades, consórcios, empreendimentos e outras formas de associação de que participe ou venha a participar:

- a. prestar serviços de transporte de cargas por meio dos modais ferroviário e rodoviário, dentre outros, isoladamente ou combinados entre si de forma intermodal ou multimodal, inclusive atuando como operador de transporte multimodal;
- b. explorar atividades relacionadas direta ou indiretamente aos serviços de transporte mencionados anteriormente, tais como planejamento logístico, carga, descarga, transbordo, movimentação e armazenagem de mercadorias e contêineres, operação portuária, exploração e administração de entrepostos de armazenagem, armazéns gerais e entrepostos aduaneiros do interior;
- c. importar, exportar, comprar, vender, distribuir, arrendar, locar e emprestar contêineres, locomotivas, vagões e outras máquinas, equipamentos e insumos relacionados com as atividades descritas anteriormente;
- d. realizar operações de comércio, importação, exportação e distribuição de produtos e gêneros alimentícios, em seu estado *in natura*, brutos, beneficiados ou industrializados, bem como o comércio, a importação, a exportação e a distribuição de embalagens e recipientes correlatos para acondicionamento dos mesmos;
- e. executar todas as atividades afins, correlatas, acessórias ou complementares às descritas anteriormente, além de outras que utilizem como base a estrutura da empresa; e
- f. participar direta ou indiretamente de sociedades, consórcios, empreendimentos e outras formas de associação cujo objeto seja relacionado com qualquer das atividades indicadas nas alíneas anteriores.

O escopo de atuação da empresa, bem como a abrangência de sua atuação, alterou-se ao longo do tempo, fruto da revisão de suas estratégias e de seu contexto de atuação em termos mercadológicos.

Conforme histórico disponível no sítio da empresa (ALL, 2010e), a América Latina Logística é a maior empresa independente de serviços de logística da América do Sul; opera, de forma integrada, os modais ferroviário e rodoviário para diversos clientes em países como

Brasil e Argentina. Nascida em 1997, como Ferrovia Sul Atlântico, foi uma das três companhias a assumir, naquele ano, os serviços ferroviários no Brasil, após o processo de privatização do setor. No ano seguinte, assumiu também a concessão de ferrovias nas regiões central e norte da Argentina. Em 2001, adquiriu a Delara, empresa de transportes rodoviários no Brasil, ampliando o seu suporte logístico.

Em 2006, com a aquisição da Brasil Ferrovias e da Novoeste, que operavam as estratégicas malhas do Centro-Oeste e do Estado de São Paulo, a empresa se tornou a principal empresa de logística do Cone Sul. Detentora de concessões numa área de cobertura que alcança 75% do PIB do Mercosul, por onde passam 78% das exportações de grãos da região rumo a sete dos principais portos instalados no Brasil e Argentina, a empresa opera atualmente a mais extensa malha ferroviária da América do Sul. São 21.300 quilômetros de ferrovias nos dois países, sendo, exclusivamente em território nacional, quase 16 mil dos mais de 29 mil quilômetros de linhas férreas existentes no Brasil.

Operando toda essa malha no sistema intermodal, a empresa atende três segmentos de negócios: *commodities* agrícolas, produtos industriais e serviços rodoviários. Crescendo à média de 20% ao ano, a ALL tem atualmente cerca de 4.700 colaboradores diretos, sendo a única empresa no segmento em que atua, a operar na extensa faixa que abrange seis dos principais estados brasileiros e outros três países do Mercosul. A empresa é a responsável por formar profissionais de várias áreas no setor, suprindo, com metodologia própria desenvolvida pela Universidade ALL, a lacuna de formação no segmento ferroviário observada no Cone Sul.

Empresa de capital aberto, que lançou ações em bolsa em 2004, optou pelo Nível 2 de Governança Corporativa, assumindo publicamente seu compromisso com a ética e a transparência. Neste compromisso, estabelece também sua Responsabilidade Social Empresarial, realizando ações de desenvolvimento socioambiental em áreas e comunidades especialmente localizadas no entorno de suas unidades. O Instituto ALL de Educação e Cultura é o responsável pela execução de todas as iniciativas socioambientais da companhia, com programas voltados para seus colaboradores, comunidades e meio ambiente.

Importante se faz ressaltar que, em 22 de outubro de 2010, a empresa anunciou a migração de suas ações para o Novo Mercado da BM&FBOVESPA, conforme foi aprovado pela AGE de 9 de setembro de 2010, passando a ter somente ações ordinárias e tornando-se a primeira empresa do setor a fazer parte do Novo Mercado. A entrada da ALL no Novo Mercado é uma meta que vinha sendo perseguida há anos, conforme consta em seu sítio. O acesso à empresa e a aplicação dos instrumentos de pesquisa aconteceram em período

anterior, quando a empresa ainda encontrava-se no Nível 2. Seu estatuto social foi adequado para atender a esta nova situação (ALL, 2010g)

A estratégia da ALL, conforme é explicitada em seu sítio (ALL, 2010b), é orientada por cinco princípios básicos, que têm impulsionado o seu crescimento nos últimos dez anos, a saber:

- a. *Concentrar o crescimento onde a empresa tem uma clara vantagem competitiva.*
A ALL planeja atender mercados e corredores ferroviários/intermodais específicos para aumentar a sua participação de mercado junto a clientes tradicionais de ferrovias que têm, no Brasil, historicamente, utilizado caminhões como principal meio de transporte. A empresa planeja também aumentar sua participação de mercado junto a clientes de produtos industriais, para os quais seus serviços intermodais representam um meio de transporte mais eficiente do que o transporte por caminhões.
- b. Manter rígidos controles de custos. A empresa pretende continuar mantendo a mesma disciplina de custos que tem demonstrado desde a desestatização, ao mesmo tempo em que busca um significativo crescimento em volume e receitas. As principais iniciativas incluem a utilização de programas que controlam o consumo de combustível e a identificação de fornecedores alternativos de produtos derivados de petróleo.
- c. Cumprir os compromissos acordados com os clientes. A empresa considera que cumprir os compromissos acordados com seus clientes tem sido uma das bases de seu crescimento e da confiança que vem sendo depositada em sua operação. Seguindo esse princípio, desenvolveu em parceria com seus clientes uma ampla infraestrutura logística em torno de sua malha ferroviária e vem assinando contratos comerciais de longo prazo para disponibilização de vagões com seus clientes.
- d. Maximizar a utilização de ativos e o retorno sobre o capital empregado. Para otimizar a lucratividade e o retorno sobre capital investido, a empresa empregará programas de maximização do uso dos ativos na malha ferroviária e continuará os investimentos na eliminação de gargalos, buscando adequar as aquisições de equipamentos à demanda esperada.
- e. Avaliar alternativas estratégicas de investimento, alianças e aquisições. Avaliar continuamente alternativas estratégicas de investimento buscando expandir a cobertura da malha ferroviária, sempre que identificar um potencial para aumentar

eficiências, criar sinergias operacionais, ou aumentar o mercado a ser atendido, por meio da expansão da presença geográfica ou de ofertas de serviços.

- f. Ainda conforme está explicitado em seu sítio (ALL, 2010c), a empresa acredita que suas principais *vantagens competitivas* incluem:
- g. Malha ferroviária dominante em regiões estratégicas. A empresa opera a malha ferroviária mais extensa da América Latina, com área de cobertura englobando mais de 75% do PIB do Mercosul. Além disso, a malha está conectada a sete portos que, em conjunto, são responsáveis por 78% das exportações anuais de grãos da América do Sul.
- h. Serviços confiáveis e eficientes de logística integrada, baseados na malha ferroviária. A empresa oferece uma ampla gama de serviços de logística de frete para transporte de cargas de grandes volumes e distâncias, combinando as vantagens econômicas da ferrovia com a flexibilidade do transporte por caminhão e a confiabilidade da moderna tecnologia, que são aspectos integrantes de suas operações intermodais.
- i. Potencial de crescimento significativo. Dadas as limitações de capacidade ferroviária e intermodal no Brasil e na Argentina, a empresa acredita que pode aumentar significativamente a sua participação no mercado de transporte de carga nos corredores e segmentos em que atua. As vantagens de custo do transporte ferroviário para médias e longas distâncias, aliadas à flexibilidade dos serviços intermodais, devem atrair mais negócios de clientes que atualmente não utilizam plenamente os serviços ferroviários e intermodais, tanto no Brasil como na Argentina, à medida que a empresa expanda a capacidade de sua malha ferroviária.
- j. Sólida base de clientes. A empresa mantém sólidas relações com seus clientes, que incluem as grandes companhias de comércio de grãos e processamento de alimentos, tais como Bunge, Cargill, ADM e Coinbra-Dreyfus; grandes companhias de petróleo, como Shell, Texaco, ExxonMobil, Repsol-YPF, Petrobras; e grandes companhias industriais, como AmBev, White Martins, Scania e Votorantim. Esses relacionamentos foram de suma importância para atrair mais de R\$ 750 milhões em investimentos desde o início das operações ALL, após a desestatização, que foram feitos exclusivamente pelos clientes em material rodante (vagões e caminhões) e terminais, que são utilizados na malha ferroviária.

- k. Cultura voltada para resultados e administração profissional. A empresa implementou uma cultura corporativa voltada para resultados, com uma clara visão, sólidos valores e metas articuladas. Desenvolveu um programa agressivo de remuneração variável baseado no conceito de valor econômico agregado (EVA). Nos últimos sete anos, a empresa investiu significativamente no treinamento de seus funcionários, inclusive implementando a metodologia "Seis Sigma". Os principais membros da equipe de administração participam de um Plano de Opção de Compra de Ações, concebido para alinhar os seus interesses com os dos acionistas da empresa.

4.1.1 Valores organizacionais

São os seguintes os valores organizacionais (ALL, 2010d), divulgados no sítio da empresa:

- a. foco no cliente;
- b. gente faz a diferença e vale pelo que faz;
- c. integridade e transparência;
- d. lucro para valorização crescente;
- e. simplicidade com criatividade e austeridade;
- f. metodologia e qualidade para melhorar sempre;
- g. trabalho em equipe com alegria e segurança;
- h. responsabilidade com a comunidade e o meio ambiente.

Alguns desses valores puderam ser comprovados já nas primeiras entrevistas com executivos da organização, entrevistas estas ainda não estruturadas, levadas a termos quando da apresentação do projeto de pesquisa.

Na primeira entrevista com Diretor Presidente, em fevereiro de 2010, foi possível perceber e absorver impressões importantes sobre o tema que pesquisado. Ele considerou a Governança como algo burocrático, que é realizado somente para atender à exigência legal ou formal do sistema, e que não tem relação direta com os resultados e a forma de se perseguir as metas. Esta pode ser uma resposta possível para o problema de pesquisa, mas as ligações não visualizadas por ele puderam ser percebidas à medida que a pesquisa se aprofundou.

Na segunda entrevista, com o Diretor Financeiro e de Relações com Investidores,

ainda em fevereiro de 2010, este descreveu, de maneira sucinta, a história da ALL, em particular no que diz respeito à mudança de estratégia de atuação no mercado, passando de uma empresa de transporte ferroviário (um único modal) para uma empresa de logística, a partir da aquisição de uma das maiores empresas de transporte rodoviário, a Delara. Isso possibilitou o acesso a novos mercados, como o industrial por exemplo; antes a atuação era voltada eminentemente para o setor agrícola, que, por suas características, possibilitava o escoamento da safra por meio do transporte ferroviário desde a sede das empresas, algo que não era possível para outros setores.

A empresa nasceu por ocasião da privatização da malha ferroviária no país, por meio de um consórcio, com a visão muito clara de “ir ao mercado”, isto é, abrir o capital oportunamente. Esta visão é oriunda de fundos de *private equity*. A cultura da organização é fortemente voltada a resultado e a meritocracia. As metas são definidas e disseminadas pelos níveis organizacionais, fazendo com que a remuneração variável seja uma realidade na organização. É a “cultura do dono”. Produtividade e Qualidade Total são temas importantes nesta cultura, assim como a aplicação de metodologias que colaborem para essa cultura de incentivos à constante aumento da produtividade.

Essa cultura, contudo, não nasceu com a organização, mas passou por um processo de adaptação à visão dos novos, à época, acionistas / grupo controlador. A empresa, apesar disso, possui uma característica de informalidade, com relativamente poucos níveis hierárquicos. O crescimento dos colaboradores, com isso, é incentivado: parte significativa da diretoria passou por funções operacionais. A empresa situa-se no Nível 2 de GC por questões de ordem legal (restrição por parte da ANTT), mas busca alternativas, igualmente legais, para aderir ao Novo Mercado. A governança corporativa, segundo ele, é mais que o formal, que é feito para seguir as normas e requisitos.

4.1.1.1 Prática dos valores organizacionais

Percebe-se que a prática dos valores da organização está disseminada, que os valores são divulgados e que os mesmos são praticados no dia a dia, ainda que alguns desses valores sejam mais vivenciados que outros. Os valores são vivenciados a ponto de serem listados por todos os entrevistados, sem que fossem apresentadas diferenças em relação ao seu significado e em relação ao que se espera dos colaboradores em relação àquele determinado valor.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB01_01

É muito da cultura de meritocracia e dos valores de gente faz a diferença e vale pelo que faz e você poder tratar diferente os diferentes. Então é claramente, é uma cultura muito forte, muito calcada em muito trabalho e muita realização e as pessoas que gostam desse tipo de ambiente, desse tipo de desafio, aí têm uma chance de ir muito longe... a cobrança e a exigência e a exposição é muito grande desde cedo, então não existe meritocracia de um lado só. Existe você saber que pode ir muito longe e saber também que você vai tomar risco, vai errar e vai acertar, mas se você errar mais que acertar, você tem que sair da companhia.

Documento de origem: ALL_ENT_01_01

A prática de um valor tão claro e forte como o acima foi apresentado, permitiu, na organização, que as dúvidas em relação ao que a mesma espera do colaborador praticamente inexistissem; o valor é claro, disseminado e vivenciado no dia a dia, pois a própria remuneração do colaborador está atrelada ao seu sucesso, ou não.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB01_02

Os valores, no final, eles me remetem ao que a gente é. E aí se eu tomar uma decisão remetendo ao que a gente é, eu não vou errar. Eu posso acertar menos, mas errar eu não vou... Então nesse sentido eu acho que a governança da gente é um negócio muito tranquilo, os sócios são muito ativos, muito perto, mas sempre empurrando a gente, como a gente pode ir mais rápido, fazer mais coisas, como a gente pode investir mais, como a gente pode melhorar as coisas..

Documento de origem: ALL_ENT_01_03

Mais do que questionar sobre a pertinência de um determinado valor ao longo da vida da organização, percebe-se que foi a prática do valor o que importava para a organização, partindo do princípio que, em algum momento no passado, os valores foram discutidos e analisados.

A prática dos valores organizacionais foi passível de ser comprovada quando exemplos foram apresentados, demonstrando que, mais do que algo formal, é a sua efetiva aplicação que norteia o dia a dia da empresa.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB01_03

A gente, o principal valor da companhia, que está no cerne e tem muito a ver com a visão de dono, no final é a contrapartida da visão de dono para o valor, é o valor de gente faz a diferença e vale pelo que faz. Então esse é um dos valores e eu acho que assim resume muito bem o que a gente é. A gente tem um foco muito grande no cliente, a gente tem foco em resultado, a gente é extremamente rígido com a questão ética e tudo mais, mas no final a nossa cultura é muito a cultura de recompensar quem faz a diferença e tratar as pessoas que são diferentes de forma diferente. Então as pessoas que contribuem muito, que adicionam muito, que dão muito valor ao negócio, elas vão receber muito diferente das pessoas que não tem

a mesma contribuição. Isso é o nosso princípio. Então a empresa foi criada desde a sua base nessa cultura.

Documento de origem: ALL_ENT_02_01

A força de um valor, para esta organização, reside no quanto este valor é efetivamente praticado, de forma a colaborar para que os objetivos maiores da organização viessem a ser alcançados. Para serem praticados, segundo se pôde depreender, os valores organizacionais precisam ser disseminados, de forma abrangente.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB01_04

Nossa cultura e valores é bastante forte e consolidada, nossos valores fazem parte da cultura e são praticados e vivenciados da mesma forma por todos os colaboradores... Temos clareza da importância de nossos valores e da disseminação deles, que fazem parte da estratégia da Cia, não podem ser implícitos ou não divulgados.

Documento de origem: ALL_QUE_01_03

Esta visão, contudo, não foi compartilhada em sua íntegra por outro colaborador, o qual entende que alguns dos valores são mais praticados em relação aos demais.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB01_05

Porque é natural que as pessoas se identifiquem mais com os valores da empresa que tem mais a ver com o indivíduo e tenha mais dificuldades de se adaptar aos outros. Além disto, a companhia, no dia a dia tende a praticar mais determinados valores da mesma forma que as lideranças.

Documento de origem: ALL_QUE_02_02

4.1.1.2 Processo de construção dos valores organizacionais

A forma por meio da qual os valores organizacionais foram definidos e disseminados, na organização, contribuiu para que os mesmos viessem a ser praticados, em maior ou menor escala, ao longo da vida da organização. As mudanças levadas a termo ao longo de tempo, fruto, dentre outras razões, do processo de crescimento da organização, estiveram alinhadas à essência do jeito de ser da organização, ou seja, aos seus valores organizacionais; o risco que uma mudança poderia representar seria maior se a mudança não tivesse seguido os princípios que nortearam a sua vida até então.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB02_01

Porque a pior coisa do mundo é você crescer e os seus valores mudarem. Aquele estilo novo rico né, jogador de futebol ganhando dinheiro faz todo tipo de “cagada” e aí você perde o que te trouxe até aqui. Porque o que vai nos levar muito mais longe é uma série de características, de valores que nos trouxe até aqui. É isso que vai nos levar muito mais longe. Nossos desafios, nossos sonhos, nossa visão, nossos instrumentos, nossas ferramentas. Tudo isso muda, fica mais sofisticado, tudo isso é o progresso e a companhia avançando... E isso a gente definiu desde os nossos primeiros planos estratégicos, a gente ia definindo o que a gente é. Mudou uma palavra, mudou outra, mas se for ver a base do que a gente é e os valores que a companhia têm, são os mesmos. Nunca mudaram em todos os nossos planos estratégicos.

Documento de origem: ALL_ENT_01_01

Percebe-se, na organização, que a definição e disseminação dos valores é tão importante quanto os próprios valores; eventuais equívocos quanto à definição dos valores e às opções feitas são corrigidos, mas tais definições permitem que os caminhos escolhidos sejam trilhados pela organização e seus empregados.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB02_02

De novo não tem certo ou errado. Nem todo mundo vai ser feliz nessa cultura, nem todo mundo é pra esse tipo de ambiente, eu não acho que é a melhor coisa do mundo, não acho nada disso, eu acho que é a gente. Porque se você tem esse tipo de dúvida ... se tinha alguns processos de outras companhias melhores que o nosso a gente implantava, mas ninguém nunca discutia qual era a cultura. De muito trabalho, de metas muito agressivas, de você ter vontade de ir muito longe, de você ter vontade de fazer coisas grandes com as suas vidas, as pessoas poderem ir muito longe e fazer a diferença. Essa dúvida nunca teve, então não tem essa coisa de quem é o vencedor, quem é o perdedor. A gente esquece, isso é um papo. O conjunto de valores vai ser esse aqui. Obviamente a gente erra e acerta, faz um monte de coisas pensando que poderia ter feito diferente, tudo isso é verdade. Mas essa dúvida nas aquisições não pode ter, eu acho. Porque senão você vai perder um tempo enorme pra pouco valor.

Documento de origem: ALL_ENT_01_02

Processos bem definidos, pôde-se depreender, colaboraram para que as estratégias fossem entendidas pelos empregados, em todos os níveis.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB02_03

...hoje a companhia pensa resultado, todo mundo pensa resultado e isso é algo totalmente transparente. Você anda pela companhia, se teve a oportunidade, vai ver que as metas dos gerentes estão penduradas nas paredes, você tem o farol, você consegue ver quem está bem, quem está mal, as metas de quem está verde, quem está vermelho e no final as pessoas são *rankeadas*... Então o que é legal é isso, você cria um alinhamento muito grande pra onde a empresa está indo... Dentro das suas metas as pessoas estão alinhadas pra onde a empresa está andando e consegue ver, isso é altamente comunicado de uma forma extremamente

transparente, que você desce na companhia, você sabe o que está ruim, o que está bom, como a empresa está em relação às suas metas e tudo mais, então assim, acho que esse é o nosso DNA.

Documento de origem: ALL_ENT_02_02

Os processos de construção dos valores organizacionais, pelo que indicam os registros, foram suficientemente robustos para permitir que os processos de fusão, aquisição ou incorporação de empresas, formas por meio das quais a organização cresceu, acontecessem de maneira eficaz, e que uma cultura única e forte viesse a ser estabelecida.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB02_04

Então em todos esses momentos a gente parou e pensou: O que a gente quer com essa nova empresa? Quais são os valores da outra empresa, quais são os nossos valores, como nós juntamos isso, o que a gente quer? E é interessante assim, que a gente conseguiu criar uma cultura tão forte, tão consolidada, que não é arrogância, os valores não permaneceram com arrogância. Eles permaneceram pelo entendimento do grupo ... isso aqui já estão, o DNA, já é o sangue das pessoas que estão aqui dentro, entrou de tal forma que é muito mais fácil expandir.

Documento de origem: ALL_ENT_03_03

O conhecimento e aplicação dos valores organizacionais foi fruto, também, da forma como os mesmos foram disseminados na organização. Rigor na disseminação e na avaliação da compreensão dos valores foi importante para que a organização colhesse os frutos dos benefícios de ter uma cultura adequada às suas necessidades.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB02_05

Todos os novos colaboradores passam por programa de integração formal na Cia, aonde os valores são apresentados a eles, existem quadros com os valores em todos os ambientes da Empresa e os veículos de comunicação reforçam cada um deles várias vezes e de diferentes formas, garantindo que os valores estejam disseminados e pautando a conduta de cada um de nossos colaboradores. Programas de treinamento também reforçam esse processo pois são alinhados aos valores e as lideranças também o fazem através da comunicação direta e do exemplo.

Documento de origem: ALL_QUE_01_02

4.1.1.3 Importância dos valores organizacionais

A importância dada pela organização aos seus valores contribuiu para que a sua gestão

fosse facilitada e os seus resultados fossem alcançados de forma mais eficaz. Essa importância é percebida de várias formas, em particular pela maneira como a alta administração fala sobre os valores.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB03_01

Eu acho que no final, de novo, os valores ajudam a administrar e não atrapalham. Vou te dizer por quê. Porque uma coisa é você, por exemplo, administrar uma companhia que vai brigar pelo centavo e custo, produtividade, tudo mais, quando você não tem dinheiro nenhum em caixa. Eu costumo dizer que jantar em casa pobre ninguém briga né, só briga quem é rico, que tem o dinheiro. Se você não tem dinheiro você não tem problema. Você vai brigar pelo quê? Então quando o teu caixa é zero... Outra coisa é você brigar pelo centavo, em produtividade você tem dois bi e meio no caixa. E o que permanece pra que você brigue pelo mesmo centavo que você brigava aqui são os valores. É o desafio à meritocracia, é o objetivo de ano, é você saber que pode fazer mais com menos, você querer ir mais longe e o drive pra você querer ir mais longe permanece a tua essência do que você é, de conformidade, de querer, de saber que você pode mais e tudo mais. Então acho que os valores ajudam nessa administração quando a companhia fica maior e não atrapalha. O que é ruim é quando você vê o seguinte: bom, eu era uma pessoa e agora sou outra, que pode acontecer também. Se isso é um fato, eu acho mais difícil. Não é o nosso exemplo. Então talvez tenham companhias que tenham esse exemplo.

Documento de origem: ALL_ENT_01_02

Os valores organizacionais foram destacados como importante forma de se desenvolver uma organização complexo ambiente de negócios no qual ela está inserida.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB03_02

Porque a cultura se baseia nessa série de valores e aí você se adapta, você faz outras coisas, você aprende, você muda. Mas efetivamente essa série de valores é o cerne da nossa cultura. E eu acredito muito na cultura que a gente vive, que de novo eu volto a dizer: não tem certo ou errado, não é pra todo mundo... a pior coisa quando você entra no círculo empresarial ou qualquer coisa é: aqui não tem uma cultura forte...ser sustentável no longo prazo ... é ter uma cultura forte. E mesmo assim ainda é difícil.

Documento de origem: ALL_ENT_01_05

Os valores desempenharam um papel de grande importância quando foram levados em consideração no processo de tomada de decisão; eles serviram, nesses momentos, como balizadores, permitindo aos gestores escolher o caminho com base na cultura da organização.

Registro: REG_ALL_CAT01_SUB03_03

Às vezes a gente está reunido e tem que tomar alguma decisão, uma decisão impactante na companhia sobre algum assunto. Enfim, sempre tem algumas opções e às vezes a gente está naquela: não, não está adquirindo vantagem. Às vezes a gente pára e fala assim não, vamos rever os nossos valores? Vamos ler o

que a gente acredita? Está aqui o que a gente acredita. Qual decisão está mais alinhada com isso aqui que a gente acredita? E aí a gente passa a debater frente a isso. Então se a decisão está... eu não falo ah, será que eu tomo a decisão B? Então eu acho que isso torna a companhia muito transparente.

Documento de origem: ALL_ENT_03_05

4.1.1.4. Análise vertical: valores organizacionais

A ALL possui seus valores organizacionais definidos; eles são divulgados de maneira formal, por meio de diversos mecanismos. Ressalta-se, contudo, a ênfase no valor organizacional “Gente faz a diferença e vale pelo que faz”, ícone da política de meritocracia implantada na organização e que, a julgar pelos resultados, vem obtendo sucesso.

Todos os entrevistados, sem exceção, citaram por diversas vezes esse valor, ressaltando a sua importância para gestão da organização, não só em âmbito operacional, mas com uma visão de longo prazo e em âmbito estratégico.

Isto se justifica, também, por outro valor muito referenciado – “Lucro para valorização crescente”. A empresa possui como foco principal o resultado. Para tanto, os empregados são incentivados, uma vez mais pela política de meritocracia, a colaborarem para que as metas sejam alcançadas.

A empresa, ao longo de sua história recente passou por processos de aquisição, fazendo com que os valores organizacionais tivessem importância ainda maior, pela possibilidade de não adesão dos novos colaboradores à cultura vigente e desejada. É clara a posição da empresa no sentido de que ela busca incentivar aqueles que concordam com os seus valores e abrir mão daqueles que com esses valores não se alinham.

As poucas e eventuais diferenças em relação à percepção dos entrevistados e respondentes aos questionários em relação aos valores organizacionais não chegam a ser significativas no que tange às conclusões finais a eles – valores organizacionais – relacionadas (Quadro 11, 12 e 13).

Os resultados apresentados sugerem uma relação entre os valores organizacionais e o desempenho econômico-financeiro, uma vez que o resultado é um dos principais focos da empresa, e os valores mais ressaltados são justamente aqueles que orientam para que as metas sejam atingidas, sejam estas de caráter individual e/ou coletivo.

O tipo de relação existente, a julgar pelos resultados registrados, é do tipo causa-efeito

positivo, isto é, os valores organizacionais colaboram para a melhoria do desempenho econômico-financeiro.

Valores organizacionais => Desempenho econômico-financeiro

Os resultados indicam, também, a existência de uma relação entre valores organizacionais e governança corporativa, principalmente porque, por vezes, a consulta aos valores organizacionais antes de uma decisão importante foi citada como importante prática, em particular da alta administração.

O tipo de relação existente, pelo que sugerem os registros, é do tipo circular, ou seja, os valores organizacionais contribuem positivamente para a melhoria da governança corporativa e esta contribui, também positivamente, para que os valores organizacionais sejam constantemente considerados e avaliados.

Valores organizacionais ⇔ Governança corporativa

4.1.1.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas aos valores organizacionais

Uma primeira conexão entre teoria e prática, no que tange aos valores organizacionais, pode ser percebida em relação ao conceito apresentado por Andrews (1980), quando comenta que o correto entendimento em relação aos valores organizacionais apresenta importantes consequências para uma organização. A ALL, ao longo de sua vida, desenvolveu-se por meio de seguidos processos de aquisições e fusões; ela compreendeu, desde o início, a importância de ter empregados que tivessem valores pessoais alinhados aos valores organizacionais. A aquisição de novas empresas ou a fusão com outras pressupunha uma análise criteriosa em relação a quais dos empregados deveriam permanecer na organização, e esse processo era conduzido com base nos valores – pessoais e organizacionais - compartilhados.

Outra conexão entre teoria e prática, relacionada aos valores organizacionais, é oriunda dos conceitos apresentados por Tamayo e Borges (2001), para quem os valores organizacionais são princípios ou crenças, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis. A ALL sempre explicitou, observa-se pelos registros, quais as condutas desejáveis por parte de seus empregados, assim como, via de regra, não hesitou em abrir mão daqueles

empregados cujos valores não estivessem alinhados aos que ela entendia como sendo importante.

Uma terceira conexão entre teoria e prática, provém de Teixeira e Pereira (2008), que enfatizam que, ao estudar e/ou analisar a congruência entre os valores dos indivíduos e os da organização, é preciso distinguir os valores organizacionais percebidos pelo indivíduo daqueles valores da organização. A organização é uma unidade abstrata. Os valores da organização são, em realidade, os valores compartilhados pelos indivíduos que dela fazem parte. Assim, falar de valores organizacionais é, em si, uma abstração; então, os valores mais pertinentes para os estudos de compatibilidade entre indivíduos-organização são aqueles valores percebidos pelos trabalhadores como sendo os valores compartilhados pelos membros da organização. Na ALL a definição e a disseminação dos valores organizacionais, assim como o acompanhamento dos empregados quanto à sua compreensão e aplicação, é conduzida com rigor, demonstrando a importância dada pela empresa a este tema.

A quarta conexão entre teoria e prática é oriunda de Rekom, Riel e Wierenga (2006), que entendem ser importante que os líderes tenham uma boa compreensão do sistema de valores da organização, do grau de resiliência dos mesmos, e ainda, encontrem formas operacionais para atingir os valores corporativos, assim como, de viabilizar que os colaboradores sintam que há consonância entre os seus próprios valores e os da empresa. Um valor torna-se pressuposto básico somente quando é validado socialmente pelos membros do grupo, ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente, em diversas situações, resultados positivos. Os registros (Quadro 11) referentes aos valores organizacionais, da ALL, apresentaram uma convergência em relação à compreensão, por parte dos líderes, quanto à importância do sistema de valores da empresa.

Empresa: ALL- América Latina Logística
 Categoria: Valores organizacionais
 Subcategoria: Prática dos valores organizacionais

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_ALL_CAT01_SUB01_01 ALL_ENT_01_01	“É muito da cultura de meritocracia e dos valores de gente faz a diferença e vale pelo que faz e você poder tratar diferente os diferentes. Então é claramente, é uma cultura muito forte...”	3	Sim	Sim
REG_ALL_CAT01_SUB01_02 ALL_ENT_01_03	“Os valores, no final, eles me remetem ao que a gente é. E aí se eu tomar uma decisão remetendo ao que a gente é, eu não vou errar. Eu posso acertar menos, mas errar eu não vou...”	3	Sim	Sim
REG_ALL_CAT01_SUB01_03 ALL_ENT_02_01	“No final a nossa cultura é muito a cultura de recompensar quem faz a diferença e tratar as pessoas que são diferentes de forma diferente. .. Isso é o nosso princípio...”	3	Sim	Sim
REG_ALL_CAT01_SUB01_04 ALL_QUE_01_03	“Nossa cultura e valores é bastante forte e consolidada, nossos valores fazem parte da cultura e são praticados e vivenciados da mesma forma por todos os colaboradores...”	1	Sim	Sim
REG_ALL_CAT01_SUB01_05 ALL_QUE_02_02	“... é natural que as pessoas se identifiquem mais com os valores da empresa que tem mais a ver com o indivíduo e tenha mais dificuldades de se adaptar aos outros...”	1	Sim	Não

Quadro 11 – ALL: prática dos valores organizacionais
 Fonte: O autor.

Empresa: ALL
 Categoria: Valores organizacionais
 Subcategoria: Processo de construção dos valores organizacionais

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_ALL_CAT01_SUB02_01 ALL_ENT_01_01	“... a gente ia definindo o que a gente é. Mudou uma palavra, mudou outra, mas se for ver a base do que a gente é e os valores que a companhia têm, são os mesmos...”	4	Não	Não
REG_ALL_CAT01_SUB02_02 ALL_ENT_01_02	“O conjunto de valores vai ser esse aqui. Obviamente a gente erra e acerta, faz um monte de coisas pensando que poderia ter feito diferente, tudo isso é verdade...”	4	Sim	Sim
REG_ALL_CAT01_SUB02_03 ALL_ENT_02_02	“Então o que é legal é isso, você cria um alinhamento muito grande pra onde a empresa está indo... Dentro das suas metas as pessoas estão alinhadas pra onde a empresa está andando e consegue ver...”	4	Sim	Sim
REG_ALL_CAT01_SUB02_04 ALL_ENT_03_03	“E é interessante assim, que a gente conseguiu criar uma cultura tão forte, tão consolidada, que não é arrogância, os valores não permaneceram com arrogância...permaneceram pelo entendimento do grupo...”	4	Sim	Sim
REG_ALL_CAT01_SUB02_05 ALL_QUE_01_02	“Todos os novos colaboradores passam por programa de integração formal na Cia, aonde os valores são apresentados a eles ... os veículos de comunicação reforçam cada um deles várias vezes...”	4	Sim	Não

Quadro 12 - ALL: processo de construção dos valores organizacionais.

Fonte: O autor.

Empresa: *ALL*
 Categoria: *Valores organizacionais*
 Subcategoria: *Importância dos valores organizacionais*

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_ALL_CAT01_SUB03_01 ALL_ENT_01_02	“Eu acho que no final, de novo, os valores ajudam a administrar e não atrapalham... Então acho que os valores ajudam nessa administração quando a companhia fica maior e não atrapalha...”	2	Sim	Sim
REG_ALL_CAT01_SUB03_02 ALL_ENT_01_05	“Porque a cultura se baseia nessa série de valores e aí você se adapta, você faz outras coisas, você aprende, você muda. Mas efetivamente essa série de valores é o cerne da nossa cultura...”	2	Sim	Sim
REG_ALL_CAT01_SUB03_03 ALL_ENT_03_05	“Às vezes a gente pára e fala assim não, vamos rever os nossos valores? ... qual decisão está mais alinhada com isso aqui que a gente acredita? E aí a gente passa a debater frente a isso...”	2	Sim	Sim

Quadro 13 – ALL: importância dos valores organizacionais.

Fonte: O autor.

4.1.2 Governança corporativa

De acordo com o seu estatuto social (ALL, 2010a), os órgãos de administração da Companhia são o Conselho de Administração e a Diretoria. Além do Comitê de Auditoria, que será de funcionamento obrigatório, o Conselho de Administração pode, quando julgar necessário, criar comitês com funções de assessoramento e instrução dos assuntos que lhe sejam afetos, definindo a respectiva composição e atribuições específicas.

Os membros do Conselho de Administração, e seus suplentes, são eleitos pela Assembleia Geral e os da Diretoria pelo Conselho de Administração. O mandato dos membros do Conselho de Administração é unificado e de no máximo dois anos, permitida a reeleição; inicia-se com a posse mediante termo lavrado em livro próprio e termina sempre simultaneamente, ainda que algum deles tenha sido eleito depois dos demais, mantendo-se no exercício de seus cargos até a investidura dos novos eleitos.

O mandato dos Diretores é de dois anos, permitida a reeleição; inicia-se com a posse mediante termo lavrado em livro próprio e termina sempre simultaneamente, ainda que algum deles tenha sido eleito depois dos demais, mantendo-se no exercício de seus cargos até a investidura dos novos eleitos.

O Conselho de Administração é composto por no mínimo cinco e no máximo treze membros efetivos, facultada a eleição de membros suplentes, todos acionistas. A composição do Conselho de Administração tem obrigatoriamente a participação de no mínimo vinte por cento de conselheiros independentes, na forma estabelecida no Regulamento do Nível 2 da BM&FBOVESPA.

O Conselho de Administração é presidido por um presidente e um vice-presidente, indicados pela Assembleia Geral que os eleger. O Conselho de Administração reúne-se, em caráter ordinário, trimestralmente, em datas a serem estabelecidas na primeira reunião anual e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente, a quem cabe fixar a respectiva ordem do dia. As reuniões extraordinárias devem ser convocadas com a antecedência mínima de oito dias, e os documentos que suportarem a ordem do dia, tanto para as reuniões ordinárias, como para as extraordinárias, deverão ser encaminhados com a antecedência de cinco dias. O Presidente deve convocar o Conselho de Administração quando tal pedido, devidamente fundamentado, com indicação da matéria a tratar, lhe for apresentado: por pelo menos três Conselheiros ou pelo Diretor-Presidente. O Conselho de Administração funciona com a presença da maioria de seus membros, e delibera por maioria de votos.

O Comitê de Auditoria é composto por três membros eleitos pelo Conselho de Administração. Os membros do Comitê de Auditoria devem possuir notória experiência e capacidade técnica em questões financeiras, contábeis ou corporativas. O início do prazo de gestão dos membros do Comitê de Auditoria se dará a partir de sua nomeação pelo Conselho de Administração e o término coincidirá sempre com o término do prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração, permitida a recondução.

Os membros do Comitê de Auditoria são remunerados conforme foi estabelecido pelo Conselho de Administração da sociedade, sendo que aqueles que forem administradores da sociedade deverão optar entre a remuneração pelo exercício da função de administrador e a remuneração pelo exercício da função de membro do Comitê de Auditoria. O funcionamento do Comitê de Auditoria é regulado em regimento interno, aprovado pelo Conselho de Administração. Os membros do Comitê de Auditoria estão sujeitos aos mesmos deveres e responsabilidades dos administradores. O Comitê de Auditoria não tem função executiva e suas propostas devem ser encaminhadas ao Conselho de Administração para deliberação.

A Diretoria é composta de dois a oito membros, sendo um Diretor-Presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor de *Commodities* Agrícolas, um Diretor de Operação, um Diretor de Gente e Relações Corporativas, um Diretor Geral de Logística e um Diretor de Negócios Industrializados. O Conselho de Administração poderá deixar vagos até seis cargos de Diretor, exceto o de Diretor-Presidente.

A Diretoria reúne-se sempre que convocada pelo Diretor-Presidente. Nos atos e instrumentos que acarretem responsabilidade para a Companhia, inclusive sua representação ativa e passiva, judicial ou extrajudicial, em suas relações com entidades governamentais ou privadas, é representada por dois Diretores ou por um Diretor agindo em conjunto com um procurador, ou por dois procuradores agindo em conjunto, dentro dos limites expressos nos respectivos mandatos. A Diretoria pode delegar, inclusive nas obrigações a serem assumidas no exterior, a um só Diretor ou a um procurador, a representação da Companhia, nos termos e limites que a Diretoria vier a fixar. Compete aos Diretores assegurar a gestão permanente dos negócios sociais e dar execução às deliberações do Conselho de Administração.

O Conselho Fiscal, com as atribuições e poderes que a lei lhe confere, não tem funcionamento permanente, e é composto de três a cinco membros efetivos e igual número de suplentes, todos residentes no país, eleitos pela Assembleia Geral, podendo ser reeleitos.

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é fixada pela Assembleia Geral que os elege, observado o limite mínimo legal. O Conselho Fiscal elege o seu Presidente na primeira reunião e funciona de acordo com o regimento interno aprovado pela primeira

Assembleia Geral que delibera sua instalação.

O Conselho Fiscal somente pode deliberar com a presença da maioria absoluta de seus membros e as deliberações são tomadas pela maioria absoluta de votos dos presentes.

4.1.2.1 Aderência às práticas de governança corporativa

As práticas de governança corporativa, na ALL, também visam atender às exigências legais inerentes às organizações que possuem ações negociadas em bolsa. Percebe-se uma cultura voltada a resultados, de reconhecimento aos colaboradores que se destacam, ou seja, uma cultura orientada à meritocracia. A governança corporativa é considerada como importante fator para que a organização atinja seus objetivos.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB01_01

O que eu acho que é muito bom na nossa governança, é que os sócios de um conselho sempre dá um apoio muito forte, voltando nisso. Porque sempre que eles têm uma decisão muito clara pra tomar, eu sempre procuro me lembrar dos valores. Se eu tiver alguma dúvida muito grande, muito séria, questões que as pessoas não consigam me responder e que eu tenha que decidir, eu vou pensar nos valores.

Documento de origem: ALL_ENT_01_03

A aderência das práticas de governança corporativa àquelas reconhecidas pelo mercado, na ALL, é entendida como um parâmetro de comparação, e passa pela forma como a instituição vê o formalismo em seu dia a dia. A empresa, por vezes, pratica algo que não está formalizado, e, outras vezes, deixa de praticar algo que está definido de maneira formal.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB01_02

Como a gente tinha um passado de grupos financeiros e tudo mais, quando a gente tornou público e tudo mais, a gente já tinha uma disciplina financeira e uma abertura pro mercado muito sólida, então quando a gente fez esse processo e toda essa coisa mais formal, a gente só precisou se adaptar no formalismo no que a gente já fazia... É, era mais informal, porque a gente tinha o relatório tal, não tinha aquela série de reuniões que tinha que ter, mas não tinha uma grande diferença nos conceitos do que já se fazia. O que você não tinha é que você tem que fazer agora dois, três atas, tem todo um processo que você tem que cumprir, que faz parte, que é um ritual que eu acho positivo.

Documento de origem: ALL_ENT_01_04

A história da organização demonstra que parte dos processos formais exigidos pelos órgãos de regulamentação, e pelo próprio mercado, já eram, por vezes, praticados, mesmo sem que houvesse a obrigatoriedade. Nestes casos, o processo de adesão às exigências legais é facilitado.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB01_03

Quando a gente olha a governança corporativa mais formal, eu acho que a empresa já foi criada e aí até por ter sido uma estrutura que foi formada numa base de fundos, já olhavam o mercado mais à frente, apesar de ter nascido como uma empresa que era aberta por uma obrigação de concessão, mas que na prática eram poucos acionistas. Então ela foi uma empresa que desde o começo a gente já tinha um balanço que era auditado por empresa de auditoria top five, a gente já tinha cabeça de bolsa, com foco em controle. A gente já fazia reunião com os bancos, que aí eram os bancos credores, fazia uma vez por ano num formato parecido com o que a gente ainda faz hoje, mas muito pra mercado onde os diretores faziam apresentação da empresa, falavam do que esperavam da empresa pro futuro e tudo mais, que a gente já tinha uma proximidade com o mercado financeiro. E quando a gente fez o IPO e aí a gente foi dos primeiros desses IPOs, é até interessante, que a gente vinha pra ser... o primeiro acho que foi Natura e Gol ou foi Gol e Natura e depois viemos nós, a gente vinha pra ser o primeiro IPO dessa nova leva assim, fizemos em julho de 2004. E aí a gente teve a preocupação de adotar todos os quesitos de máxima governança corporativa, mas a gente não conseguiu ir para um novo mercado, isso é uma história interessante. Porque o nosso primeiro objetivo foi o novo mercado, a gente adotou todas as exigências do novo mercado, câmara de arbitragem e tudo mais e a gente tinha uma estrutura de ação que tinha PN e ON e a gente converteu tudo em ON e foi pra CVM assim. Qual era o problema? Eu, por ser uma concessionária, eu tinha uma restrição em ANTT regulatória de precisar ter 50 % das ações votantes em um grupo de controle definido, que era bloqueado na ANTT.

Documento de origem: ALL_ENT_02_03

A aderência à legislação e às próprias regras tácitas de mercado fez com que algumas práticas precisassem deixar de ser praticadas, ainda que pudessem parecer boas. Isto aconteceu pelo fato de a organização ter desenvolvido uma cultura que propiciasse um nível de transparência acima do estritamente necessário.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB01_04

Então a gente é transparente e é interessante que até pra gente, a gente tem que se educar muito com a questão de abertura do capital, porque a gente sempre é muito transparente, a gente fala, a gente mostra número. Não sei se você já teve a oportunidade de andar na companhia, a gente tem o nosso número estampado, então assim, depois eu vou te mostrar no mural que a gente tem aqui em cima eu tenho o resultado do dia anterior e como é a tendência do mês inteiro; financeiro, de volume, de carregamentos, está ali, se eu estou verde, vermelho ou amarelo. Então a gente sempre é muito transparente. Quando a gente abriu o capital, por questão da CVM, então tem várias coisas que a gente não pode mais falar, pelo regulamento da ação de mercado. Então isso é uma coisa que a gente teve que

aprender muito.. A gente gosta de falar. Então a gente falava de futuro, a gente falava de sonhos, a gente falava de expansão, hoje não pode mais falar.

Documento de origem: ALL_ENT_03_06

4.1.2.2 Processo de construção das práticas de governança corporativa

As práticas de governança corporativa, na ALL, não foram construídas em um curto prazo, não obstante algumas serem clara e formalmente definidas pelos órgãos de regulamentação. Tais práticas demandaram vivência no dia a dia da organização, para que pudessem ser validadas e absorvidas pelos colaboradores.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB02_01

Eu acho que a gente tem um processo assim interessante que a cultura da companhia é tão claro e está tão dentro do negócio, do manager da companhia, a gente é um bom exemplo de *Corporation* sem ser um *Corporation* por si só, mas é muito claro. Você pode falar com vários acionistas ou conselhos, a cultura e a *performance* da companhia está muito mais no *management*, na condução do que em sócios individuais, o que é muito bom, porque isso perpetua no longo prazo.

Documento de origem: ALL_ENT_01_03

A forma de relacionamento entre o Conselho de Administração e o corpo executivo é um dos processos que demandou atenção por parte da organização, que buscou ter uma gestão harmônica entre esses atores. A empresa sempre procurou, também, fazer da participação de um número maior de empregados, de todos os níveis hierárquicos, um fator que pudesse colaborar para o seu fortalecimento.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB02_02

Eu acho muito difícil você ver a companhia pelo conselho. Eu acho que você vê uma companhia pelas pessoas que estão no dia a dia dela. O conselho ajuda pra que essa companhia permaneça no longo prazo. Mas você vai conhecer a companhia andando na companhia, falando com as pessoas da base, falando com as pessoas que fazem as coisas no dia a dia, as pessoas que estão na linha de frente, que estão na diretoria, que estão no corpo gerencial.

Documento de origem: ALL_ENT_01_06

Em termos de processo de construção da governança corporativa, pôde-se perceber

que o atendimento obrigatório às exigências legais não exigiu que a organização abrisse mão de valores vigentes, por exemplo, a importância dada aos seus colaboradores.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB02_03

Eu acho que no final assim, formal ou informal, o que a gente acredita é isso, na prática é todo esse processo de dar espaço pras pessoas que realmente geram valor e deixar crescer. As pessoas pensam como a gente, que acreditam nessa cultura, que demonstram resultado e tudo mais. E isso é o nosso valor, isso é o valor amarrado da cultura, isso é difícil de separar e tudo mais.

Documento de origem: ALL_ENT_02_03

Os processos de governança corporativa, na ALL, foram construídos de maneira a permitir um comportamento relativamente uniforme por parte dos envolvidos. Assim, independentemente do ator, a forma de agir é muito parecida.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB02_04

Assim, eu acho que a ligação é muito grande e colabora bastante, porque você tem claramente o como né. Quando a gente fala de governança corporativa, a gente fala forma de lidar com acionista, conselho, comunidade ou, enfim, principalmente no nosso negócio a gente atravessa 20 mil quilômetros de linha atravessando seis estados, acho que a regra de conduta da companhia é muito clara. Então não tem essa assim de ah não, a Melissa faz de um jeito, o Zé faz de outro, a Maria faz de outro... não tem assim. O como que a gente acredita, como a gente age é muito claro.

Documento de origem: ALL_ENT_03_05

Alguns processos, contudo, levaram a mudanças de comportamento, fruto da exigência para o atendimento a regras ditadas pelos órgãos reguladores e pelo mercado, o que não significa, necessariamente, que tais mudanças sejam melhores ou piores.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB02_05

A gente está coberta pela regulamentação, que antes a gente não tinha muito, por ela ser muito aberta qualquer um na companhia falava. Então a gente teve que fazer, acho que essa foi a primeira grande mudança, o primeiro grande impacto. Não se pode mais falar pela companhia e quem fala se deu um treinamento, uma lavagem cerebral sobre o que pode e o que não pode falar. E é interessante que até falando do outro lado, do lado gente, isso trouxe um certo desconforto pras pessoas. Essas pessoas não tinham muito medo de falar, aí quando você recebe olha, cuidado porque você não pode falar, que se acontecer isso tem esse impacto. Então as pessoas se retraíram. Eu não quero falar, porque se eu falar alguma besteira? Se eu falar algo que não pode?... E um outro ponto foi que a gente teve que estruturar melhor nossas informações. Então quando você abre o capital, você passa a ser acompanhado por analista, quando você tem que efetivamente ter a transparência que a governança exige...

Documento de origem: ALL_ENT_03_07

4.1.2.3 Importância da governança corporativa

As visões em relação à importância da governança corporativa, na organização, não são exatamente as mesmas. Algumas das visões distinguem-se em razão do trabalho gerado para se administrar um sistema formal de controles, tal como os exigidos pelos órgãos de regulamentação. Os benefícios apresentados pela governança corporativa, contudo, foram passíveis de ser registrados, pois se passou a conviver em uma organização com maior capacidade de planejamento, entre outros aspectos.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB03_01

O processo eu acho que é mais positivo que negativo, por mais que dê trabalho, você fala puxa, eu já faço isso. Mas no final eu acho que agrega mais do que não. Mas no nosso caso foi muito mais formalizar do que ter que se adaptar.

Documento de origem: ALL_ENT_01_04

A contribuição da governança corporativa aconteceu, também, por meio da visão que os *stakeholders* passaram a ter da organização a partir do momento que ela se reestruturou e se preparou para atuar segundo as regras vigentes para companhias com ações negociadas em Bolsa de Valores.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB03_02

...eu acho que isso canaliza a companhia para um resultado. Quando a gente fala de governança, de formação, de transparência, a gente é uma companhia aberta, então as pessoas que acreditam na gente e que colocam o dinheiro delas aqui, elas esperam ter um retorno, senão colocariam dinheiro em outro lugar. Então eu acho que é um círculo virtuoso, as pessoas colocam o dinheiro aqui, eu entrego resultados pra elas, elas vão colocar mais dinheiro aqui. Se der mais resultado, elas vão colocar mais. Se elas colocam dinheiro aqui e não tiverem resultado, elas vão tirar e colocar em outro lugar. Então eu acho que é uma mola muito interligada.

Documento de origem: ALL_ENT_03_09

A maior disponibilidade de informações apresentadas ao mercado em geral é um exemplo de prática de governança corporativa que, embora reconhecida como importante, trouxe, para a organização, algumas preocupações, pelo fato da obrigatoriedade de se divulgar informações de caráter estratégico, como, informações relacionadas à perspectivas mercadológicas futuras.

Registro: REG_ALL_CAT02_SUB03_03

Os princípios de Governança Corporativa regulamentam práticas com grande abertura de informações sobre a operação, estratégias e resultados da companhia. A total abertura das informações ao mercado nem sempre é construtivo para a companhia, uma vez que podem comprometer planos de longo prazo da companhia.

Documento de origem: ALL_QUE_01_06

4.1.2.4 Análise vertical: governança corporativa

Parte significativa dos processos de governança corporativa na ALL é fruto das exigências legais impostas pelos órgãos reguladores e pelo mercado em geral. A empresa reconhece um nível elevado de processos informais antes da abertura de capital. A ausência dos formalismos, contudo, não chegou a ser considerado um problema, ao contrário, a organização sempre soube trabalhar com este tipo de cultura.

A abertura de capital, contudo, trouxe consigo a obrigação de formalizar alguns processos, bem como definir outros que até então não se faziam necessários. A divulgação de informações ao mercado é um exemplo de mudança de processo com o qual a organização precisou adaptar-se, tendo tido dificuldades, que foram superadas.

A importância dada aos processos, recentemente, pode ser melhor entendida pela criação da área “Central de Serviços Compartilhados”; o crescimento da empresa exigiu que os processos viessem a ser gerenciados de maneira mais formal.

O relacionamento entre o Conselho de Administração e o corpo executivo é harmônico, a ponto de ser citado que jamais tenha sido necessário o processo de votação nas deliberações, pois o consenso sempre é alcançado.

O processo de construção da governança corporativa, devido à própria importância que esta representa para a organização, ainda que possa ter tido a sua velocidade de implantação aumentada devido às exigências legais / obrigatórias, aconteceu de forma a aproveitar a cultura de gestão até então existente, com destaque para o desejo por informar, e para que esse processo de informar tivesse um caráter de transparência, pontos apontados ao longo da fundamentação teórica como relevantes para organizações que buscam implantar as melhores práticas de governança corporativa.

Registros, como esses, fazem com que os resultados sugiram a existência de relações entre governança corporativa e os valores organizacionais.

O tipo desta relação, pela forma como a governança corporativa foi sendo implantada ao longo do tempo, levando em consideração os valores organizacionais, é do tipo circular, em que governança corporativa e valores organizacionais influenciam um ao outro.

Governança corporativa ⇔ Valores organizacionais

Os resultados também sugerem a existência de relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro. A entrada da empresa no Novo Mercado, em 22 de outubro de 2010, tal como por ela relatada em seu sítio, apresenta-se como um registro a ser considerado. Nesse relato, a empresa informa que a sua entrada no Novo Mercado é uma meta que vinha sendo buscada há anos e reforça o seu comprometimento com todos os seus acionistas e investidores, uma vez que a valorização e a liquidez das ações de uma companhia são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas por ela, o que é uma premissa básica do Novo Mercado. Este relato está fundamentado, conceitualmente, em Santana (2009) – item 2.2.2 desta tese.

Embora o desempenho econômico-financeiro possa contribuir para com a governança corporativa, levando-se em consideração que os processos de governança corporativa exigem investimentos, a relação sugerida é do tipo causa-efeito positivo.

Governança corporativa => Desempenho econômico-financeiro

4.1.2.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas à governança corporativa

Algumas conexões entre teoria e prática puderam ser observadas no que tange à governança corporativa na ALL (Quadro 14, 15 e 16).

A preocupação com a transparência na ALL, um dos pilares conceituais da governança corporativa (STEINBERG, 2003; IBGC, 2009; OECD, 1999; VIEIRA; MENDES 2004), foi um dos fatores que mais exigiu, por parte da organização, capacidade de adaptar-se às exigências legais e de mercado, tendo, contudo, este desafio sido vencido pelo reconhecimento, por parte da ALL, da importância deste aspecto junto ao órgão regulador e, principalmente, junto ao mercado. Segundo a OECD (1999), fatores como ética empresarial e

consciência corporativa dos interesses ambientais e sociais das comunidades em que a empresa opera também afetam a imagem e o sucesso da empresa a longo prazo. Foram, a julgar pelos registros, essa consciência corporativa e a ética empresarial que influenciaram a organização a adaptar o seu modo de ser em relação à divulgação de informações.

A segunda conexão entre teoria e prática, no que tange à governança corporativa na ALL, diz respeito aos objetivos de um sistema de governança. Para Kaen (2003), o sistema de governança de uma organização deve ser constituído de tal forma a não permitir seu crescimento de modo que não seja economicamente eficiente e por meio do qual os interesses dos gestores e de outros membros contratados sejam passíveis de ser controlados pelos proprietários. O papel dos *shareholders* é monitorar o desempenho da gestão, de maneira a garantir que os gestores ajam em conformidade com os interesses dos proprietários. Na ALL, sempre houve, como apontam os registros, preocupação quanto à viabilidade econômica da organização, em particular em relação às organizações que foram adquiridas ou que com ela se fundiram ao longo do tempo. Da mesma forma, sempre houve, na ALL, preocupação em relação a uma atuação harmônica entre o conselho de administração e o corpo executivo.

Outra conexão entre teoria e prática em relação à governança corporativa na ALL diz respeito ao que Pound (2000) entende como linha de atuação para conselheiros e executivos: na essência, governança corporativa não está relacionada com poder, mas a garantir que as decisões sejam tomadas de maneira eficaz. O que é necessário é um sistema em que os executivos seniores e o conselho colaborem de maneira verdadeira em relação às decisões e que ambos busquem, com regularidade, conhecer os anseios dos proprietários. Deve-se preocupar menos com a competência do executivo principal e mais com a eficácia da organização como um todo. A ALL sempre primou, a julgar pelos registros, por uma relação técnica entre os membros do conselho de administração e os membros de seu quadro de gestores; não foram poucos os registros que destacaram a forma por meio da qual as decisões tomadas, via de regra por meio do consenso.

Empresa: ALL
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Aderência às práticas de governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_ALL_CAT02_SUB01_01 ALL_ENT_01_03	“O que eu acho que é muito bom na nossa governança, é que os sócios de um conselho sempre dá um apoio muito forte... .. Se eu tiver alguma dúvida muito grande, muito séria, questões que as pessoas não consigam me responder e que eu tenha que decidir, eu vou pensar nos valores...”	1	Não	Sim
REG_ALL_CAT02_SUB01_02 ALL_ENT_01_04	“Os valores, no final, eles me remetem ao que a gente é. E aí se eu tomar uma decisão remetendo ao que a gente é, eu não vou errar. Eu posso acertar menos, mas errar eu não vou...”	2	Sim	Sim
REG_ALL_CAT02_SUB01_03 ALL_ENT_02_03	“Quando a gente olha a governança corporativa mais formal ... ela foi uma empresa que desde o começo a gente já tinha um balanço que era auditado por empresa de auditoria top five, a gente já tinha cabeça de bolsa, com foco em controle...”	3	Sim	Sim
REG_ALL_CAT02_SUB01_04 ALL_ENT_03_06	“Então a gente é transparente e é interessante que até pra gente, a gente tem que se educar muito com a questão de abertura do capital, porque a gente sempre é muito transparente, a gente fala, a gente mostra número...”	3	Sim	Sim

Quadro 14 – ALL: Aderência às práticas de governança corporativa
 Fonte: O autor.

Empresa: ALL
 Categoria: Governança corporativa
 Sub-categoria: Processo de construção das práticas de governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_ALL_CAT02_SUB02_01 ALL_ENT_01_03	“Você pode falar com vários acionistas ou conselhos, a cultura e a performance da companhia está muito mais no management, na condução do que em sócios individuais, o que é muito bom, porque isso perpetua no longo prazo...”	3	Sim	Sim
REG_ALL_CAT02_SUB02_02 ALL_ENT_01_06	“Eu acho muito difícil você ver a companhia pelo conselho... você vai conhecer a companhia andando na companhia, falando com as pessoas da base, falando com as pessoas que fazem as coisas no dia a dia...”	4	Sim	Não
REG_ALL_CAT02_SUB02_03 ALL_ENT_02_03	“Eu acho que no final assim, formal ou informal, o que a gente acredita é isso, na prática é todo esse processo de dar espaço pras pessoas que realmente geram valor e deixar crescer...”	4	Sim	Não
REG_ALL_CAT02_SUB02_04 ALL_ENT_03_05	“Quando a gente fala de governança corporativa, a gente fala forma de lidar com acionista, conselho, comunidade ou, enfim, principalmente no nosso negócio a gente atravessa 20 mil quilômetros de linha atravessando seis estados, acho que a regra de conduta da companhia é muito clara...”	3	Sim	Sim
REG_ALL_CAT02_SUB02_05 ALL_ENT_03_07	“E um outro ponto foi que a gente teve que estruturar melhor nossas informações. Então quando você abre o capital, você passa a ser acompanhado por analista, quando você tem que efetivamente ter a transparência que a governança exige...”	2	Não	Sim

Quadro 15 – ALL: processo de construção das práticas de governança corporativa.
 Fonte: O autor.

Empresa: ALL
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Importância da governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_ALL_CAT02_SUB03_01 ALL_ENT_01_04	“O processo eu acho que é mais positivo que negativo, por mais que dê trabalho, você fala puxa, eu já faço isso. Mas no final eu acho que agrega mais do que não. Mas no nosso caso foi muito mais formalizar do que ter que se adaptar...”	2	Não	Não
REG_ALL_CAT02_SUB03_02 ALL_ENT_03_09	“Quando a gente fala de governança, de formação, de transparência, a gente é uma companhia aberta, então as pessoas que acreditam na gente e que colocam o dinheiro delas aqui, elas esperam ter um retorno, senão colocariam dinheiro em outro lugar. Então eu acho que é um círculo virtuoso...”	2	Sim	Sim
REG_ALL_CAT02_SUB03_03 ALL_QUE_01_06	“Os princípios de Governança Corporativa regulamentam práticas com grande abertura de informações sobre a operação, estratégias e resultados da companhia. A total abertura das informações ao mercado nem sempre é construtivo para a companhia, uma vez que podem comprometer planos de longo prazo da companhia.”	2	Não	Sim

Quadro 16 – ALL: importância da governança corporativa.
 Fonte: O autor.

4.1.3 Desempenho econômico-financeiro

Em relação às demais categorias de análise, o desempenho econômico-financeiro apresenta algumas características próprias, inerentes ao fato de ser, em princípio, uma categoria de caráter eminentemente quantitativo. Buscou-se, contudo, ao longo da pesquisa, explorar o lado não quantitativo, presente nas organizações pela forma como seus gestores veem os aspectos relacionados a finanças e economia. Esta visão, de caráter mais qualitativo, associada à visão em relação ao cliente e ao acionista, possibilitou a identificação de registros relevantes.

4.1.3.1 Visão econômico-financeira do negócio

A forma como os recursos financeiros são administrados na ALL é consequência da forma como os gestores da organização valorizam esses recursos, sejam estes grandes ou escassos.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB01_01

...uma coisa é você, por exemplo, administrar uma companhia que vai brigar pelo centavo e custo, produtividade, tudo mais, quando você não tem dinheiro nenhum em caixa. Eu costumo dizer que jantar em casa pobre ninguém briga né, só briga quem é rico, que tem o dinheiro. Se você não tem dinheiro você não tem problema. Você vai brigar pelo quê? Então quando o teu caixa é zero... Outra coisa é você brigar pelo centavo, em produtividade você tem 2 bi e meio no caixa. E o que permanece pra que você brigue pelo mesmo centavo que você brigava aqui são os valores. É o desafio à meritocracia, é o objetivo de ano, é você saber que pode fazer mais com menos, você querer ir mais longe e o drive pra você querer ir mais longe permanece a tua essência do que você é, de conformidade, de querer, de saber que você pode mais e tudo mais. Então acho que os valores ajudam nessa administração quando a companhia fica maior e não atrapalha. O que é ruim é quando você vê o seguinte: bom, eu era uma pessoa e agora sou outra, que pode acontecer também. Se isso é um fato, eu acho mais difícil. Não é o nosso exemplo. Então talvez tenham companhias que tenham esse exemplo.

Documento de origem: ALL_ENT_01_02

A história da organização, em termos econômico-financeiros, colabora para uma avaliação realista sobre a sua gestão. Situações inadequadas foram revertidas, e casos de

vitória não são incomuns, o que contribuiu, inclusive, para o desenvolvimento de um sentimento de orgulho muito consistente.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB01_02

A gente tem um história, sem dúvida nenhuma de *turn-around*, de comprar uma empresa que estava completamente sucateada pela Rede Ferroviária, que mais de 70 % da frota dos ativos eram não-operacionais, chamava frota morta e você transformar isso numa empresa de serviço empresarial, que cresce em volume mais de 10 % ao ano, que tem um crescimento de resultado expressivo e que hoje investe 1 bilhão de reais por ano. Seja na manutenção da malha, no crescimento e expansão de linhas novas, ou seja, você virou uma potência no ponto de vista de logística no Brasil, saindo de uma realidade praticamente sucateada. E essa é uma empresa que a gente tem muito orgulho e a gente tem 12 anos de vida. Mesmo assim quando a gente olha pra frente, a gente já acha que o nosso futuro é maior que o passado, como todo pré-adolescente, tem futuro. Que às vezes nunca lembra de ontem, sempre pensa no amanhã né, adolescente é isso. Então eu acho que o nosso futuro a gente tem muito mais coisas pra fazer e pra alcançar do que o que a gente realizou até agora e isso é o que faz a gente ser tão contente e tão otimista com o projeto.

Documento de origem: ALL_ENT_01_04

A visão em relação ao futuro sempre foi um importante aspecto levado em consideração pela organização. Da mesma forma, a visão em relação aos investimentos fornece um registro relevante sobre como a empresa gere seus recursos, e o quanto ela está disposta a mudar determinada situação.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB01_03

...dado que a gente tem esse grupo de valores e a gente acredita nessa cultura e a gente hoje tem uma capacidade de formar gente diferenciada e uma capacidade financeira muito mais sólida que a gente tinha no começo, permite a gente agora acelerar nossa curva de crescimento, via curva de investimento.

Documento de origem: ALL_ENT_01_06

Destaque deve ser dado à disposição, por parte da empresa, de buscar viabilizar negócios deficitários, demonstrando, de certa forma, a estratégia empregada.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB01_04

No final, quando a gente olha pra essa companhia, ela é uma companhia que os mesmos fundamentos que estão e aqui é muito claro isso, porque puxa, a gente não começou um negócio novo e que puxa, o negócio era rentável independente das pessoas. Pegou um negócio que era altamente deficitário de caixa, onde não se investia, perdia-se dinheiro, não se investia, a produção caía, porque você encostava a locomotiva e o vagão e não tinha como recuperar. E é o mesmo

negócio hoje, você ganhou brutalmente produtividade, você ganhou brutalmente margem, você ganhou resultado... é o mesmo negócio. Basicamente o que mudou foi a gestão, nada mais. Os fundamentos do negócio são os mesmos que existiam há 10, 11 anos atrás. Então se tem uma diferença do que acontece hoje e do que era antes, era a gestão, não tem outra.

Documento de origem: ALL_ENT_02_06

4.1.3.2 Visão em relação ao cliente

Não há como não considerar a satisfação do cliente, em várias vertentes, quando se analisa o desempenho da organização. Um bom desempenho está atrelado, para a ALL, à satisfação do cliente, pois, caso contrário, não haveria sustentação de suas operações.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB02_01

... você vai ter derrotas e vitórias. Tem anos que ganhamos muito bem, tivemos bônus agressivos, tem anos que a gente não ganhou nada. Isso em nenhum momento mudou os nossos valores, que é quem nós somos. Agora, quando você olha a trajetória de tempo, de mais médio e longo prazo, olha os valores de meritocracia, olha os valores de crescimento de gente, olha os valores de multiplicar, fazer mais com menos em produtividade, olha os valores de respeito às comunidades, meio-ambiente e tudo onde a gente tem presença, olha os valores de uso de metodologia, olha os valores de fazer nosso cliente crescer, os valores de dar lucratividade. Esse grupo de valores que a gente tem são o cerne do que a gente acredita em termos de modelo e de cultura. De metas agressivas, de meritocracia, de que as pessoas podem fazer mais, de que nosso sonho deve ser grande, de que a gente pode crescer com um negócio, todo mundo participar desse processo como sócio.

Documento de origem: ALL_ENT_01_05

O relacionamento com os clientes foi importante para a vida da organização. A forma como esse relacionamento se desenvolveu é uma importante característica levada em consideração pelos gestores.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB02_02

.. eu acho que no final você tem que ter respeito. Porque quando eu vou no cliente, a gente é bastante formal. Quando eu vou ao cliente, eu vou me vestir mais formalmente, porque eu respeito a cultura dele, que quando ele vem aqui ele vem mais informal. Eu vejo quando nossos clientes vêm aqui, quando eles sabem da nossa cultura, eles vem mais informal. O que é a característica deles. Mas se eu vou lá, porque a coisa mais fundamental é você saber respeitar as diferenças. Puxa, são meus clientes, eu respeito, histórias centenárias. Eu tenho uma inveja enorme da capacidade empresarial... não tem nada a ver isso, puxa, vai usar

gravata, não vai usar gravata, isso não leva a lugar nenhum, não é isso.

Documento de origem: ALL_ENT_01_06

Fornecer informação é um desafio para as empresas de capital aberto que negociam suas ações em bolsa, pois, ao mesmo tempo em que precisam municiar o mercado com informações fidedignas, também precisam conhecer a exata medida das informações a serem fornecidas, sempre com qualidade e velocidade.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB02_03

...desde que o grupo de controle ganhou a concessão, a ideia era fazer o IPO da companhia, transformar isso num modelo de negócio rentável e admirado e abrir o capital. Captar recursos de capital... Então a gente teve que aprender a estruturar melhor as nossas informações ... Então ah, eu sou um investidor, que eu entrasse no site ou em algum lugar da companhia e obtivesse as informações que eu precisava... então esse foi o nosso grande desafio, porque as pessoas que queriam informações sobre a companhia tinham que ligar pra cá. A gente falou: não pode ser assim. Então tem que se conseguir a informação fácil em algum lugar.

Documento de origem: ALL_ENT_03_08

4.1.3.3 Visão em relação ao acionista

São muitas as maneiras como uma diretoria executiva pode enxergar os acionistas, assim como não poucas as formas com que estes veem os executivos. Na ALL, uma relação harmônica entre estes grupos de profissionais é extremamente desejável para que este conjunto de atores contribua de forma produtiva para o sucesso da organização.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB03_01

É, se discute, briga, mas você sabe que todo mundo quer o melhor. Ninguém tem agenda fora daqui. Eu não me lembro quando o conselho votou alguma coisa. Eu estou tentando lembrar aqui... nunca votou nada. Ele escutou: um outro acha isso, outro acha aquilo, mas você sabe que o cara que está escolhendo você quer o melhor pra companhia. O que é muito legal, porque está te chamando atenção para alguns pontos que contrapõe o que alguém pensa... porque no final ele quer o melhor. Imagina todo mundo concordar com tudo? Não tem valor nenhum. Não tem conselho, conselho é pra aconselhar e pra dirigir, dar o norte da companhia no longo prazo. Então os conselhos aqui eu sou extremamente grato, a experiência é muito positiva. Eu sei que nem todo lugar é assim, mas...

Documento de origem: ALL_ENT_01_03

O foco em resultados é uma característica marcante na ALL, que sempre buscou melhor remunerar os acionistas e os próprios empregados. Esta busca por resultados, e a meritocracia em particular, são registradas como pilares da gestão.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB03_02

Foi um desafio muito grande de unificação das empresas e quando falamos pra frente, eu acho que o pra frente é seguir nessa linha de conhecimento, de atuação, de transparência, de meritocracia e de decisões fundamentadas naquilo que a gente acredita que são os nossos valores. Eu acho que o se mostrou ao longo desses anos que é o que a gente quer, que é o resultado, esse modelo é o modelo que trouxe o melhor resultado pra gente.

Documento de origem: ALL_ENT_03_12

Nesse sentido, não há espaço na organização para colaboradores que não se identifiquem com o modelo vigente.

Registro: REG_ALL_CAT03_SUB03_03

Resultado econômico-financeiro que no final das contas é o que a gente vive né. E pro bem e pro mal, a gente teve ao longo da nossa história ... a regra do jogo é essa. A gente não muda a regra do jogo, a regra é essa. É dolorosa se a gente não atinge o que a gente estabeleceu ou... A regra é muito clara. Não tem isso ah não, não me disseram isso. E a gente conseguiu criar uma cultura muito própria. Então eu acho assim, as pessoas que estão aqui não têm aquela coisa: eu me identifico mais ou menos. Ou você se identifica com nosso modelo ou não vale a pena. Então não tem aquelas pessoas que ah, eu vou ficar aqui porque eu não gosto do modelo mas eu vou ficar. Vou ficando, vou ficando... a pessoa não consegue. É tão forte que isso começa a incomodar e atingir. Fica quem se identifica, quem não se identifica sai... o resultado econômico-financeiro é a mola disso tudo. Então o resultado econômico-financeiro puxa investimento, o investimento puxa crescimento, então está tudo muito interligado.

Documento de origem: ALL_ENT_03_12

4.1.3.4 Análise vertical: desempenho econômico-financeiro

O resultado econômico-financeiro é a razão principal da existência da empresa. Todas as ações, via de regra, são tomadas no sentido de maximizá-lo, sendo a meritocracia o símbolo maior desta cultura.

Os resultados alcançados pela gestão pós-privatização demonstram que a empresa foi competente em reverter o resultado negativo. Há que se ressaltar que, por conta da reversão

do resultado, a nova situação da empresa favorece novos investimentos, em áreas diversas, levando a um ciclo virtuoso.

Os resultados apresentados podem fazer com que haja uma tendência a se afirmar que o desempenho econômico-financeiro não influencia os valores organizacionais na empresa, por serem estes, os valores organizacionais, suficientemente sólidos. A cultura geral da organização, contudo, alicerçada na busca pelo resultado econômico-financeiro, pode colaborar para que os valores venham a ser questionados, a partir do momento em que o desempenho esteja comprometido. Os resultados positivos apresentados ao longo tempo não possibilitaram que situações desfavoráveis fossem vivenciadas. Os valores organizacionais relacionados à meritocracia, contudo, a julgar pelos registros, estão sempre sendo levados em consideração quando o tema é desempenho econômico-financeiro, razão pela qual os resultados apresentados sugerem uma relação entre o desempenho econômico-financeiro e os valores organizacionais.

Esta relação pode ser exemplificada, em particular, pelo registro REG_ALL_CAT03_SUB03_03: “Resultado econômico-financeiro que no final das contas é o que a gente vive né... É dolorosa se a gente não atinge o que a gente estabeleceu ou...”

Esta relação é do tipo causa-efeito positivo.

Desempenho econômico-financeiro => Valores organizacionais

O processo de governança corporativa, por sua vez, desenvolveu-se mesmo antes que a empresa tivesse o seu capital aberto, ainda que não fosse suficientemente robusto naquele momento. Como a governança corporativa está relacionada, entre outros aspectos, como foi indicado ao longo da fundamentação teórica e empírica, à transparência e à vontade por informar, é natural que o desempenho econômico-financeiro viesse também ele a influenciar a própria governança corporativa, a partir do momento em que o desempenho econômico-financeiro despertou o interesse do investidor. Este maior interesse do investidor devido aos resultados econômico-financeiros, seja ele em número restrito, em uma organização de capital fechado, seja em número maior, já em uma organização com capital aberto e ações negociadas em bolsa de valores, leva naturalmente a melhorias no processo de governança corporativa, razão pela qual os resultados apresentados sugerem uma relação entre o desempenho econômico-financeiro e governança corporativa.

Estas relações podem ser consideradas do tipo circular, a partir do momento em que a contribuição de uma categoria de análise para com a outra é recíproca.

Desempenho econômico-financeiro ⇔ Governança corporativa

4.1.3.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas ao desempenho econômico-financeiro

Uma primeira conexão entre teoria e prática, no que diz respeito ao desempenho econômico-financeiro na ALL (Quadro 17), relaciona-se àquilo que Mankiw (1999) entende como lições fundamentais a respeito da tomada de decisões individual. Para este autor, as pessoas se deparam com *tradeoffs* entre objetivos excludentes; o custo de qualquer ação é medido em termos das oportunidades abandonadas; as pessoas racionais decidem comparando custos e benefícios marginais; e as pessoas mudam seu comportamento em resposta aos incentivos que lhes oferecem. Os registros relativos ao tema desempenho econômico-financeiro na ALL indicam que, em relação aos incentivos oferecidos aos seus empregados, a empresa conseguiu, por meio da meritocracia, implantar um sistema adequado às suas expectativas (busca por resultados) e às expectativas de seus empregados (melhor remuneração).

Outra conexão entre teoria e prática é observada em relação à complexidade (ver Rossoni e Machado-da-Silva, 2010) conforme registrado no Quadro 18: explicações acerca do desempenho das organizações tendem a dar primazia ora aos aspectos ligados à posição de uma empresa no setor, uma visão microeconômica, ora às questões acerca de como as organizações combinam seus recursos, uma visão baseada em recursos. A ALL, ao longo de sua vida, precisou entender o contexto maior da economia do Brasil, e mesmo de outros países, como a Argentina, e o contexto no âmbito de seu negócio específico, a logística, como forma de definir estratégias de crescimento que viessem a atender às expectativas de seus *stakeholders*.

A terceira conexão entre teoria e prática relativa ao desempenho econômico-financeiro na ALL diz respeito à perspectiva dos processos internos das empresas, de acordo com a visão de Kaplan e Norton (1997): explicam esses autores que, para a maioria das empresas de hoje, ter diversas medidas de processos de negócios, multifuncionais e integrados representa uma melhoria significativa em relação a sistemas de medição de desempenho existentes (Quadro 19). Os objetivos e medidas para essa perspectiva derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. A criação de uma área de

“Central de Serviços Compartilhados” indica que a ALL enxergou a necessidade de alterar parte de seus processos, visando, entre outros aspectos, à melhoria de sua eficácia geral.

Empresa: ALL
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Subcategoria: Visão econômico-financeira do negócio

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_ALL_CAT03_SUB01_01 ALL_ENT_01_02	“É o desafio à meritocracia, é o objetivo de ano, é você saber que pode fazer mais com menos, você querer ir mais longe e o drive pra você querer ir mais longe permanece a tua essência do que você é, de conformidade, de querer, de saber que você pode mais e tudo mais...”	3	Sim	Sim
REG_ALL_CAT03_SUB01_02 ALL_ENT_01_04	“A gente tem um história, sem dúvida nenhuma de <i>turn-around</i> , de comprar uma empresa que estava completamente sucateada pela Rede Ferroviária, que mais de 70 % da frota dos ativos eram não-operacionais, chamava frota morta e você transformar isso numa empresa de serviço empresarial, que cresce em volume mais de 10 % ao ano, que tem um crescimento de resultado expressivo e que hoje investe 1 bilhão de reais por ano...”	3	Sim	Sim
REG_ALL_CAT03_SUB01_03 ALL_ENT_01_06	“...dado que a gente tem esse grupo de valores e a gente acredita nessa cultura e a gente hoje tem uma capacidade de formar gente diferenciada e uma capacidade financeira muito mais sólida que a gente tinha no começo, permite a gente agora acelerar nossa curva de crescimento, via curva de investimento...”	3	Sim	Não
REG_ALL_CAT03_SUB01_04 ALL_ENT_02_06	“... você ganhou brutalmente produtividade, você ganhou brutalmente margem, você ganhou resultado... é o mesmo negócio. Basicamente o que mudou foi a gestão, nada mais. Os fundamentos do negócio são os mesmos que existiam há 10, 11 anos atrás. Então se tem uma diferença do que acontece hoje e do que era antes, era a gestão, não tem outra...”	3	Não	Sim

Quadro 17 – ALL: visão econômico-financeira do negócio.
 Fonte: O autor

Empresa: *ALL*
 Categoria: *Desempenho econômico-financeiro*
 Subcategoria: *Visão em relação ao cliente*

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_ALL_CAT03_SUB02_01 ALL_ENT_01_05	“Agora, quando você olha a trajetória de tempo, de mais médio e longo prazo, olha os valores de meritocracia, olha os valores de crescimento de gente, olha os valores de multiplicar, fazer mais com menos em produtividade, olha os valores de respeito às comunidades, meio-ambiente e tudo onde a gente tem presença, olha os valores de uso de metodologia, olha os valores de fazer nosso cliente crescer, os valores de dar lucratividade...”	2	Sim	Sim
REG_ALL_CAT03_SUB02_02 ALL_ENT_01_06	“...são meus clientes, eu respeito, histórias centenárias. Eu tenho uma inveja enorme da capacidade empresarial... não tem nada a ver isso, puxa, vai usar gravata, não vai usar gravata, isso não leva a lugar nenhum, não é isso...”	2	Sim	Não
REG_ALL_CAT03_SUB02_03 ALL_ENT_03_08	“...desde que o grupo de controle ganhou a concessão, a ideia era fazer o IPO da companhia, transformar isso num modelo de negócio rentável e admirado e abrir o capital. Captar recursos de capital...”	2	Não	Sim

Quadro 18 - ALL: visão em relação ao cliente.
 Fonte: O autor.

Empresa: *ALL*
 Categoria: *Desempenho econômico-financeiro*
 Subcategoria: *Visão em relação ao acionista*

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_ALL_CAT03_SUB03_01 ALL_ENT_01_03	“É, se discute, briga, mas você sabe que todo mundo quer o melhor. Ninguém tem agenda fora daqui. Eu não me lembro quando o conselho votou alguma coisa. Eu estou tentando lembrar aqui... nunca votou nada. Ele escutou: um outro acha isso, outro acha aquilo, mas você sabe que o cara que está escolhendo você quer o melhor pra companhia...”	2	Sim	Sim
REG_ALL_CAT03_SUB03_02 ALL_ENT_03_12	“Eu acho que o se mostrou ao longo desses anos que é o que a gente quer, que é o resultado, esse modelo é o modelo que trouxe o melhor resultado pra gente...”	2	Sim	Sim
REG_ALL_CAT03_SUB03_03 ALL_ENT_03_12	“Resultado econômico-financeiro que no final das contas é o que a gente vive né... Então o resultado econômico-financeiro puxa investimento, o investimento puxa crescimento, então está tudo muito interligado...”	2	Sim	Sim

Quadro 19 – ALL: visão em relação ao acionista.
 Fonte: O autor.

4.1.4 Considerações finais

O foco em resultados é uma das principais características da empresa, algo que pode ser materializado, de certa forma, por um de seus valores mais conhecidos, disseminados e vivenciados, qual seja, “Gente faz a diferença e vale pelo que faz”.

Os valores organizacionais são disseminados e praticados no dia a dia da organização, além de serem levados em consideração quando da tomada de decisões importantes. Chama a atenção, no que diz respeito a eles, o fato de os mesmos serem avaliados com frequência, em particular quando da aquisição de outras empresas. Os valores das empresas adquiridas são analisados à luz dos existentes; são aproveitados aqueles que venham a complementar a linha de pensamento da organização.

À luz da fundamentação teórica e empírica desenvolvida no capítulo dois, pode-se destacar a importância do alinhamento entre os valores pessoais dos entrevistados e respondentes aos questionários e os valores organizacionais. Este alinhamento pôde ser percebido quando, principalmente, da ocasião das entrevistas: pela maneira como os entrevistados falavam a respeito de determinado valor, era possível identificar que o mesmo acreditava no valor, e não falava somente a respeito dele como uma obrigação, de maneira mecânica.

Em relação à governança corporativa, a sua implantação foi facilitada pela experiência dos profissionais que estiveram à frente do processo, fazendo com que algumas das práticas fossem implantadas com relativa antecedência em relação ao processo de abertura do capital.

O desejo por informar, mais do que a simples obrigação de assim o fazer, pôde ser percebida, algo que também vem ao encontro do que foi identificado ao longo da fundamentação teórica e empírica como sendo importante prática de governança corporativa.

Valores organizacionais disseminados e praticados, em conjunto com práticas de governança corporativa estabelecidas, ao longo do tempo, foram importantes para um bom padrão de desempenho econômico-financeiro da organização.

O Quadro 20 apresenta, de forma resumida, as relações entre as categorias de análise observadas na ALL, de acordo com a análise levada a termo neste capítulo.

Relações entre as categorias de análise	Registros sugerem a existência de relações entre as categorias de análise?	Que tipo de relação é sugerido pelo conjunto de registros?
VO & DEF	Sim	Causa-efeito positivo
VO & GC	Sim	Circular
GC & VO	Sim	Circular
GC & DEF	Sim	Causa-efeito positivo
DEF & VO	Sim	Causa-efeito positivo
DEF & GC	Sim	Circular

Quadro 20 – ALL: tipo de relações entre as categorias de análise com base nos registros relativos às subcategorias de análise, sendo VO = Valores Organizacionais, DEF = desempenho econômico-financeiro e GC = Governança Corporativa.

Fonte: O autor

Nota-se, no que diz respeito à relação entre governança corporativa e valores organizacionais, que, tanto quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas a uma, como a outra, a relação é do tipo circular, isto é, em ambos os casos a relação do tipo causa-efeito é percebida, o que indica tratar-se de uma relação sólida.

Entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro, a relação é do tipo causa-efeito quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas aos valores organizacionais e também quando se considera aquelas subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro.

Quanto às relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro, as relações são do tipo circular quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro e do tipo causa-efeito quando se considera as subcategorias relacionadas à governança corporativa.

4.2 BEMATECH S.A.

De acordo com o seu estatuto social (BEMATECH, 2010a), a empresa tem por objeto:

- a. a indústria, comércio, projeto, desenvolvimento, intermediação de vendas, representação, distribuição, *marketing*, locação e frete de equipamentos elétricos, eletrônicos, eletromecânicos e de informática, bem como suas partes e peças;
- b. o desenvolvimento, representação, distribuição, locação, manutenção, implantação, comercialização, licenciamento e cessão de direito de uso de programas de computador (*softwares*);
- c. a consultoria em projetos para uso de tecnologia de informação; comercialização de produtos e suprimentos para equipamentos de informática; prestação de serviços de instalação e manutenção em equipamentos, assistência técnica, assessoria, consultoria, treinamento e projetos de informatização;
- d. a prestação de serviços de processamento de dados em geral; exploração de franquia de produtos e de serviços; importação e exportação em geral; atividades correlatas com qualquer das atividades antes mencionadas; e
- e. a participação no capital de outras sociedades.

A Bematech é uma das empresas que se caracteriza pela presença de seus fundadores no dia a dia da organização, seja pela sua presença no Conselho de Administração, como nas funções exercidas em nível de gestão, até há pouco tempo. Este fato facilita o entendimento do processo por meio do qual a governança corporativa desenvolveu-se na organização, assim como a sua relação com os valores organizacionais.

Foi possível perceber já em um primeiro momento, na primeira entrevista conduzida com o seu Presidente, em fevereiro de 2010, as características e cultura de uma organização na qual figura de um dos principais gestores confunde-se à do empreendedor, que deu início ao negócio, e que conviveu com o seu crescimento, expansão e consolidação, em âmbito internacional. Difere, em alguns aspectos, de uma gestão externa, isto é, uma gestão de profissionais que vieram do mercado para conduzir os negócios, não tendo participado da gênese da organização. Não se pode afirmar, contudo, que um ou outro modelo é melhor, ou pior, que o outro.

De acordo com o seu histórico e perfil corporativo disponível em seu sítio (BEMATECH, 2010b), a empresa surgiu em 1987 quando os engenheiros eletrônicos Marcel Malczewski e Wolney Betiol, recém-formados, iniciaram um curso de pós-graduação no qual

desenvolveram dois trabalhos de dissertação relacionados a sistemas de impressão matricial por impacto. A partir disso, resolveram transformar o projeto num empreendimento, visando obter um produto que fosse possível de ser industrializado e comercializado em escala. Assim, em dezembro de 1989 foi aceito como o primeiro empreendimento a entrar na Incubadora Tecnológica de Curitiba, que havia acabado de ser fundada.

Em 1990 foi constituída a Bematec, empresa especializada no mercado de impressoras matriciais. O nome originou-se de Betiol & Malczewski Tecnologia (Bematec). O primeiro nicho de mercado a ser explorado foi o de Telex. Em 1991, após várias negativas por parte dos órgãos nacionais de estimular o desenvolvimento tecnológico e industrial, a Bematec recorreu à iniciativa privada visando captar recursos financeiros, admitindo seis novos sócios. Desta forma, em setembro daquele mesmo ano, a Bematec Ltda. foi transformada em Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S/A.

Com objetivo de iniciar uma diversificação de produtos e verificando a tendência de mercado para a modularização de estações de automação bancária, no final de 1991 iniciou o projeto de minimpressora MP-10. A Bematech foi a primeira empresa brasileira a fabricar minimpressoras em larga escala, como também a primeira a fornecer blocos impressores integrados para terminais de autoatendimento.

Em 1995, buscando atender seus principais clientes, a empresa inaugurou uma filial em São Paulo. No início de 1996, a Bematech decidiu ofertar seus periféricos de automação comercial a distribuidores que anteriormente já revendiam ou agenciavam vendas de minimpressoras. Nesse ano, a empresa homologou sua impressora fiscal.

Em 1997, a Bematech inovou novamente ao desenvolver o primeiro bloco impressor com tecnologia de impressão térmica do Brasil.

Em 1999 e 2000, ocorreu a grande explosão nas vendas de impressoras fiscais no país, motivadas pela obrigatoriedade da lei de cupom fiscal. Neste período, a empresa atingiu seu ápice de faturamento até então, alcançando a marca de 63 milhões de reais em 2000, alcançando a marca de 50% das impressoras instaladas num universo muito parecido com o de 1999.

Em 2001, foi efetuada a primeira exportação de blocos matriciais para *Bematech International* em Atlanta nos Estados Unidos. Em 2002, a empresa adquiriu o direito de comercializar os produtos da Yanco, empresa concorrente e líder de mercado no segmento de caixas registradoras. Com essa aquisição, a empresa ampliou sua linha de produtos para automação comercial, abrindo uma nova unidade fabril em Manaus. Paralelo a isso, ocorreram significativas mudanças no canal de comercialização. A empresa começou a

trabalhar com um modelo híbrido de comercialização do qual fazem parte distribuidores, revendas e representantes. Solidificando este modelo, a empresa constituiu duas filiais comerciais, uma em Salvador e outra em Belo Horizonte, tornando os respectivos distribuidores destas regiões em representantes Bematech.

O ano de 2002 também foi marcado pelo projeto das Impressoras para as Urnas Eletrônicas no qual a Bematech forneceu 75 mil impressoras para a Unisys que venceu a licitação junto ao TSE. Em 2003, criou a Universidade Bematech, um modelo de gestão de treinamento corporativo que tem como missão “Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual através da capacitação contínua e inovadora de nossos parceiros comerciais, clientes, fornecedores e Bematech, visando ao crescimento dos negócios e de nossas competências”. Por meio deste conceito, a Universidade Bematech centralizou a gestão das atividades de treinamento que já vinham acontecendo em várias cidades do Brasil.

Com isso, além de otimizar recursos e cobrir as diferentes demandas regionais, a empresa visa formar instrutores e desenvolver todos os segmentos de mercado onde está presente.

Em 2004, lançou a linha de impressoras fiscais térmicas com tecnologia MFD (Memória Fita Detalhe). E em 2005, a empresa criou nove filiais próprias que atendem a todas as regiões do país e mudou seu foco para soluções em automação comercial, comercializando conjunto de equipamentos completos para o ponto de venda, serviços de assistência técnica e *softwares* totalmente compatíveis de *Software Partners*.

O ano de 2006 foi marcado pela consolidação da empresa como provedora de soluções completas em automação comercial, culminando com a aquisição de três empresas que passaram a complementar o portfólio de produtos e serviços oferecidos pela companhia, a saber:

- a. GSR7: organização que presta serviços de assistência técnica para equipamentos de informática;
- b. Gemco: empresa líder em desenvolvimento de *software* de gestão comercial;
- c. C&S: lidera o segmento de automação de farmácias com o produto Pharmacy.

Em dezembro de 2006 a empresa inaugurou oficialmente sua nova unidade fabril, em São José dos Pinhais, Paraná. Situada num condomínio empresarial, ocupando uma área de dois mil metros quadrados, a nova instalação está próxima de fornecedores de matéria-prima e do prestador de serviços de operação logística de distribuição da empresa, aspecto que reduz significativamente as distâncias de movimentação de materiais e reflete positivamente nos custos, na qualidade e no tempo do ciclo de produção.

A empresa iniciou 2007 fortalecendo sua estratégia de atuação mundial, com a inauguração oficial da subsidiária em Buenos Aires, na Argentina, e abertura da *Bematech Europe GmbH*, com sede em Berlim, na Alemanha, objetivando ampliar os canais comerciais na Europa e em países como Paquistão e Índia.

Em abril de 2007 a empresa ingressou no Novo Mercado da Bovespa. Seguindo as melhores práticas de governança corporativa a empresa realizou um processo bem sucedido de abertura de capital com o objetivo de melhorar o acesso a recursos para financiar a continuidade do seu crescimento.

Em termos de perfil corporativo, a Bematech S.A. é uma empresa provedora de soluções integradas de automação comercial para o varejo no Brasil. A plataforma de negócios da Bematech está segmentada nas seguintes unidades:

- a. Soluções: comercialização de pacotes de soluções de automação comercial envolvendo *hardware*, *software* e serviços de automação de forma integrada.
- b. *Hardware*: projeto, desenvolvimento, fabricação e comercialização de uma ampla linha de equipamentos para automação comercial com a marca Bematech.
- c. *Software*: projeto, desenvolvimento, comercialização e implantação de *software* de automação comercial com a marca GEMCO, tanto para frente de loja como para retaguarda (*back-office*).
- d. Serviços: prestação de serviços de implantação, suporte técnico e manutenção de equipamentos de informática, em campo ou em laboratório, e gestão de redes de assistência técnica.
- e. Corporativo: atendimento aos clientes corporativos, notadamente as redes de franquias, lojas de departamento e grandes redes de supermercados, oferecendo produtos de *hardware* e *software* e serviços necessários para projetos de automação comercial.
- f. Internacional: condução de suas operações internacionais, incluindo a comercialização de sua linha de produtos de *hardware* com suas respectivas adaptações, necessárias à realidade de cada país onde a Companhia atua, o *procurement* e o acompanhamento de tendências de mercado.

Os pontos-chave da *estratégia* da Bematech, conforme foi explicitada em seu sítio (BEMATECH, 2010c), são:

- a. Manter e expandir sua posição de liderança no mercado brasileiro de automação comercial para o varejo, com foco em pequenas e médias empresas. Essa estratégia ocorre por meio da ampliação da a) sua base de clientes, em especial

suas revendas, seus *Software Partners* e sua RAT, utilizando a capilaridade atingida pela atual rede de distribuição da Companhia especializada no varejo; e b) oferta de produtos Bematech para clientes da atual base da GEMCO e GSR7 e vice-versa, utilizando o conceito *one-stop-shop*, e se beneficiando do reconhecimento diferenciado de suas marcas.

- b. Ampliar sua base de Clientes *Corporativos no Brasil*, e sua receita advinda dos mesmos. A empresa possui cerca de sessenta clientes corporativos que, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006, representaram 5% de sua receita líquida. A Companhia pretende expandir sua base de clientes corporativos, utilizando sua escalabilidade e *know-how* adquiridos durante sua longa atuação no mercado de automação comercial do varejo. Conseqüentemente, busca incrementar sua receita advinda desses clientes, por meio da oferta de soluções integradas de automação comercial. Com esses objetivos, a empresa criou no final de 2006 a unidade de negócios corporativos, que visa ao atendimento exclusivo de clientes corporativos que possuem necessidades mercadológicas específicas. Como reflexo, a Companhia pode, ao mesmo tempo, alavancar suas vendas para o pequeno e médio varejo, tendo em vista a exposição e credibilidade que a atuação de sucesso em clientes corporativos traz às suas marcas.
- c. Aumentar a parcela recorrente da receita. A parcela recorrente da sua receita, formada por contratos de prestação de serviços técnicos especializados, contratos de manutenção e aluguel de licenças de *software* que possuem, em regra, estipulação de pagamentos mensais, foi de 11% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006. A Bematech pretende aumentar a parcela recorrente da sua receita mediante a ampliação de contratos de prestação de serviços técnicos especializados, contratos de manutenção e aluguel de licenças de *software*. Essas modalidades de contrato trazem benefícios adicionais ao seu relacionamento com clientes, uma vez que eles criam um vínculo mais forte e de constante contato com os mesmos.
- d. Perseguir seletivamente novas aquisições. Na medida em que a Bematech identificar oportunidades interessantes de investimento, a Companhia pretende adquirir empresas a) que tenham uma sólida base de clientes ou canais de distribuição estabelecidos; b) que se enquadrem em seu modelo de negócios e que possuam negócios em suas áreas de atuação; c) que sejam proprietárias de tecnologias que possam interessar-lhe; ou d) que sejam complementares aos seus

negócios e que tenham potencial de crescimento sustentado e de criação de valor para seus acionistas. Em qualquer hipótese, a Bematech buscará sempre oportunidades de aquisições estratégicas a fim de manter ou expandir sua posição de mercado, aumentar sua lucratividade e competitividade e criar valor para seus acionistas.

- e. Expandir suas vendas na América Latina e manter seu posicionamento estratégico nos demais países. A Bematech pretende ampliar suas vendas na América Latina mediante a utilização de canais de comercialização nos países onde atua e a abertura de novos canais em alguns países latino-americanos em que a Companhia ainda não opera. Além disso, a empresa busca continuamente a evolução e o aperfeiçoamento tecnológico de seus produtos e serviços. Para tanto, a empresa manterá sua presença na América do Norte e Europa, onde está em contato direto com as últimas tendências em automação comercial. A empresa pretende manter também seu posicionamento estratégico em Taiwan, na Ásia, por ser um mercado especializado no fornecimento de equipamentos e tecnologia de ponta para todo o mundo, a custos reduzidos.

A Bematech possui as seguintes *vantagens competitivas*, conforme foi explicitado em seu sítio (BEMATECH, 2010e):

- a. Liderança no segmento de automação comercial para o varejo no Brasil. A Companhia é uma empresa provedora de soluções integradas de automação comercial para o varejo no Brasil. A empresa é líder na venda de *hardware* por meio de suas impressoras, e é líder também no licenciamento de *software*, com 10,5% do mercado brasileiro de *software* aplicativo para gestão do comércio.
- b. Atuação em mercado caracterizado por forte crescimento. A empresa se beneficia diretamente dos vetores de crescimento do varejo e dos investimentos em tecnologia da informação. No período compreendido entre 2004 e 2006, as vendas reais do varejo no Brasil apresentaram um crescimento de 21% (até 30 de novembro de 2006), enquanto, no mesmo período, o PIB real do País cresceu 10%. Dentre os fatores que indicam o potencial de manutenção desse crescimento do varejo, estão a expectativa do aumento do poder aquisitivo e da renda, da redução da taxa de juros e da maior disponibilidade de crédito. Adicionalmente, a contínua busca pelo aumento de eficiência operacional das empresas do varejo tem se refletido no contínuo aumento de investimento em tecnologia da informação.

- c. Modelo de negócios diferenciado. A empresa possui um modelo de negócios diferenciado, que naturalmente cria dificuldade ao acesso de novos competidores no mercado foco de sua atuação, e que é baseado, principalmente, nos seguintes pilares: a) *one-stop-shop*; b) sistema de distribuição eficiente e abrangente; c) plataforma de gestão de crédito eficiente; e f) programas de capacitação técnica e comercial da Universidade Bematech.
- d. Base ampla, diversificada e crescente de clientes. Aproximadamente 350 mil clientes finais localizados em todos os estados brasileiros e que atuam em diferentes setores da economia, incluindo alimentício, eletro-eletrônico, material de construção, farmacêutico e combustíveis, dentre outros adquiriram produtos da Bematech. Essa diversificação lhe permite beneficiar de múltiplos vetores de crescimento, ao mesmo tempo que reduz a volatilidade de seus resultados e a sua dependência em relação a um ou outro segmento isoladamente. O profundo conhecimento da empresa sobre as especificidades desse mercado coloca-a em posição vantajosa frente a seus competidores para atender de forma rápida e eficiente às demandas de seus clientes.
- e. Domínio da tecnologia de automação comercial para o varejo e contínuo investimento em pesquisa e desenvolvimento. A Bematech possui vasta experiência no desenvolvimento de tecnologias próprias, como a impressora MP-2100 TH FI, e adaptação de tecnologia de terceiros, como a impressora MP-3000 TH FI, para aplicação em suas soluções e investe continuamente em pesquisa e desenvolvimento, visando atender às demandas e exigências dos mercados onde a Bematech atua. O departamento de pesquisa e desenvolvimento da Companhia conta com aproximadamente oitenta profissionais dedicados. A empresa busca sempre desenvolver seus produtos e serviços com o objetivo de se adaptarem facilmente às necessidades de varejistas de qualquer localidade, cultura, porte ou segmento do comércio, especialmente para os de pequeno e médio porte.
- f. Administração com perfil dinâmico e empreendedor, altamente experiente e com longo histórico de boas práticas de governança corporativa. Durante sua história, em meio a um ambiente altamente dinâmico e competitivo, a administração da empresa foi responsável pelo desenvolvimento e implementação de relevantes reformulações estratégicas, fundamentais para seu sucesso. A gestão da empresa baseia-se na maximização de valor para seus acionistas e segue suas práticas internas conhecidas como “Bematech Mais Valor”, cujos princípios são o maior

alinhamento entre seus executivos e acionistas, a descentralização do poder decisório, a tomada de decisões com foco na criação de valor e a maior responsabilidade com relação ao capital investido pelos seus acionistas. Adicionalmente, a empresa adotou ao longo dos anos boas práticas de governança corporativa, as quais se encontram enraizadas em sua cultura.

4.2.1 Valores organizacionais

São os seguintes os valores organizacionais (BEMATECH, 2010d), divulgados no sítio da empresa:

- a. dinamismo com lucro, meritocracia e recompensa;
- b. integridade e transparência;
- c. respeito e foco no cliente.

Percebe-se, a julgar pelas informações divulgadas em seu sítio, um espaço relativamente pequeno dedicado aos valores organizacionais, não sendo possível, por essa razão, identificar ligações com a governança corporativa e com o próprio desempenho econômico-financeiro somente por meio de informações de caráter secundário.

4.2.1.1 Prática dos valores organizacionais

A presença dos fundadores na condução da organização, ao longo do tempo, independentemente da função exercida e do momento de vida da mesma, foi um fator importante na disseminação dos valores organizacionais da empresa. Ainda que os executivos estivessem preparados para administrar esta atividade, os fundadores tiveram a vantagem de conhecer a origem de tais valores, como nasceram e como foram comunicados ao longo do tempo.

Registro: REG_BEM_CAT01_SUB01_01

...existia uma preocupação básica né, de cuidar das diversas funções da empresa. Era uma época de muita transpiração né, então não tem muito tempo pra ficar

pensando ... no início, logo no início, não tinha uma preocupação muito grande com estrutura organizacional. Até quando chegou o momento da gente precisar de um capital pra poder colocar em produção aquele produto e aí sim a gente começa a dar uma pensada.

Documento de origem: BEM_ENT_04_01

A discussão de questões importantes, como os valores organizacionais, entre os *stakeholders*, percebe-se, foi importante na vida da organização: foram condições inerentes às posturas dos empreendedores.

Registro: REG_BEM_CAT01_SUB01_02

Outra coisa que sempre estava todo mundo muito alinhado era com questões relacionadas a valores éticos, valores comportamentais, de respeito às pessoas das instituições, sempre teve isso muito forte.

Documento de origem: BEM_ENT_04_12

A efetiva prática dos valores organizacionais no dia a dia da empresa colaborou para a busca de objetivos maiores, como o crescimento e desenvolvimento da organização, e facilitou a execução de seu planejamento estratégico.

Registro: REG_BEM_CAT01_SUB01_03

Os valores organizacionais da Bematech são praticados de modo igual no dia a dia em razão de todos os colaboradores estarem focados no crescimento e desenvolvimento da empresa, levando a uma união em prol dos objetivos comuns traçados no Planejamento Estratégico da empresa.

Documento de origem: BEM_QUE_04_03

4.2.1.2 Processo de construção dos valores organizacionais

O processo de construção dos valores organizacionais na empresa permitiu que, mesmo aqueles que não participaram da sua gênese, como alguns daqueles que viriam a ser acionistas, viessem a dar a sua contribuição, por meio de exemplos de significativa importância.

Registro: REG_BEM_CAT01_SUB02_01

Hoje uma coisa que marcou no início né foi toda a preocupação nossa e do pessoal em criar um estatuto, fazer tudo direitinho, eu lembro que teve um dos acionistas que falou assim: puxa, o nosso pai lá falava que a gente tem que gostar de pagar imposto, porque se está pagando imposto é porque está ganhando dinheiro, então tem que pagar. Ai o outro falou puxa, eu lembro quando meu pai faleceu a gente abriu o cofre dele, ele tinha todas as receitas de remédio que ele tinha tomado aí nos últimos 50 anos de vida. Então assim, aquela coisa organizada né, de você cuidar do negócio e respeitar pessoas e instituições, eu acho que isso....

Documento de origem: BEM_ENT_04_12

Ao longo do tempo, os valores organizacionais, na Bematech, estiveram atrelados às pessoas que os praticavam; é esta a razão pela qual a empresa procura cercar-se, ainda hoje, de pessoas que tenham valores alinhados aos seus.

Registro: REG_BEM_CAT01_SUB02_02

O problema é quando o cara não pratica os valores alinhados, daí você não tem chance, isso é difícil. Acho que a maior dificuldade ao longo da história é isso, se cercar de pessoas que tenham competência, que tenham atitude e tenham a questão da prática dos valores. Os valores a gente sempre pregou aqui... É, então a gente sempre trabalha isso. Mas não uma mudança só por mudar né, uma mudança com consistência. Eu acho que o dinamismo, que a gente trabalha muito forte, a gente trabalha muito forte a questão do respeito que a gente não abre mão aí, que um valor que a gente trabalha, que a gente sempre trabalhou muito forte, que atrelado ao respeito também é a questão da meritocracia né, que é uma forma de respeitar realmente a equipe que realmente se dedica e entrega resultado. A gente vem trabalhando forte isso, tem que ter lucro, tem que ter meritocracia. A inovação é um valor que a gente pega e trabalha aqui dentro...

Documento de origem: BEM_ENT_04_16

A maneira como os valores organizacionais são divulgados, bem como a periodicidade com que os mesmos são discutidos na Bematech, são aspectos importantes de serem considerados quando se procura entender as razões da perpetuação dos mesmos ao longo do tempo. A importância de ações relacionadas à disseminação dos valores organizacionais pode ser percebida em ações recentes, como quando da realização de pesquisas de clima organizacional; essas ações são fruto, também, da necessidade de buscar-se maior homogeneidade quanto ao entendimento dos conceitos relacionados a valores organizacionais junto aos empregados das empresas que foram sendo adquiridas pela Bematech ao longo do tempo.

Registro: REG_BEM_CAT01_SUB02_03

Todos os valores da empresa são amplamente divulgados e praticados por todos os colaboradores pois em 2009 foi uniformizado e divulgado as políticas de gestão da empresa através de ações da área de Recursos Humanos. Esse trabalho foi necessário em razão das várias aquisições realizadas nos últimos anos. Com

equipes oriundas de empresas distintas, cada uma com o seu plano, era preciso estruturar um programa único e divulgá-lo. Esse trabalho foi iniciado em 2009, e será complementado em 2010 e tem como uma de suas bases a ampliação da divulgação de nossos valores. Outra ação que merece destaque foi a realização de nova onda da Pesquisa de Clima, feita com a intenção de conhecer melhor os colaboradores, identificar o que desejam e saber qual a sua percepção sobre a Companhia. Adicionalmente, para aumentar o conhecimento sobre a Bematech, em 2010, a comunicação interna está recebendo atenção especial. A área tem a incumbência de redesenhar processos e reestruturar uma estratégia para que as informações sobre a Companhia cheguem de modo mais eficiente aos colaboradores.

Documento de origem: BEM_QUE_04_03

4.2.1.3 Importância dos valores organizacionais

A importância dada aos valores organizacionais, nesta empresa, pode ser compreendida ao se verificar-se a visão em relação a eles nos momentos bons e nos momentos em que a organização passou por dificuldades.

Registro: REG_BEM_CAT01_SUB03_01

Então, eu acho assim, eu dou muito valor a isso, eu acho que na hora que as coisas complicam e complicam você indo muito bem, você indo muito mal, a companhia indo muito bem ou indo muito mal são nesses momentos que as coisas dão uma complicada, eu acho que aí mais que estatuto, lei, regra, valem os princípios que as pessoas acreditam.

Documento de origem: BEM_ENT_04_11

A perpetuação dos valores organizacionais na Bematech pode ser percebida pela constante preocupação em divulgá-los, de maneira a permitir que os mesmos sejam entendidos e vivenciados em seu dia a dia.

Registro: REG_BEM_CAT01_SUB03_02

É difícil, é difícil. A gente percebe, não é tanto o crescimento da empresa, é o crescimento da quantidade de pessoas né. Hoje são 1500 pessoas, é difícil, toda hora tem que estar revisitando de novo, tomando cuidado pra que não vire uma frase bonita pregada na parede ... a gente tenta Até na semana passada o pessoal teve um evento sobre varejo que estava lá em São Paulo, tinha mais de 1000 pessoas, eles me chamaram pra dar uma palestra e eu abro a palestra falando de valores da organização. Eu acho que são essas oportunidades que a gente recebe... Eu não seria tão enfático em dizer pra você que, para a governança, bons valores faz o negócio crescer. Eu diria que com certeza são fundamentais pra perpetuar o negócio ao longo do tempo.

Documento de origem: BEM_ENT_04_12

A importância dada aos valores organizacionais pode ser notada na própria existência da assim chamada Universidade Bematech, que colabora para a disseminação dos mesmos.

Registro: REG_BEM_CAT01_SUB03_03

A disseminação dos valores organizacionais da Bematech ocorre em virtude do vigor e dinamismo de uma empresa jovem e em pleno crescimento. A filosofia da Companhia também se sustenta pela meritocracia. O bom desempenho profissional é a credencial para uma carreira de sucesso na Bematech. Trata-se de uma organização global, sem fronteiras, aberta à inovação e ao intercâmbio cultural. O principal instrumento utilizado para materializar esses conceitos é a Universidade Bematech. Fundada em 2003, ela foi formada com a missão de capacitar toda a cadeia de negócios da Companhia. Tem como desafios motivar o autodesenvolvimento, reconhecer os melhores talentos e compartilhar experiências bem-sucedidas. em uma época em que uma nova Bematech - moderna e global - é construída, seu papel de pólo agregador de conhecimento torna-se ainda mais relevante.

Documento de origem: BEM_QUE_04_02

4.2.1.4 Análise vertical: valores organizacionais

Os valores organizacionais recebem atenção na Bematech, seja em relação à sua disseminação, seja em relação à efetiva vivência dos mesmos no dia a dia da organização.

A presença dos fundadores da empresa até os dias atuais colabora para que a disseminação e a vivência sejam mais efetivas, pois estes profissionais participaram da gênese da empresa, conhecendo, portanto, a sua história desde o início, as dificuldades e vitórias, e os fatos que colaboraram para a empresa atingisse o patamar em que hoje se encontra.

São estes mesmos fundadores que, ainda hoje, exercem, sempre que possível e/ou necessário, o papel de animador desta atividade, que é a disseminação dos valores organizacionais aos que se agregam à empresa depois de seu nascimento.

Levando em consideração que a organização, hoje, está presente de maneira significativa também fora do Brasil, esta atividade passa a ter uma importância ainda maior, uma vez que precisará fazer com que estes valores sejam compreendidos por profissionais de diferentes países e culturas.

Especial preocupação com os valores pode ser percebida quando da identificação de profissionais de níveis hierárquicos elevados que possam vir a trabalhar na organização. A

experiência, por vezes com resultados insatisfatórios, fez com que esse tipo de preocupação viesse a tornar-se importante nos processos seletivos conduzidos na empresa. Procura-se identificar profissionais que tenham seus valores pessoais alinhados aos valores organizacionais. Este alinhamento foi visto com destaque ao longo da fundamentação teórica e empírica sobre o tema, e é aqui, portanto, respaldado.

Pelos registros, em particular, de um dos principais responsáveis pelo sucesso da organização, e um de seus fundadores, percebe-se que os resultados apresentados sugerem uma relação entre os valores organizacionais e o desempenho econômico-financeiro, principalmente pela importância que é dada aos valores e à sua disseminação.

O tipo de relação existente, a julgar pelos resultados registrados, é do tipo causa-efeito positivo, isto é, os valores organizacionais colaboram para a melhoria do desempenho econômico-financeiro. No que tange às subcategorias relacionadas aos valores organizacionais, não se percebeu a influência contrária, isto é, que o desempenho econômico-financeiro possa afetar os valores organizacionais.

Valores organizacionais => Desempenho econômico-financeiro

Os resultados apresentados também sugerem uma relação entre os valores organizacionais e a governança corporativa, sendo preponderante para tal afirmação o fato de, ao longo da vida da organização, a preocupação com tudo o que dissesse respeito à governança corporativa estar presente no dia a dia da empresa desde os primórdios de sua existência, independente do fato de que a mesma viesse, ou não, a abrir o seu capital.

Os registros relacionados às subcategorias relacionadas aos valores organizacionais sugerem que a relação entre valores organizacionais e governança corporativa é do tipo causa-efeito positivo, pois os valores organizacionais contribuem para a melhor governança corporativa.

Valores organizacionais => Governança corporativa

4.2.1.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas aos valores organizacionais

A primeira conexão entre teoria e prática, no que tange aos valores organizacionais na

Bematech, pode ser entendida como aquela que é oriunda de Lawler III e Worley (2006), para os quais, o processo de globalização dos negócios colaborou para que as organizações passassem a competir com base em sua habilidade de organizar-se, ao mesmo tempo em que seu valor de mercado, cada vez mais, é determinado pela qualidade de sua capacidade de gestão (Quadro 21). O crescimento e desenvolvimento da Bematech aconteceram, a partir de determinado momento, em direção à globalização de suas operações, conforme indicam os registros; este caminhar em direção aos mercados externos também foi acompanhado pelo desenvolvimento de um processo de seleção de conselheiros de administração que visava identificar profissionais que preenchessem as necessidades da organização em determinadas áreas de conhecimento, técnicas, mas que também possuísem valores pessoais alinhados aos valores da organização, e não simplesmente viessem a ocupar uma cadeira no conselho, sem agregar as competências que a organização precisava.

Outra conexão entre teoria e prática, também relacionada à maneira como a Bematech entende a importância da seleção de profissionais, executivos em particular, conforme apontam os registros (Quadro 22), relaciona-se à importância das pessoas para uma organização, a qual é ressaltada por Snell, Shadur e Wright (2001) as culturas, atitudes, valores e compromissos são, talvez, mais relevantes do que nunca para o sucesso. Um objetivo central, para tanto, em firmas que entendem a administração de recursos humanos como estratégica, é gerenciar o processo por meio do qual a organização desenvolve e disponibiliza seu capital humano, social e organizacional para incrementar sua competitividade.

A terceira conexão que pode ser feita entre teoria e prática, no que diz respeito aos valores organizacionais na Bematech, relaciona-se à importância do papel da liderança, conforme rezam os registros (Quadro 23), e conforme comenta Andrews (1996), para quem, os processos de mensuração de desempenho e de desenvolvimento gerencial devem ser gerenciados em relação ao tipo de comportamento exigido pela organização. O papel da liderança é importante e por vezes decisivo para que a estratégia seja alcançada.

Empresa: *Bematech*
 Categoria: *Valores organizacionais*
 Subcategoria: *Prática dos valores organizacionais*

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_BEM_CAT01_SUB01_01 BEM_ENT_04_01	“...existia uma preocupação básica né, de cuidar das diversas funções da empresa. Era uma época de muita transpiração né, então não tem muito tempo pra ficar pensando ...”	2	Sim	Sim
REG_BEM_CAT01_SUB01_02 BEM_ENT_04_12	“Outra coisa que sempre estava todo mundo muito alinhado era com questões relacionadas a valores éticos, valores comportamentais, de respeito às pessoas das instituições, sempre teve isso muito forte.”	2	Sim	Não
REG_BEM_CAT01_SUB01_03 BEM_QUE_04_03	“Os valores organizacionais da Bematech são praticados de modo igual no dia a dia em razão de todos os colaboradores estarem focados no crescimento e desenvolvimento da empresa, levando a uma união em prol dos objetivos comuns traçados no Planejamento Estratégico da empresa.”	2	Sim	Sim

Quadro 21- Bematech: prática dos valores organizacionais.
 Fonte: O autor.

Empresa: Bematech
 Categoria: Valores organizacionais
 Subcategoria: Processo de construção dos valores organizacionais

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_BEM_CAT01_SUB02_01 BEM_ENT_04_12	“... uma coisa que marcou no início né foi toda a preocupação nossa e do pessoal em criar um estatuto, fazer tudo direitinho, eu lembro que teve um dos acionistas que falou assim: puxa, o nosso pai lá falava que a gente tem que gostar de pagar imposto, porque se está pagando imposto é porque está ganhando dinheiro, então tem que pagar...Então assim, aquela coisa organizada né, de você cuidar do negócio e respeitar pessoas e instituições ...”	2	Sim	Sim
REG_BEM_CAT01_SUB02_02 BEM_ENT_04_16	“Acho que a maior dificuldade ao longo da história é isso, se cercar de pessoas que tenham competência, que tenham atitude e tenham a questão da prática dos valores. Os valores a gente sempre pregou aqui... É, então a gente sempre trabalha isso. Mas não uma mudança só por mudar né, uma mudança com consistência.”	2	Sim	Não
REG_BEM_CAT01_SUB02_03 BEM_QUE_04_03	“Todos os valores da empresa são amplamente divulgados e praticados por todos os colaboradores pois em 2009 foi uniformizado e divulgado as políticas de gestão da empresa através de ações da área de Recursos Humanos. Esse trabalho foi necessário em razão das várias aquisições realizadas nos últimos anos.”	2	Sim	Não

Quadro 22 – Bematech: processo de construção dos valores organizacionais.
 Fonte: O autor.

Empresa: Bematech
 Categoria: Valores organizacionais
 Subcategoria: Importância dos valores organizacionais

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_BEM_CAT01_SUB03_01 BEM_ENT_04_11	“... eu acho que na hora que as coisas complicam e complicam você indo muito bem, você indo muito mal, a companhia indo muito bem ou indo muito mal são nesses momentos que as coisas dão uma complicada, eu acho que aí mais que estatuto, lei, regra, valem os princípios que as pessoas acreditam.”	2	Sim	Sim
REG_BEM_CAT01_SUB03_02 BEM_ENT_04_12	“Hoje são 1500 pessoas, é difícil, toda hora tem que estar revisitando de novo, tomando cuidado pra que não vire uma frase bonita pregada na parede ... a gente tenta Até na semana passada ... eles me chamaram pra dar uma palestra e eu abro a palestra falando de valores da organização... Eu diria que com certeza são fundamentais pra perpetuar o negócio ao longo do tempo.”	2	Sim	Sim
REG_BEM_CAT01_SUB03_03 BEM_QUE_04_02	“A disseminação dos valores organizacionais da Bematech ocorre em virtude do vigor e dinamismo de uma empresa jovem e em pleno crescimento. A filosofia da Companhia também se sustenta pela meritocracia. O bom desempenho profissional é a credencial para uma carreira de sucesso na Bematech.”	2	Sim	Sim

Quadro 23 – Bematech: importância dos valores organizacionais.
 Fonte: O autor.

4.2.2 Governança corporativa

De acordo com o seu estatuto social (Bematech, 2010a), a empresa é administrada por um Conselho de Administração e uma Diretoria.

O Conselho de Administração é constituído por cinco ou sete membros, eleitos pela Assembleia Geral entre os acionistas, com mandato unificado de um ano, iniciando-se na Assembleia Geral Ordinária da Companhia que aprova as contas do exercício social do ano anterior à eleição de tais membros, permitida a reeleição. Dentre os membros eleitos, a Assembleia indicará, por maioria dos acionistas presentes, um Presidente e um Vice-Presidente.

No mínimo vinte por cento dos membros do Conselho de Administração deverão ser Conselheiros Independentes. As reuniões do Conselho de Administração serão realizadas ordinariamente uma vez por mês, e extraordinariamente, sempre que se fizer necessário discutir e deliberar sobre assunto relevante, podendo ser convocadas por seu Presidente ou pelo Vice-Presidente, ou ainda, pela maioria dos seus membros, com antecedência mínima de três dias úteis, através de carta ou telegrama.

O quórum de instalação das reuniões do Conselho de Administração será determinado com base nos seguintes critérios:

- a. caso o Conselho de Administração seja composto de sete membros, o quórum de instalação será de cinco membros em 1ª convocação e de qualquer número de presentes em 2ª convocação;
- b. caso o Conselho de Administração seja composto de cinco membros, o quórum de instalação será de 4 (quatro) membros em 1ª convocação e de qualquer número de presentes em 2ª convocação; e
- c. o intervalo entre cada convocação mencionada nas duas alíneas acima, será de, no mínimo, três dias úteis.

Qualquer que seja o número de membros em que se compõe o Conselho de Administração, o quórum de deliberação será sempre o da maioria simples dos membros presentes às reuniões ou que tiverem manifestado seu voto. Em caso de empate das deliberações, o Presidente do Conselho de Administração terá o voto de qualidade.

A Diretoria, eleita e destituível a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será constituída de, no mínimo, dois e, no máximo, sete membros, sendo um deles o Diretor Presidente e os demais com denominações definidas pelo Conselho de Administração, todos

com mandato unificado de um ano, a coincidir com o prazo do mandato fixado para os membros do Conselho de Administração, permitida a reeleição. O Conselho de Administração designará um dos Diretores da Companhia para a função de Diretor de Relações com Investidores.

A Diretoria reúne-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que convocada por qualquer dos Diretores. As deliberações da Diretoria são tomadas por maioria de votos. Compete à Diretoria a condução dos negócios sociais, observado o disposto no Estatuto Social, na legislação pertinente, e em acordos de acionistas.

Observadas as limitações contidas no Estatuto Social, a Companhia é representada, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, por dois Diretores em conjunto, ou por um Diretor em conjunto com um procurador nomeado em instrumento de mandato assinado por, no mínimo, dois Diretores. Para a nomeação de procuradores, devem ser observadas, ainda, as condições deliberadas pelo Conselho de Administração quanto ao mandatário escolhido, ao prazo e à fixação de poderes.

A Companhia pode ser representada isoladamente por um procurador nomeado por dois Diretores, quando os poderes a ele outorgados incluírem exclusivamente a representação da Companhia perante repartições públicas federais, estaduais ou municipais, para fins de obtenção, atualização ou cancelamento de cadastros, inscrições, registros e averbações de documentos, com especificação dos atos que poderão ser praticados e prazo de validade não superior a um ano e sempre limitado ao prazo remanescente de mandato da Diretoria, observadas as demais limitações contidas no Estatuto Social.

O Conselho Fiscal não tem funcionamento permanente e, quando instalado, é composto de no mínimo três e no máximo cinco membros efetivos e igual número de suplentes, todos residentes no País, eleitos pela Assembleia Geral na forma da lei.

O Conselho de Administração da Companhia, para seu assessoramento, pode estabelecer comitês técnicos e consultivos, com objetivos e funções definidos, integrados por membros dos órgãos de sua administração ou não. Caso sejam estabelecidos, cabe ao Conselho de Administração da empresa definir as normas aplicáveis aos comitês, incluindo regras sobre composição, prazo de gestão, remuneração e funcionamento.

Atualmente, a Companhia possui os seguintes comitês instalados:

- a. Comitê de Estratégia que é um órgão técnico e consultivo de funcionamento não permanente, constituído para auxiliar o Conselho de Administração da Bematech no cumprimento de suas responsabilidades relativas às áreas de estratégia de longo prazo e seu planejamento, sendo responsável por analisar assuntos

relacionados ao planejamento de negócios; estratégias futuras; questões pertinentes à concorrência; e definição de premissas orçamentárias.

- b. Comitê de Remuneração que é um órgão técnico e consultivo de funcionamento não permanente, constituído para auxiliar o Conselho de Administração da Companhia no cumprimento de suas responsabilidades relativas às áreas de finanças, orçamento e controle, gestão de talentos, remuneração de executivos, assuntos legais, novos negócios, investimentos, relacionamento com o mercado e investidores, acompanhamento de resultados da empresa e de desempenho de executivos, sendo responsável por analisar assuntos relativos à remuneração da Diretoria e políticas de remuneração estratégicas de seus colaboradores com o objetivo de motivá-los e de reter talentos.

4.2.2.1 Aderência às práticas de governança corporativa

O estabelecimento de um conselho de administração é um marco importante da governança corporativa em uma organização, por tudo o que ele representa em termos de relacionamento entre alguns dos importantes atores que convivem no ambiente organizacional. Na Bematech, a importância do conselho de administração, e da própria governança corporativa em si, não é devida somente a partir do momento em que a empresa abriu o seu capital, mas mesmo antes, quando a empresa melhor se estruturou-se em termos de gestão.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB01_01

...e nessa fase aí também teve um segundo momento, que quando a gente recebeu o capital desses investidores, uma das coisas que eles fizeram em termos de gestão foi estruturar um conselho de administração, que a Bematech instituiu um conselho em 91... não tinha nenhuma necessidade, a Bematech se transformou numa Sociedade Anônima, porque éramos eu e o Marcel, eles eram em 8, então davam 10 sócios já, então já tinha bastante gente ali pra dar palpite e aí veio essa visão deles de administração, ou seja, a empresa passou a ter então contratar essa pessoa, eu e o Marcel passamos a ser diretores e aí nós éramos também membros de um conselho composto aí por 8 pessoas, eu, o Marcel e mais seis, que eram pessoas que estavam participando da primeira mesa de reunião quando essa empresa se transformou numa Sociedade Anônima.

Documento de origem: BEM_ENT_04_03

A composição do Conselho de Administração foi conduzida, e o é até o momento atual, de forma a possuir profissionais devidamente preparados para o exercício da função, levando-se em consideração as suas competências técnicas específicas, de acordo com as necessidades da organização em determinado momento de sua existência.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB01_02

E aí a gente passa a estruturar um conselho mais preparado, eu diria, com menos presença de acionistas, mas um conselho com mais presença de conselheiros. Não que o acionista necessariamente seja um conselheiro, mas a gente começa a olhar cada conselheiro como um perfil que agrega valor à companhia naquele momento. ... A gente passa a buscar então conselheiros que agreguem valor ao momento da empresa. Sabe, sempre respeitando o direito do acionista de indicar conselheiros se ele assim desejar, mas a gente começa a criar já o conselho e diz olha, oito conselheiros a gente achava que um número ímpar seria melhor, então a gente costuma fechar em sete conselheiros. Por que isso? Porque a gente acha que em sete, quando tem decisão de empate, você não precisa de voto de desempate e fica todo mundo igual. Segunda questão é que a gente começou a falar para os sete que dois nós vamos tentar buscar como conselheiros independentes, mas preferencialmente buscar esses conselheiros no mercado que possam estar em algum momento agregando valor a uma competência que a gente não consiga montar entre a gente.

Documento de origem: BEM_ENT_04_07

A aderência às práticas de mercado em termos de governança corporativa sempre foi um objetivo a ser alcançado pela Bematech, mesmo antes dos momentos que antecederam a abertura de capital. Isso demonstra a importância dada pela organização ao tema, pois este desejo pela aderência às práticas de mercado não estava atrelado, em um primeiro momento à abertura do capital, mas à visão de melhoria de sua gestão em geral.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB01_03

Então a gente tinha praticamente todas as regras do novo mercado atendidas. Já tínhamos dois conselheiros independentes de um grupo de sete, ..., então já tínhamos auditoria independente desde a entrada do BNDES. Na verdade nós já tínhamos auditoria desde 93 ... A gente teve desde a entrada do BNDES uma auditoria aqui de Curitiba, na entrada do BNDES eles falam pra gente que a gente tinha que ter alguma com registro na CVM. Então a gente em 96 a gente passa a ter uma auditoria externa com registro na CVM. E em 2004 a gente institui um conselho fiscal. Então tudo isso foi sendo estabelecido.... O mercado de capitais foi uma coisa que eu diria assim que se discutia isso, pensava e eu me lembro que o meu discurso interno era o seguinte: olha, a gente tem que estar preparado, que isso é bom abrindo o capital ou não abrindo o capital”.

Documento de origem: BEM_ENT_04_09

A forma por meio da qual a organização se estruturou para garantir que as melhores

práticas fossem efetivamente conhecidas e vividas por seus empregados foi fator importante para a eficácia de sua gestão.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB01_04

Para assegurar a aderência as boas práticas de Governança Corporativa evitando as dificuldades no seu processo de implantação, o Conselho conta com comitês técnicos e consultivos, todos com funções muito bem definidas e que podem ser ocupadas pelos próprios conselheiros. No momento de criação de um comitê, o Conselho define as normas e regras sobre sua composição, prazo de gestão e funcionamento. Um deles é o Comitê de Estratégia, que tem como principal função auxiliar o Conselho no planejamento, na formulação e monitoramento da execução da estratégia, bem como no acompanhamento e avaliação dos planos de longo prazo. Outro deles é o Comitê de Pessoas. Ele foi constituído para contribuir com o Conselho no cumprimento de suas responsabilidades nas áreas de gestão de talentos, remuneração e desempenho dos executivos e no desenvolvimento de políticas de remuneração estratégicas de seus colaboradores. O de Finanças, por sua vez, apóia o Conselho nas questões relativas às áreas de finanças, orçamento e controle, assuntos legais, investimentos, relacionamento com investidores e acompanhamento de resultados. Órgão societário independente da administração e dos auditores externos, o Conselho Fiscal fiscaliza as atividades da administração, revê as demonstrações financeiras da Companhia e reporta suas conclusões aos acionistas.

Documento de origem: BEM_QUE_04_06

4.2.2.2 Processo de construção das práticas de governança corporativa

As práticas de governança corporativa, na Bematech, foram sendo construídas desde o início de sua vida, independentemente da obrigatoriedade apresentada pelo marco legal do mercado de capitais, já que a opção pela abertura de capital, e o próprio crescimento da organização, só se tornariam realidade anos mais tarde.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB02_01

... aí vem a segunda fase que já é a fase de estruturação. Aí sim, a tua pergunta de gestão ela vem à tona. Até porque o pessoal que fez uma injeção de capital eram empresários bem sucedidos e tinham uma noção clara que não eram dois engenheiros que iam tocar aquela operação. Eles tiveram talvez a lucidez de não entendendo do negócio não querer também estar participando da gestão, pelo contrário, eles disseram olha, vocês precisam ter um contador com noções de finanças, porque é importante obviamente cuidar do recurso que eles estavam pondo na empresa, mas também porque eles percebiam que a minha formação e a do Marcel era mais na área de tecnologia, aprendendo alguma coisa de mercado, mas não tínhamos muita base administrativo-financeira... Mas enfim, a partir dali então a gente passa a estruturar a empresa e aí sim pensar nas diversas áreas, dividir funções de maneira mais claramente estabelecida e entrou na segunda fase

então, que eu chamo de fase de estruturação.

Documento de origem: BEM_ENT_04_01

A partir de certo momento, contudo, o pensamento estratégico passou a ser considerado de maneira mais enfática. As ações passaram a acontecer como resultado de um processo de análise, à luz dos acontecimentos passados e da visão em relação ao futuro. O papel do Conselheiro de Administração, nesses momentos, foi importante.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB02_02

É, aí começam duas coisas ... a primeira foi a necessidade de rever o pensamento estratégico, ou seja, a gente começou a ver que a gente era muito apegado àquelas coisas do passado, automação bancária, a gente conhecia aquele mercado ... não era trivial simplesmente olhar e falar isso aqui agora a gente tem que abandonar, vamos dar foco no varejo. Então uma pessoa de fora deu uma chacoalhada nisso e ajudou... Então aí a gente passa a estruturar um planejamento estratégico de maneira mais consistente... E o segundo movimento foi esse trabalho de mexer um pouco no estatuto, o acordo que tinha com o BNDES, a gente contrata uma pessoa pra nos assessorar e essa pessoa conhecia muito do mercado de capitais... foi um trabalho de muito consenso com os acionistas, com o banco, no sentido de remodelar o estatuto da empresa e num acordo de acionistas tivesse algumas coisas pré-estabelecidas. ... Então ao trazer essas ações para o nosso estatuto, no sentido de modernizá-lo, obviamente que incorporamos uma série de regras que vieram a ser depois regras estabelecidas pelo novo mercado. O segundo ponto ... foi no acordo de acionistas a gente já estabeleceu alguns entendimentos...

Documento de origem: BEM_ENT_04_06

O processo de construção das práticas de governança corporativa consome tempo; no caso da Bematech, este tempo foi recuperado a partir do momento que se optou pela abertura do capital, pois muitas das necessidades formais para isso já vinham sendo atendidas, independentemente do fato de o capital vir, ou não, a ser aberto. Tais necessidades vinham sendo atendidas por convicção da empresa de que atendê-las era importante, e não porque atendê-las era uma obrigação.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB02_03

Tudo era muito bom, então tudo foi sendo implantado, foi sendo trabalhado, porque todo o problema, aí entrando naquele ponto se agrega valor ou não agrega valor, o problema é você praticar aquilo no seu íntimo, ou seja... É que nem aquela coisa de qualidade, ou seja, no início acho que o processo de qualidade foi muito bacana né, de o pessoal buscar certificar nos processos ISO e padronizar. Foi muito bacana, porque as pessoas começaram a praticar. Depois aquilo virou um negócio mecanizado, uma coisa de consultor, prestar serviço, então você fazia punha os manuais, punha lá o certificado na parede, mas ficava um negócio vago. E aí fica um risco, que no momento que fica vago, as pessoas não praticam e não

acreditam naquilo. Faz pra inglês ver né e a mecanização também é um pouco disso, você chega e fala não, eu vou implantar um processo de governança aqui em 6 meses. Então você cria um conselho, contata um conselheiro, contata uma auditoria externa e tal, mas você não pratica aquilo, então fica muito vago né, então isso é uma situação que ainda não vivemos aqui. A gente foi e consolidou ...

Documento de origem: BEM_ENT_04_11

O processo de construção das práticas de governança corporativa colaborou para que os conceitos fossem bem entendidos e vivenciados; ele aconteceu à medida que os representantes dos níveis estratégicos, como os próprios Conselheiros de Administração, também praticassem os conceitos relacionados, servindo de exemplo a todos os demais colaboradores.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB02_04

A adoção dos princípios da boa governança é uma realidade na Bematech desde o início de sua operação, e em razão disso as suas práticas já estão inseridas na cultura da organização. Esse compromisso se materializa em várias frentes, incluindo a manutenção de um Conselho de Administração forte e atuante. Ele é composto por um colegiado que inclui quatro membros independentes e tem mandato de um ano. É sua função também assegurar a existência de processos de acompanhamento, avaliação e verificação do andamento da operação. O Conselho de Administração reúne-se mensalmente ou sempre que necessário. Em 2003 foi constituído o Conselho Fiscal Independente com profissionais que atuam no mercado para elevar o nosso grau de governança corporativa.

Documento de origem: BEM_QUE_04_04

4.2.2.3 Importância da governança corporativa

Mesmo quando a existência do Conselho de Administração não se fazia necessária do ponto de vista legal / formal, a empresa optou por implantá-lo, como forma de melhorar as relações então existentes entre os acionistas.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB03_01

Não era um conselho instituído assim de acordo com as melhores práticas, muito menos de acordo com a participação acionária. Era um conselho que daria voz a todas as visões de todos os acionistas, independente da participação acionária. Foi bom, porque deu a segurança aos acionistas de que o dinheiro não estava sendo largado, todo mês tinha uma nova prestação de contas e pra nós também foi interessante, porque a gente criava um ato formal de relação com esses acionistas, ou seja, não ficava uma coisa que tinha que se chamar todo mundo para uma reunião, então não basta um papo de boteco, a gente tinha um local formal onde a

gente se reunia uma vez por mês, não era religioso isso, desde aquele início.

Documento de origem: BEM_ENT_04_03

O papel do Conselheiro de Administração foi relevante, independentemente da fase em que se encontrava a organização. Foi importante que o mesmo entendesse o momento da organização, e procurasse agir no sentido de indicar os caminhos a seguir. Foi o que aconteceu quando a Bematech vivenciou a mudança do papel do BNDES, de credor para acionista.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB03_02

...e aí esse conselheiro traz alguns componentes novos aqui. O primeiro deles foi a necessidade de rever acordos de acionistas que existiam na época, o próprio banco e algumas questões de estatuto, que estavam extremamente bem alinhadas aí com o que tinha de melhores práticas. E a segunda questão que esse conselheiro traz é a questão do mercado, o mercado de automação bancária era um mercado que vinha perdendo participação e perdendo margem, margem de lucro e demandando muito investimento. Então foi interessante, porque teve uma pessoa nova que ajudou a gente a olhar que o que tínhamos nos trazido aí naquela primeira década talvez não fosse o que iria levar a gente pro futuro.

Documento de origem: BEM_ENT_04_06

A visão da organização em relação à importância da governança corporativa não esteve atrelada somente ao fato dela ser um requisito formal / legal para a abertura de capital. Isto fez com que a governança corporativa fosse sendo construída e se fortalecesse ao longo do tempo.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB03_03

Então todas as práticas, as práticas recomendadas, são muito bem-vindas e todos os acionistas começaram a se conscientizar disso, os conselheiros a se conscientizar disso, os executivos se conscientizar disso. Então a gente começou a implantar isso independente do mercado de capitais, porque a gente não na época não tinha porte né, a empresa faturava 100, 110 milhões de reais, não tinha muito porte pra isso. Porém, algumas coisas vão acontecendo aí que vão se somando. Primeiro, o negócio começa a crescer, ou seja, o negócio começa a tomar corpo, começa a ficar mais robusto né. Por outro lado, a Bovespa começa também, com a criação do novo mercado, começa a diminuir o tamanho de companhias que seriam passíveis a mudarem de estado né, no início eram lá companhias de 3, 4 bilhões de reais ou de dólares na época, depois chegou na casa do 1 bilhão e de repente começou a baixar de 1 bilhão, a gente começou a ver companhias aí no mercado com menos de 1 bilhão de reais ou de dólares de faturamento e a gente falou olha, parece uma coisa que a gente está chegando ali. Principalmente o negócio, o negócio começa a responder muito bem ...

Documento de origem: BEM_ENT_04_09

A importância dada à governança corporativa pela Bematech pode ser melhor

entendida quando se busca compreender as razões pelas quais a mesma foi implantada. Essas razões extrapolam a obrigatoriedade exigida pelo mercado de capitais, residindo na crença de que tais práticas contribuem para a melhoria da organização, independentemente das exigências legais que se apresentam.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB03_04

Por ter que buscar investidor de fora, que a gente sempre teve desde o início, então a gente sempre soube que olha, eu tenho um sócio de fora, que não participa da empresa, então tem que prestar contas, tem que ter transparência... cuidando todo mundo igual, o conceito de uma ação um voto vem lá de trás... Desde o início. Como eu falei mesmo, foram 100 dias de preparação, foram 10 anos de estruturação pra você poder fazer. E eu me lembro na época que foi muito bacana que quando a gente ganhou da Bovespa, o pessoal do banco, os auditores falavam olha, vocês bateram o recorde, nunca tínhamos feito um processo tão rápido.

Documento de origem: BEM_ENT_04_11

A governança corporativa é entendida, na empresa, como fator importante para a perpetuação da organização, permitindo que eventuais desvios dos caminhos definidos sejam corrigidos de forma adequada.

Registro: REG_BEM_CAT02_SUB03_05

Os casos aí me ensinaram que sem um processo de governança, a perpetuação do negócio começa a ser colocada em xeque, então, por exemplo, se o Jack Welch fosse um cara mal-intencionado, ele poderia não estruturar um processo de governança na GE, e poderia estar (entre aspas) destruindo valor depois que ele sair de lá. Então um processo de governança bem estipulado eu acho que faria com que esse valor agregado que ela criou permanecesse. Aparentemente a GE é um caso disso né, o Jack Welch tocava aquilo muito bem e tal, mas ... tinham outros acionistas ali que garantiram o processo de governança. Então a governança, pra mim, ela ajuda a perpetuar o resultado, seja ele bom ou ruim. Então aí acho que dá pra afirmar. Agora afirmar que uma boa governança tem bons resultados, eu não sei se dá, não tenho elementos pra afirmar isso.

Documento de origem: BEM_ENT_04_11

4.2.2.4 Análise vertical: governança corporativa

Os conceitos inerentes à governança corporativa, na Bematech, sempre estiveram presentes na organização, desde os tempos em que ainda sequer havia uma preocupação com a abertura do capital. Isto se deve ao processo por meio do qual a sociedade foi sendo

constituída ao longo do tempo, inclusive com a participação de novos acionistas a partir de certo momento de sua vida.

O alinhamento entre os acionistas, desde o início, e neste caso o início é representado pelos dois fundadores da empresa, sempre foi muito adequado para uma organização que buscava o sucesso. O diálogo parece ter sido a palavra de ordem entre eles, permitindo que os conceitos importantes relacionados à governança corporativa fossem sendo implantados de maneira a permitir um crescimento consistente, que culminou, inclusive, com o processo formal de adesão às normas da BM&FBOVESPA acontecendo em um tempo muito curto, após a efetiva decisão pela abertura do capital.

O entendimento quanto à importância do conselho de administração, na forma como foi visto na fundamentação teórica e empírica, assim como o perfil que seus membros precisam ter para que apresentem uma efetiva contribuição para a organização, foram aspectos importantes, positivos, na história da empresa.

Os resultados apresentados sugerem uma relação entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro, principalmente pelo fato que ambos foram sendo construídos e fortalecidos ao longo de toda a história da organização, de maneira gradual, mas totalmente consistente com os diversos momentos vivenciados pela empresa, em particular no que diz respeito ao contexto e oportunidades de mercado que se foram apresentando à empresa, oportunidades essas bem aproveitadas.

Destaque deve ser dado quanto à visão da organização quanto a esta relação. É entendimento do entrevistado que a governança corporativa pode colaborar para os resultados, mas a crença maior é que ela colabora principalmente para a perpetuação da organização.

A relação existente entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro, a partir dos resultados relativos às subcategorias relacionadas à GC, é do tipo causa-efeito positivo.

Governança corporativa => Desempenho econômico-financeiro

Os resultados também sugerem uma relação entre governança corporativa e valores organizacionais. Corroborando para esta conclusão, de maneira particular, a preocupação quanto à identificação de profissionais que possuam valores alinhados aos valores organizacionais, também como visto ao longo da fundamentação teórica e empírica, já que serão estes profissionais, em particular aqueles que ocuparão cargos na alta administração, que tomarão ações de caráter estratégico e impactantes para a comunidade na qual a empresa está inserida.

A relação existente entre governança corporativa e valores organizacionais, neste caso, é do tipo circular.

Governança corporativa ⇔ Valores organizacionais

4.2.2.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas à governança corporativa

O conceito de governança corporativa, tal como é apresentado pela OECD (1999), pode ser entendido como uma primeira conexão entre teoria e prática, no que tange à governança corporativa na Bematech. Para a OECD (1999), a governança corporativa é apenas parte do contexto econômico geral em que as empresas operam e que inclui, por exemplo, políticas macroeconômicas e o nível de concorrência em mercados de produtos e fatores de produção. A estrutura da governança corporativa também depende do ambiente jurídico, regulamentar e institucional. Além disso, fatores como ética empresarial e consciência corporativa dos interesses ambientais e sociais das comunidades em que a empresa opera também afetam a imagem e o sucesso da empresa a longo prazo. Estes aspectos são identificados como estando presentes no dia a dia da Bematech, como pode ser observado nos registros (Quadro 24), segundo os quais a empresa sempre procurou entender o contexto, em termos econômico, legal, político e social, dentre outros, no qual ela estava inserida.

Uma segunda conexão entre teoria e prática, relacionada à governança corporativa na Bematech, advém de Williamson (2007), que analisa as limitações intrínsecas dos conselhos de administração nas questões relacionadas ao monitoramento e gerenciamento, e leva em consideração as questões relacionadas à sua credibilidade e à integridade. Para esse autor, um papel dos conselhos é monitorar e agir de maneira ativa quando a ocasião assim o exige. O ponto central de seu estudo diz respeito ao desafio de aproximar teoria e prática no que tange às atribuições do Conselho de Administração. Na Bematech, os registros (Quadro 25) indicam a preocupação, por parte da organização, em selecionar adequadamente os membros de seu Conselho de Administração, levando-se em consideração não somente a capacitação técnica de seus membros, de maneira a atender às necessidades da empresa, como também os aspectos relacionados à natureza humana, como os valores do profissional.

Os registros indicam, também, que a Bematech procura preparar o Conselho de

Administração, algo que conduz a uma terceira conexão entre teoria e prática, conforme foi indicado por Salmon (2000), que propõe vinte e duas questões para diagnosticar um conselho. Por meio delas, é possível identificar, por exemplo, quem está efetivamente no comando da organização; como tratar a delegação de responsabilidades para os comitês; identificar como o executivo principal é avaliado, ou mesmo se o executivo principal é avaliado; qual o processo adequado para se identificarem-se novos membros para o conselho. O autor comenta sobre o fato de que não se deve esperar, de um conselho, que ele atue diariamente na gestão de uma organização, mas que tenha um envolvimento tal que permita seu engajamento no planejamento de longo prazo da instituição.

Outra conexão entre teoria e prática observada na Bematech, conforme os registros (Quadro 25), diz respeito a Lorsch (2000), para quem, o que se necessita é que os conselheiros e os executivos entendam o trabalho do outro e que atuem de maneira colaborativa para que o sucesso corporativo seja atingido. O executivo deve ter claro para si qual é o poder e quais são as responsabilidades do conselho e este deve reconhecer a diferença entre monitorar a gestão e efetivamente gerenciar a organização. Existe uma linha tênue entre o conselheiro que contribui com ideia para a estratégia da organização e aquele que tenta gerenciar a organização. Na Bematech, percebe-se, a preocupação com a definição dos papéis dos conselheiros e dos executivos está presente no dia a dia da empresa.

Empresa: Bematech
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Aderência às práticas de governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_BEM_CAT02_SUB01_01 BEM_ENT_04_03	“...quando a gente recebeu o capital desses investidores, uma das coisas que eles fizeram em termos de gestão foi estruturar um conselho de administração, que a Bematech instituiu um conselho em 91... não tinha nenhuma necessidade, a Bematech se transformou numa Sociedade Anônima, porque éramos eu e o Marcel, eles eram em 8, então davam 10 sócios já, então já tinha bastante gente ali pra dar palpite e aí veio essa visão deles de administração...”	3	Sim	Sim
REG_BEM_CAT02_SUB01_02 BEM_ENT_04_07	“E aí a gente passa a estruturar um conselho mais preparado... A gente passa a buscar então conselheiros que agreguem valor ao momento da empresa. ... mas preferencialmente buscar esses conselheiros no mercado que possam estar em algum momento agregando valor a uma competência que a gente não consiga montar entre a gente.”	2	Sim	Não
REG_BEM_CAT02_SUB01_03 BEM_ENT_04_09	“Então a gente tinha praticamente todas as regras do novo mercado atendidas.... O mercado de capitais foi uma coisa que eu diria assim que se discutia isso, pensava e eu me lembro que o meu discurso interno era o seguinte: olha, a gente tem que estar preparado, que isso é bom abrindo o capital ou não abrindo o capital.”	2	Sim	Sim
REG_BEM_CAT02_SUB01_04 BEM_QUE_04_06	“Para assegurar à aderência as boas práticas de Governança Corporativa evitando as dificuldades no seu processo de implantação, o Conselho conta com comitês técnicos e consultivos, todos com funções muito bem definidas e que podem ser ocupadas pelos próprios conselheiros.”	2	Não	Sim

Quadro 24 – Bematech: aderência às práticas de governança corporativa.
 Fonte: O autor

Empresa: *Bematech*
 Categoria: *Governança corporativa*
 Subcategoria: *Processo de construção das práticas de governança corporativa*

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_BEM_CAT02_SUB02_01 BEM_ENT_04_01	“...Mas enfim, a partir dali então a gente passa a estruturar a empresa e aí sim pensar nas diversas áreas, dividir funções de maneira mais claramente estabelecida e entrou na segunda fase então, que eu chamo de fase de estruturação...”	3	Não	Sim
REG_BEM_CAT02_SUB02_02 BEM_ENT_04_06	“Então aí a gente passa a estruturar um planejamento estratégico de maneira mais consistente... E o segundo movimento foi esse trabalho de mexer um pouco no estatuto, o acordo que tinha com o BNDES, a gente contrata uma pessoa pra nos assessorar e essa pessoa conhecia muito do mercado de capitais... foi um trabalho de muito consenso com os acionistas, com o banco, no sentido de remodelar o estatuto da empresa e num acordo de acionistas tivesse algumas coisas pré-estabelecidas.”	3	Não	Sim
REG_BEM_CAT02_SUB02_03 BEM_ENT_04_11	“Tudo era muito bom, então tudo foi sendo implantado, foi sendo trabalhado Então você cria um conselho, contata um conselheiro, contata uma auditoria externa e tal, mas você não pratica aquilo, então fica muito vago nê, então isso é uma situação que ainda não vivemos aqui. A gente foi e consolidou ...”	3	Sim	Não
REG_BEM_CAT02_SUB02_04 BEM_QUE_04_04	“A adoção dos princípios da boa governança é uma realidade na Bematech desde o início de sua operação, e em razão disso as suas práticas já estão inseridas na cultura da organização. Esse compromisso se materializa em várias frentes, incluindo a manutenção de um Conselho de Administração forte e atuante.”	3	Sim	Não

Quadro 25 – Bematech: processo de construção das práticas de governança corporativa.
 Fonte: O autor.

Empresa: Bematech
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Importância da governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_BEM_CAT02_SUB03_01 BEM_ENT_04_03	“Era um conselho que daria voz a todas as visões de todos os acionistas, independente da participação acionária. Foi bom, porque deu a segurança aos acionistas de que o dinheiro não estava sendo largado, todo mês tinha uma nova prestação de contas e pra nós também foi interessante, porque a gente criava um ato formal de relação com esses acionistas...”	3	Sim	Sim
REG_BEM_CAT02_SUB03_02 BEM_ENT_04_06	“...e aí esse conselheiro traz alguns componentes novos aqui. O primeiro deles foi a necessidade de rever acordos de acionistas que existiam na época, o próprio banco e algumas questões de estatuto, que estavam extremamente bem alinhadas aí com o que tinha de melhores práticas. E a segunda questão que esse conselheiro traz é a questão do mercado... Então foi interessante, porque teve uma pessoa nova que ajudou a gente a olhar que o que tínhamos nos trazido aí naquela primeira década talvez não fosse o que iria levar a gente pro futuro.”	3	Não	Sim
REG_BEM_CAT02_SUB03_03 BEM_ENT_04_09	“Então todas as práticas, as práticas recomendadas, são muito bem-vindas e todos os acionistas começaram a se conscientizar disso, os conselheiros a se conscientizar disso, os executivos se conscientizar disso. Então a gente começou a implantar isso independente do mercado de capitais...”	2	Não	Sim
REG_BEM_CAT02_SUB03_04 BEM_ENT_04_11	“Por ter que buscar investidor de fora, que a gente sempre teve desde o início, então a gente sempre soube que olha, eu tenho um sócio de fora, que não participa da empresa, então tem que prestar contas, tem que ter transparência... cuidando todo mundo igual, o conceito de uma ação um voto vem lá de trás...”	3	Sim	Não
REG_BEM_CAT02_SUB03_05 BEM_ENT_04_12	“Os casos aí me ensinaram que sem um processo de governança, a perpetuação do negócio começa a ser colocada em xeque... Então a governança, pra mim, ela ajuda a perpetuar o resultado, seja ele bom ou ruim. Então aí acho que dá pra afirmar. Agora afirmar que uma boa governança tem bons resultados, eu não sei se dá...”	2	Sim	Sim

Quadro 26 – Bematech: importância da governança corporativa.

Fonte: O autor

4.2.3 Desempenho econômico-financeiro

O desempenho econômico-financeiro da Bematech apresenta característica importante para ser analisado, entre outras razões pelo fato de a empresa ter nascido orientada ao produto e, ao longo do tempo, ter alterado a sua estratégia para uma estratégia de mercado baseada em soluções, em que o produto passou a fazer parte de algo maior.

Destaca-se, também, o fato de a empresa ter-se originado em uma incubadora de empresas de base tecnológica, em que as competências, em geral de ordem técnica, de seus fundadores eram exploradas ao máximo, enquanto suas habilidades em termos de gestão eram desenvolvidas por meio dos programas inerentes a este tipo de instituição – as incubadoras.

4.2.3.1 Visão econômico-financeira do negócio

A visão econômico-financeira norteou, desde o início, as ações da empresa, fazendo que os esforços fossem direcionados para a entrada e consolidação em mercados emergentes. Fatores conjunturais no País em geral, e na economia em particular, colaboraram para a concretização de estratégias mercadológicas que viriam a se mostrar de sucesso.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB01_01

Aí essa fase de estruturação já com clientes, já produzindo, já montando um segundo produto, porque a gente sabia que a impressora de telex não era o que ia manter essa empresa, ela vai eu diria aí de 91, do final de 91 até início de 93, onde a gente realmente estruturou um novo produto, que aí identificou um produto diferente do telex, um produto que tinha mais perspectiva de mercado. Foi quando a gente lançou a mini-impressora. A primeira mini-impressora, inicialmente pensando no comércio mas, por coisas do destino, o produto foi muito utilizado e bem utilizado no banco. Nossa linha, na época, era o seguinte: pra fazer um retrospecto histórico a gente abria o mercado, o Brasil abriu o mercado lá em 90, 91 com o Collor e abriu o mercado numa enxurrada de importação de equipamento ... Na nossa lógica era o seguinte: o pessoal está fazendo PCs... Vai precisar ter técnico e aí olhando pro lado de varejo né a lógica era que olha, depois que o cara organizar a retaguarda, ele vai organizar a frente ... e aí vai precisar de uma impressora e ... A gente passou a desenvolver a impressora pra isso. E essa mesma lógica valia pros bancos. Os bancos usavam, os terminais bancários pareciam caixas registradoras e eles passaram a usar então um PC no caixa do banco. E com isso, ao invés de ficar com arquitetura proprietária amarrada num fornecedor, os bancos passaram a ter uma solução de caixa baseada em PC, ou seja, que é toda branca, então precisavam de uma impressora pra autenticar documentos...

Documento de origem: BEM_ENT_04_02

As estratégias mercadológicas foram sendo implantadas de maneira a atingir a visão de equilibrar as suas ações junto ao mercado bancário com ações no varejo, dado o desequilíbrio existente até então.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB01_02

Em janeiro de 96 nós faturamos 250 mil dólares, foi uma queda pra um quinto do que foi o faturamento aí num prazo de 6 meses. Foi um impacto muito forte, então essa retração muito forte dos bancos, fez com que a gente pensasse em outros mercados. E um dos mercados que a gente já estava olhando, que era desde o início um foco nosso, que era o mercado de varejo. A gente sempre falava aqui na Bematech que a gente tinha que ter 50 % de faturamento em bancos, 50 % em varejo. O banco deu um sucesso muito forte e representava 95 % do faturamento. E o varejo estava lá devagarzinho...

Documento de origem: BEM_ENT_04_04

É importante destacar que o equilíbrio foi buscado pelo crescimento do mercado de varejo, mantendo-se os esforços no mercado até então conquistado, qual seja, o do setor bancário; este setor, contudo, também exigia mudanças no que dizia respeito ao atendimento às suas necessidades.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB01_03

... o primeiro efeito dessa crise aí do pós Real, foi primeiro focar um novo mercado que foi o mercado de varejo. Segundo, olhar no próprio mercado que a gente estava, que era o mercado bancário, quais eram as oportunidades que estavam ali e a gente encontrou. Os bancos começaram a ter que aumentar a sua eficiência, investiram mais ainda em automação, só que um investimento menor em agência e um investimento maior no autoatendimento pra fazer com que o cliente não precisasse entrar na agência. E houve então uma avalanche muito forte de investimentos em terminais de auto-atendimento e a Bematech então se posiciona e foi a empresa que criou no mundo o conceito do *quiosque printer*, que é uma impressora pra quiosque.

Documento de origem: BEM_ENT_04_04

A busca de recursos de terceiros, neste caso o BNDES, devidamente alinhada a uma estratégia de diversificação e crescimento, no momento adequado, mostrou-se uma decisão acertada, tendo colaborado para o sucesso da empresa.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB01_04

... em paralelo a gente busca o BNDES, então essa foi a terceira ação forte que eu acho que a gente acabou fazendo, que a primeira foi no mercado bancário fugir de um produto só, que era a impressora autenticadora de documentos e

desenvolvemos uma impressora pra quiosques, buscar uma alternativa de mercado além do mercado bancário, que veio a ser o mercado de varejo e o terceiro ponto é buscar o BNDES, aí sim pra ter um músculo financeiro maior. A proposta pro BNDES foi bem recebida, em questão assim de uns 2 meses a gente fecha a relação com o banco, à época foi uma operação de 2 milhões de dólares, o BNDES entrou como debenturista... Foi muito rápido, o banco, a gente às vezes tem uma visão de que essas coisas são burocráticas, mas a hora que você chega no momento certo, com a estrutura certa e encontra a linha correta no banco, você é muito bem recebido, os técnicos do banco vieram, nos visitaram. A operação não foi mais rápida mais por demora nossa do que deles, como eram muitos acionistas, tinha que pegar a assinatura de todo mundo, tinha que pegar as esposas dos acionistas como avalistas, então foi uma confusão interna nossa muito maior do que do próprio banco, o banco foi rápido, fechou a operação e a gente conseguiu firmar um contrato.

Documento de origem: BEM_ENT_04_05

4.2.3.2 Visão em relação ao cliente

A capacidade da empresa de se organizar e aproveitar as suas competências principais foi importante para que a mesma crescesse de maneira consistente. A origem da empresa, que nasceu operando em uma incubadora de empresas de base tecnológica, permitiu que as competências de seus fundadores, calcada em tecnologia, fossem mantidas e exploradas de maneira positiva ao longo dos anos seguintes.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB02_01

Mas enfim, a gente adaptou e aí talvez tenha sido o principal componente aí do sucesso da empresa naquele princípio que era uma capacidade de engenharia muito grande. A gente adaptava os produtos de maneira muito rápida, customizava, desenvolvia *features*, então isso ajudava bastante a criar mercado. E assim foi, os bancos então partiram pra isso e a Bematech se posicionou como fornecedor de impressoras de autenticação de documentos. E como a gente não vendia soluções pra bancos, a gente vendia um periférico pra quem fazia a solução e integrava a solução, a gente acabou se dando bem aí com todas as multinacionais que atuavam nesse mercado. A gente acabou sendo fornecedor prioritário aí da HP, depois da IBM, da Unysis, então praticamente todas as multinacionais que atuavam nesse mercado acabaram entendendo que a Bematech era um bom fornecedor.

Documento de origem: BEM_ENT_04_02

Ouvir o cliente para desenvolver produtos e serviços foi uma postura importante por parte da empresa; permitiu que fosse desenvolvida uma vantagem em relação à concorrência. O ouvir o cliente foi acompanhado pela velocidade de implantação das soluções.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB02_02

... já existiam produtos assim, mas cada fabricante tinha que comprar o mecanismo, desenvolvia a placa, toda a lógica de controle, que acionava os extratos bancários no terminal de auto-atendimento. E nós desenvolvemos então, chegava pro fabricante e falava me dá aí o que você tem de espaço e aonde quer que saia o papel. A partir dali a preocupação de impressão era nossa. A gente fornecia um kit pra ele totalmente customizado, do jeito que ele precisava, apertava quatro parafusos, ligava na tomada e tava dentro do terminal dele com uma impressora de última tecnologia disponível pra emissão dos extratos bancários. Então isso foi muito bem aceito pelo mercado e a gente passa a ser um outro fornecedor padrão dessas impressoras.

Documento de origem: BEM_ENT_04_04

Em relação ao cliente, foi importante que a empresa estivesse disposta a efetivamente responder às suas demandas, mesmo quando isso significasse partir para caminhos até então não trilhados, como foi o momento em que a empresa foi demandada por soluções que ainda não possuía, e em locais ainda não atendidos.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB02_03

E a gente começa a olhar que na área de *software* o mercado, duas coisas começam a acontecer: primeiro, os clientes começam a solicitar que a Bematech pudesse atendê-los no Brasil todo com uma solução única. ... Então a área de serviços foi sendo estruturada naturalmente pra isso. ... Então a gente cria o que a gente chama de Bematech *Software Partner* e cria um braço aí pra junto com o parceiro de *software* ir no mercado e responder à essa demanda do cliente por solução completa. Eu falei que eram dois pontos, primeiro foi essa demanda do mercado, a outra foi a situação dos fornecedores né. A maior parte dos clientes de *software* era pouco estruturada, eram empresas pequenas, sem condição de investimento. Apesar da pessoa física, que era o dono da empresa, estar com uma situação até relativamente bem, ele estava necessitando de mudar, eu lembro que na época foi feita uma pesquisa que 85 % do mercado de automação comercial rodava em base DOS, isso em 2005. Então não tinha migrado pra Windows e pra fazer essa migração eles tinham que investir, eles tinham que colocar recursos ali, a gente tinha clientes que estavam acomodados, não estavam dispostos a investir. E aí a gente toma a decisão de alguns cargos importantes, a gente comprou algumas empresas de *software* pra poder investir e atender a demanda do mercado. E ao fazer esse processo de aquisição, houve uma enxurrada de empresas aí que conheciam, que faziam negócios com a Bematech bateram na porta, dizendo olha...

Documento de origem: BEM_ENT_04_09

4.2.3.3 Visão em relação ao acionista

As relações entre os acionistas e os executivos sempre foram bem administradas na

Bematech, desde o início das operações, havendo esforços de ambas as partes no sentido de bem compreender seus respectivos papéis.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB03_01

...tinha que dar uma alavancada aí na produção forte e aí a gente deparou com uma outra questão que a gente precisava de capital pra isso. Eu lembro que na época a gente chamou uma reunião do conselho extraordinária pra falar olha, tem um pedido e não tem capital pra gerar. Então tem duas decisões, uma decisão de duas aí, de duas opções: ou pega o telefone, liga pro cliente e fala não dá, não dá pra aceitar o pedido ou vamos correr atrás do produto. E foi unânime, todo mundo achou que tinha que correr atrás do capital e aí a gente manteve a estrutura acionária intacta e o que a gente fez foi buscar recursos no mercado financeiro e esses acionistas que apontaram para recursos no início tiveram um papel importante no sentido de abrir portas e contatos com os bancos e também com a concessão de garantia.

Documento de origem: BEM_ENT_04_03

O papel do acionista sempre foi o de colaborar para a solução de situações em que se fazia necessária o seu envolvimento, mais do que simplesmente posicionar-se de maneira passiva.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB03_02

Então, aí a gente precisava de uns 300 mil dólares e esses acionistas foram importantes aí no apresentar a empresa para alguns bancos e principalmente pra dar a mão, porque a empresa não tinha garantias que pudessem fazer frente a esse recurso. Foi levantado então os recursos junto, basicamente ao Banco Nacional, na época e a gente então de meados de 93 até meados de 94 que a gente alavancou a empresa e ela virou, um ano depois ela já faturava algo em torno de... fechou lá o ano de 96 acho que com uns 2 milhões e meio de dólares de faturamento e ela já passou a andar com as próprias pernas.

Documento de origem: BEM_ENT_04_04

A dinâmica da organização permitiu a um então credor – o BNDES – tornar-se um acionista, ao converter as debêntures da operação inicial em ações, iniciando o processo de abertura de capital da organização.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB03_03

Passou a ser um sócio. De um credor, passou a ser um sócio, um acionista e ele coloca algumas questões e duas delas e eu acho que foram bem relevantes. A primeira foi que eles teriam intenção de deixar de ser sócio um dia através do mercado de capitais. E a segunda decisão ou a segunda questão que ele colocou é que ele queria transferir as ações que eram de propriedade dele para um fundo de empresas emergentes, um fundo de investimento, cujo cotista ele seria 100 %, mas

continuava sendo do banco e a minha gestão desse fundo ele passaria para o gestor de mercado, uma pessoa que não era do banco... Ao transferir as ações para o fundo e ao contratar um terceiro para gerir, esse terceiro teria então como obrigação estar participando mais ativamente da gestão da companhia e daí a gente acorda que o movimento de abertura de capital pra nós era super tranquilo, a gente estava a vontade com ele e o movimento aí de passar por tudo e ter um conselheiro a mais a gente só via pontos positivos, porque achava que realmente era uma pessoa de fora trazendo uma experiência diferente daquelas que estavam ali e iria ajudar.

Documento de origem: BEM_ENT_04_06

A relação entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro é identificada por vezes.

Registro: REG_BEM_CAT03_SUB03_04

Os valores organizacionais e a governança corporativa visam nortear a conduta dos profissionais de uma empresa frente a seus *stakeholders*. Sendo assim, ambos visam à satisfação dos acionistas através da obtenção de lucro, retorno sobre ativos e diversas outras métricas econômico-financeiras, de uma maneira saudável, equilibrada. A prática dos valores e governança visam não só o resultado de curto prazo, mas principalmente o de médio e longo prazo, fazendo com que os investimentos a serem realizados pela empresa tenham filtros mais consistentes, com melhor qualidade.

Documento de origem: BEM_QUE_05_05

4.2.3.4 Análise vertical: desempenho econômico-financeiro

A preocupação com o cliente, associada a um efetivo monitoramento das tendências do marco legal que regula o mercado no qual a empresa está inserida, podem ser consideradas duas importantes razões a justificar o sucesso da organização em termos econômico-financeiros, sucesso este que pode ser atestado pelas taxas de crescimento ao longo de sua vida e pela sua expansão em âmbito global.

Em termos de governança corporativa, a harmonia entre o corpo executivo e o Conselho de Administração, assim como o próprio processo por meio do qual o conselho é composto, foram fatores importantes para a administração das diversas fases pelas quais a organização passou ao longo de sua vida, levando a resultados econômico-financeiros significativos.

O atendimento às expectativas dos acionistas, ainda que a configuração estrutural destes se tenha alterado ao longo do tempo, também pode ser considerada uma marca da

empresa no que diz respeito ao seu desempenho econômico-financeiro.

A presença dos fundadores ao longo de toda a vida da organização apresenta-se como diferencial para a mesma, pois a chances de uma interpretação equivocada em relação ao que se espera de todos os demais empregados diminui, inclusive no que tange às expectativas relacionadas ao desempenho econômico-financeiro.

Os resultados apresentados, nesse sentido, sugerem uma relação entre o desempenho econômico-financeiro e governança corporativa, muito disso devido justamente a esta presença dos fundadores no dia a dia da empresa ao longo do tempo, independentemente das funções por eles exercidas.

Essa relação é do tipo causa-efeito positivo.

Desempenho econômico-financeiro => Governança corporativa

Levando-se em consideração as subcategorias de análise relacionadas ao desempenho econômico-financeiro, os resultados apresentados, contudo, não sugerem uma relação entre o desempenho econômico-financeiro e os valores organizacionais.

Desempenho econômico – financeiro x Valores organizacionais

4.2.3.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas ao desempenho econômico-financeiro

Uma conexão entre teoria e prática, relativas ao desempenho econômico-financeiro na Bematech, diz respeito ao que Souza e Clemente (1995) comentam em relação à visão da empresa como uma entidade que pode ser analisada sob vários ângulos. Pode-se considerar a empresa como entidade de natureza política, privilegiando-se a análise da luta pelo poder e das formas como este é exercido; pode-se ainda encarar a empresa como unidade sociocultural, destacando-se o contexto em que as pessoas interagem e a forma com isso influencia a sobrevivência e o crescimento dela; do ponto de vista da administração, as atividades de planejamento e controle são privilegiadas; pela teoria econômica, a empresa é vista como uma unidade produtiva, que transforma insumos em produtos, gerando, dessa forma, valor; para o contabilista, a empresa é uma unidade de contas, pois procura mostrar a

evolução, o patrimônio em movimento; e para o engenheiro, a empresa é uma unidade técnica que desenvolve determinado processo de transformação, sujeito aos princípios e leis da Física e da Química. Ao longo da vida da Bematech, conforme indicam os registros (Quadro 27), a preocupação com os diversos ângulos sob os quais uma empresa deve ser analisada sempre esteve presente na pauta de seus dirigentes.

Os conceitos apresentados por Krugman e Wells (2007) colaboram para o estabelecimento de uma segunda conexão entre teoria e prática no que tange ao desempenho econômico-financeiro na Bematech; para esses autores, uma economia é eficiente, se forem aproveitadas todas as oportunidades de melhorar a situação de alguém sem piorar a de outrem. Os recursos deveriam ser usados do modo mais eficiente possível para alcançar os objetivos da sociedade. Mas a eficiência não é o único critério para avaliar uma economia: equidade, ou o que é justo, também é desejável, e muitas vezes há um *trade-off* entre equidade e eficiência. A Bematech, por meio daquilo que ela mesma entende como sendo uma de suas vantagens competitivas, as atividades de pesquisa e desenvolvimento, buscou identificar novas oportunidades de negócios por meio da inovação, seja de produtos, como no campo de serviços (Quadro 28 e 29).

Empresa: Bematech
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Subcategoria: Visão econômico-financeira do negócio

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_BEM_CAT03_SUB01_01 BEM_ENT_04_02	“...o Brasil abriu o mercado lá em 90, 91 com o Collor e abriu o mercado numa enxurrada de importação de equipamento ... Na nossa lógica era o seguinte: o pessoal está fazendo PCs... Vai precisar ter técnico e aí olhando pro lado de varejo né a lógica era que olha, depois que o cara organizar a retaguarda, ele vai organizar a frente ... e aí vai precisar de uma impressora e ...”	3	Não	Não
REG_BEM_CAT03_SUB01_02 BEM_ENT_04_04	“...a gente sempre falava aqui na Bematech que a gente tinha que ter 50 % de faturamento em bancos, 50 % em varejo. O banco deu um sucesso muito forte e representava 95 % do faturamento. E o varejo estava lá devagarinho...”	3	Não	Não
REG_BEM_CAT03_SUB01_03 BEM_ENT_04_04	“...olhar no próprio mercado que a gente estava, que era o mercado bancário, quais eram as oportunidades que estavam ali e a gente encontrou. Os bancos começaram a ter que aumentar a sua eficiência, investiram mais ainda em automação, só que um investimento menor em agência e um investimento maior no auto-atendimento pra fazer com que o cliente não precisasse entrar na agência...”	3	Não	Não
REG_BEM_CAT03_SUB01_04 BEM_ENT_04_05	“... em paralelo a gente busca o BNDES ... A proposta pro BNDES foi bem recebida, em questão assim de uns 2 meses a gente fecha a relação com o banco, à época foi uma operação de 2 milhões de dólares, o BNDES entrou como debenturista...”	3	Não	Sim

Quadro 27 – Bematech: visão econômico-financeira do negócio.
 Fonte: O autor.

Empresa: Bematech
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Subcategoria: Visão em relação ao cliente

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_BEM_CAT03_SUB02_01 BEM_ENT_04_02	“...a gente adaptava os produtos de maneira muito rápida, customizava, desenvolvia features, então isso ajudava bastante a criar mercado. E assim foi, os bancos então partiram pra isso e a Bematech se posicionou como fornecedor de impressoras de autenticação de documentos. E como a gente não vendia soluções pra bancos, a gente vendia um periférico pra quem fazia a solução e integrava a solução, a gente acabou se dando bem aí com todas as multinacionais que atuavam nesse mercado...”	2	Sim	Sim
REG_BEM_CAT03_SUB02_02 BEM_ENT_04_04	“... e nós desenvolvemos então, chegava pro fabricante e falava me dá aí o que você tem de espaço e aonde quer que saia o papel. A partir dali a preocupação de impressão era nossa. A gente fornecia um kit pra ele totalmente customizado, do jeito que ele precisava, apertava quatro parafusos, ligava na tomada e tava dentro do terminal dele com uma impressora de última tecnologia disponível pra emissão dos extratos bancários.”	2	Sim	Não
REG_BEM_CAT03_SUB02_03 BEM_ENT_04_09	“...e a gente começa a olhar que na área de <i>software</i> o mercado, duas coisas começam a acontecer: primeiro, os clientes começam a solicitar que a Bematech pudesse atendê-los no Brasil todo com uma solução única. ... Então a área de serviços foi sendo estruturada naturalmente pra isso. ... Então a gente cria o que a gente chama de Bematech <i>Software Partner</i> e cria um braço aí pra junto com o parceiro de <i>software</i> ir no mercado e responder à essa demanda do cliente por solução completa.”	2	Sim	Sim

Quadro 28 – Bematech: visão em relação ao cliente.
 Fonte: O autor.

Empresa: Bematech
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Subcategoria: Visão em relação ao acionista

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_BEM_CAT03_SUB03_01 BEM_ENT_04_03	“...e foi unânime, todo mundo achou que tinha que correr atrás do capital e aí a gente manteve a estrutura acionária intacta e o que a gente fez foi buscar recursos no mercado financeiro e esses acionistas que apontaram para recursos no início tiveram um papel importante no sentido de abrir portas e contatos com os bancos e também com a concessão de garantia.”	2	Não	Sim
REG_BEM_CAT03_SUB03_02 BEM_ENT_04_04	“...então, aí a gente precisava de uns 300 mil dólares e esses acionistas foram importantes aí no apresentar a empresa para alguns bancos e principalmente pra dar a mão, porque a empresa não tinha garantias que pudessem fazer frente a esse recurso.”	2	Não	Sim
REG_BEM_CAT03_SUB03_03 BEM_ENT_04_06	“[O BNDES] Passou a ser um sócio. De um credor, passou a ser um sócio, um acionista e ele coloca algumas questões e duas delas e eu acho que foram bem relevantes. A primeira foi que eles teriam intenção de deixar de ser sócio um dia através do mercado de capitais. E a segunda decisão ou a segunda questão que ele colocou é que ele queria transferir as ações que eram de propriedade dele para um fundo de empresas emergentes...”	2	Não	Sim
REG_BEM_CAT03_SUB03_04 BEM_QUE_05_05	“Os valores organizacionais e governança corporativa visam nortear a conduta dos profissionais de uma empresa frente a seus <i>stakeholders</i> . Sendo assim, ambos visam à satisfação dos acionistas através da obtenção de lucro, retorno sobre ativos e diversas outras métricas econômico-financeiras, de uma maneira saudável, equilibrada. A prática dos valores e governança visam não só o resultado de curto prazo, mas principalmente o de médio e longo prazo, fazendo com que os investimentos a serem realizados pela empresa tenham filtros mais consistentes, com melhor qualidade.”	1	Sim	Sim

Quadro 29 – Bematech: visão em relação ao acionista.
 Fonte: O autor.

4.24 Considerações finais

A pesquisa na Bematech apresentou uma característica particular em relação às demais, que foi a entrevista realizada com um dos dois fundadores da empresa, permitindo que detalhes sobre os valores organizacionais, a implantação das práticas de governança corporativa e, também, sobre a trajetória mercadológica da empresa, pudessem ser exploradas em maior profundidade, além de ser facilitado o entendimento sobre algumas das principais razões que explicam o caminho trilhado pela empresa.

As práticas de governança corporativa foram sendo implantadas ao longo do tempo, algumas delas bem antes da própria tomada de decisão relativa à abertura do capital da empresa, o que fez com que as mesmas fossem amadurecendo no dia a dia da organização.

A Bematech cresceu, consolidou-se e expandiu-se, inclusive em âmbito internacional, fazendo valer essas práticas. Chama a atenção, de modo particular, em relação às práticas de governança corporativa, aquela relacionada ao processo de seleção de conselheiros de administração, em que as competências necessárias à empresa são levadas em consideração no processo de seleção dos conselheiros, e não somente as competências apresentadas pelos possíveis ocupantes do cargo. Esta prática é fortemente recomendada por Charan (2010).

A presença dos fundadores na operação da empresa, desde a sua fundação até os dias atuais, colabora para que os valores organizacionais sejam entendidos e incorporados pelos funcionários, sejam estes de quaisquer níveis hierárquicos, o que facilita, também, que as metas e objetivos sejam melhor compreendidos e mesmo atingidos com mais facilidade.

No Quadro 30, apresenta-se, de forma resumida, as relações entre as categorias de análise observadas na Bematech.

Quanto à relação entre governança corporativa e valores organizacionais, quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas a GC, as relações são do tipo circular; quando se consideram as subcategorias relacionadas a VO, as relações são do tipo causa-efeito positivo.

Entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro, a relação é do tipo causa-efeito quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas aos valores organizacionais. Não são identificadas relações quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro.

Quanto às relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro, as relações são do tipo causa-efeito positivo tanto quando se levam em consideração as

subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro quanto quando se consideram as subcategorias relacionadas à governança corporativa.

Relações entre as categorias de análise (com base nos registros relativos às subcategorias de análise)	O conjunto dos registros sugere a existência de relações entre as categorias de análise?	Que tipo de relação é sugerido pelo conjunto de registros?
VO & DEF	Sim	Causa-efeito positivo
VO & GC	Sim	Causa-efeito positivo
GC & VO	Sim	Circular
GC & DEF	Sim	Causa-efeito positivo
DEF & VO	Não	Inexistente
DEF & GC	Sim	Causa-efeito positivo

Quadro 30 – Bematech: tipo de relações entre as categorias de análise.

Fonte: O autor.

4.3 COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA (COPEL)

A Companhia Paranaense de Energia – COPEL - conforme seu estatuto social (COPEL, 2010a) é uma sociedade de economia mista por ações, de capital aberto, destinada a:

- a. pesquisar e estudar, dos pontos de vista técnico e econômico, quaisquer fontes de energia;
- b. pesquisar, estudar, planejar, construir e explorar a produção, a transformação, o transporte, o armazenamento, a distribuição e o comércio de energia, em qualquer de suas formas, principalmente a elétrica, de combustíveis e de matérias-primas energéticas;
- c. estudar, planejar, projetar, construir e operar barragens e seus reservatórios, bem como outros empreendimentos, visando ao aproveitamento múltiplo das águas;
- d. prestar serviços de informações e assistência técnica, quanto ao uso racional da energia, a iniciativas empresariais que visem à implantação e desenvolvimento de atividades econômicas de interesse para o desenvolvimento do Estado; e
- e. desenvolver atividades na área de transmissão de informações eletrônicas, comunicações e controles eletrônicos, de telefonia celular, e outras atividades de interesse para a COPEL e para o Estado do Paraná.

A empresa apresenta-se, para efeito desta pesquisa, como a representante das empresas públicas, permitindo que sejam feitas eventuais comparações em relação às demais empresas, privadas, que participaram deste trabalho.

A COPEL maior empresa do Estado do Paraná, foi criada em 26 de outubro de 1954, com controle acionário do Estado do Paraná, abriu seu capital ao mercado de ações em abril de 1994 e tornou-se em julho de 1997 a primeira do setor elétrico brasileiro listada na Bolsa de Valores de Nova Iorque. Sua marca também está presente, desde junho de 2002, na Comunidade Econômica Européia, com seu ingresso na Latibex – o braço latinoamericano da Bolsa de Valores de Madri. A partir do dia 7 de maio de 2008, as ações da COPEL passaram a integrar oficialmente o Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa.

A Companhia atende diretamente a 3.592.901 unidades consumidoras em 393 municípios e 1.108 localidades (distritos, vilas e povoados) paranaenses. Nesse universo incluem-se 2,8 milhões de lares, 66 mil indústrias, 297 mil estabelecimentos comerciais e 347 mil propriedades rurais. O quadro de pessoal é integrado por 8,6 mil empregados.

Sua estrutura compreende a operação de:

- a. Parque gerador próprio composto por 18 usinas (17 delas, hidrelétricas), cuja potência instalada totaliza 4.550 MW e que responde pela produção de algo como 7% de toda eletricidade consumida no Brasil; 15 dessas usinas são automatizadas e comandadas à distância.
- b. Sistema de transmissão totaliza 1.882 km de linhas e 31 subestações (todas elas automatizadas), somando 10,3 mil MVA (megavolts-ampères) de potência de transformação.
- c. Sistema de distribuição com 178.985 km de linhas e redes até 230 kV - o suficiente para dar quatro voltas em torno da Terra pela linha do equador - e 343 subestações (das quais 341 automatizadas e operadas à distância).
- d. Sistema óptico de telecomunicações (Infovia do Paraná) com 5.633 km de cabos OPGW, instalados no anel principal e radiais urbanos (cabos autossustentados), que totalizam 8.095 km, alcançando 202 cidades do Estado.

Hoje as usinas, linhas de transmissão e de distribuição da COPEL irradiam luz e oferecem conforto e paz social para todo Estado do Paraná e estados vizinhos. Este cenário de progresso vem sendo conquistado ao longo de cinco décadas, com base no potencial hidráulico, no domínio tecnológico e, principalmente, no espírito empreendedor e na capacidade criativa dos seus quadros técnicos e profissionais.

A COPEL, em termos de estratégia, conforme é explicitado em seu Relatório de Atividades (COPEL, 2010c), definiu como prioridade a implantação da gestão empresarial orientada para a sustentabilidade, cujo modelo busca o alinhamento dos esforços para atingir e garantir, com base nos valores da Companhia e na gestão otimizada dos processos, os resultados nos eixos econômico, social e ambiental, de forma balanceada para as partes interessadas, bem como o desenvolvimento e o crescimento sustentável da Companhia, com vistas à adequação aos padrões internacionais de governança, transparência e sustentabilidade, em conformidade com o compromisso renovado junto ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas – ONU-, do qual a COPEL é signatária desde 2000.

No ano de 2008, a COPEL priorizou seus esforços na busca de resultados para atender a dois grandes desafios estratégicos:

- a. excelência operacional com aumento da produtividade e otimização de custos, qualidade nos serviços prestados e manutenção da satisfação dos consumidores; e
- b. expansão sustentável, com prioridade para os investimentos socioambientais alinhados aos objetivos do Governo do Estado e para geração de benefício para a

sociedade paranaense, diversificando a matriz energética e minimizando os riscos socioambientais.

O foco do planejamento empresarial foi a execução do plano estratégico, tendo as atividades de 2008 consistido em aprofundar análises dos objetivos do mapa corporativo, com enfoque nos indicadores, metas e iniciativas, programas e projetos.

Nesse âmbito, com base nas diretrizes estabelecidas pela alta administração para a busca da produtividade em curto prazo e do crescimento em longo prazo; da excelência em custos e no relacionamento com as partes interessadas; de inovações tecnológicas na transmissão de dados, imagem e voz; e de novas tecnologias para a expansão da matriz energética com fontes renováveis e não poluentes, foi revisado o mapa estratégico da Companhia, que é composto de cinco perspectivas e dois temas estratégicos: excelência operacional dos negócios e expansão sustentável, cujos temas são desdobrados em 25 objetivos, monitorados por 44 indicadores e 30 programas corporativos.

Para melhoria do modelo de gestão da COPEL, atribuiu-se, como referência, neste ano, os fundamentos de excelência da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Ações estão em curso, assim, visando à revisão e formalização dos principais processos empresariais e ao treinamento dos gestores para execução de suas atividades em conformidade com os fundamentos de excelência da FNQ: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social, com vistas à realização da visão da Companhia até 2010.

Nesse sentido, a COPEL promoveu, em 2008, *workshop* de autoavaliação de sua gestão, para identificação dos pontos prioritários para a melhoria de seus processos e práticas gerenciais e para a obtenção de resultados sustentáveis nas dimensões econômica, social e ambiental, tendo a Diretoria, paralelamente, empreendido todos seus esforços para comunicar a seus empregados as estratégias definidas, com vistas a seu engajamento na execução dos objetivos empresariais propostos.

4.3.1 Valores organizacionais

A empresa entende, conforme consta em seu sítio (COPEL, 2010b), que os valores

organizacionais são o conjunto de crenças e pressupostos que balizam a gestão estratégica, organizacional e das pessoas e que orientam todas as ações e decisões internas e externas da empresa e de seus membros. São eles:

- a. transparência: prestação de contas das decisões e realizações da empresa para informar seus aspectos positivos e/ou negativos a todas as partes interessadas;
- b. ética: resultado de um pacto coletivo que define comportamentos individuais alinhados a um objetivo comum;
- c. respeito: consideração com o próximo;
- d. responsabilidade Social e Ambiental: condução da vida da empresa de maneira sustentável, respeitando os direitos de todas as partes interessadas, inclusive das futuras gerações e o compromisso com a sustentação de todas as formas de vida;
- e. segurança: ambiente organizacional seguro que permite a continuidade da vida da empresa.

A visão da empresa destaca a governança corporativa: “Ser a melhor empresa nos setores em que a COPEL atua e referência em governança corporativa e sustentabilidade empresarial”.

4.3.1.1 Prática dos valores organizacionais

Por ser uma empresa de grande porte, e pública, os valores organizacionais apresentaram-se, para a COPEL, como importantes fatores na construção de sua cultura organizacional, que preza pela eficácia operacional, sem deixar que os aspectos políticos, necessários e inerentes a este tipo de organização, pudessem comprometer esta mesma eficácia.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB01_01

...os valores estão aqui, aqui os valores da COPEL: transparência, ética, respeito, responsabilidade social e ambiental e segurança. Hoje a gente tem aqui o que nós queremos com eles, quais são os conceitos, etc. né e evidentemente que podemos dizer que para alguns deles nós temos aqui questões com indicadores pra monitorar. Mas a pergunta é assim, estabelecido isso, eu tenho que usar isso aqui agora na minha ação e na minha decisão. E essa é a grande questão...

Documento de origem: COP_ENT_05_02

A prática dos valores organizacionais foi uma realidade ao longo da vida da COPEL; em alguns momentos, contudo, menos favoráveis, os mesmos eram avaliados, à luz dos contextos, interno e externo.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB01_02

...nós tínhamos os valores, a gente tinha valores muito consolidados, que eram claros, a gente sabia que aqueles eram nossos, nós estamos praticando, a gente tem toda a certeza, a gente tinha valores sonhados interessantes, mas sempre num nível mais abaixo né e algumas coisas que a gente queria eliminar, inclusive, tipo concorrência, isso estava muito claro, competição, por exemplo, na transmissão, o pessoal sentiu um ambiente muito competitivo, o oposto é o colaborativo né, entendendo que tinha uma competição interna ruim.

Documento de origem: COP_ENT_08_04

A sistematização do monitoramento da prática dos valores na empresa é um desafio, que é constantemente analisado.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB01_03

...as questões de valores. Estão sendo cumpridos ou não estão, o que estamos dizendo corresponde ao que estamos praticando, como a gente audita isso, como a gente revisa isso, como a gente, de novo, são esses os valores, a gente quer incorporar isso. Tem que haver um plano de ação claro e essa é a grande dificuldade hoje, um plano de ação claro que nos leve, efetivamente, a praticar aquilo. E se não é bem aquilo, o que é? Mas é assim, é ter o alvo e assim, está faltando alguém que pare e tenha... ferramentas e até o empoderamento prá dizer bom, então tá, agora eu respondo por cultura corporativa e eu vou...

Documento de origem: COP_ENT_08_06

A prática dos valores organizacionais, percebe-se, aconteceu também pelo exemplo das instâncias superiores, independentemente do processo por meio do qual foram definidos.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB01_04

“Os valores da empresa deveriam coincidir com os valores individuais. Nem sempre isso acontece. É preciso que a Alta Administração dê o exemplo e inclua os valores em seus atos, discursos e seja o espelho da organização. É como educar filhos... procuramos educar os filhos com exemplos, certo? Portanto, Gerentes, Diretores e Conselheiros têm que estimular e divulgar os valores todos os dias até que fiquem arraigados e bem assimilados. Só assim conseguirão a cumplicidade dos empregados e a conseqüente prática diárias dos valores.

Documento de origem: COP_QUE_07_03

4.3.1.2 Processo de construção dos valores organizacionais

O risco de ter funcionários com valores não alinhados aos valores organizacionais, para a COPEL, por ser uma empresa de grande porte, é elevado, razão pela qual foi importante que os processos de construção e de disseminação desses valores garantissem esse alinhamento.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB02_01

Como é que você implanta valor na empresa? Quem faz essa estratégia? É RH, é planejamento, é governança ou é tudo junto? ... mas a pergunta é: 100 % das pessoas agem dentro desse valor? Tem esse valor, estão comprometidos com esse valor? Essa é a grande questão. Porque na realidade é assim: se eu tenho 9.000 pessoas na COPEL, eu tenho esses 5 valores. A primeira porta de entrada que eu tenho pra implantar esses valores é RH. Quando a gente vai fazer um concurso de seleção, esse cara diz assim, eu vou te contratar, mas vamos ver quais são os teus valores, porque se você não participa e não tem um alinhamento de valores, depois que eu te contratei, ... você está dentro dessas 9.000 pessoas com valores diferentes, com conflitos de valores, com ações decisórias no plano estratégico, gerencial, etc... Então, aí o que a gente faz? Daí na época a gente pegou esses valores e botou pra quebrar. Então vamos comunicar, então a gente disseminou. ... Então dentro dessa comunicação a gente comunica todo o nosso desenvolvimento, todo o nosso referencial estratégico, que é missão, visão, valores, diretrizes do conselho, etc. Então todo isso vai reforçando, reforçando, reforçando e vai botando isso pra quebrar. E aí diz assim: então agora, com base nessa experiência, as metas de 2010 são essas e etc. E a gente faz então 100 % dos gerentes, é obrigatória a participação deles e 100 % dos gerentes têm uma meta que eles têm que falar com 100 % dos seus empregados...

Documento de origem: COP_ENT_05_03

Percebe-se que os valores organizacionais da COPEL foram construídos por meio do envolvimento de seus funcionários, o que é algo que contribuiu para dar maior credibilidade a esses valores, no sentido de serem efetivamente vivenciados na organização.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB02_02

Ah, todos eles são importantes. Aliás, os valores são muito parecidos com os princípios de governança também né, é ética, transparência. Acho que toda a política da companhia tem que seguir primeiramente seus valores. ... O código de conduta nós criamos já em 2003. A gente já tinha muito no passado já tinha uma espécie de conselho de conduta ética, não tinha criado um código né, a criação realmente veio ... em 2003 a gente substituiu nosso código de conduta, foi construído até de uma forma muito democrática, com a participação dos empregados né, foi posto em audiência pública, então foi bom. E os valores também. ... Também foi feita audiência pública. Então os próprios empregados elegeram seus valores. Então isso foi importante pra ter essa sensação necessária. ... Então foram feitas cartilhas e encaminhadas para a companhia como um todo.

Documento de origem: COP_ENT_07_05

O processo de construção dos valores organizacionais não aconteceu de maneira totalmente programada, mas, sim, ao longo do tempo; sempre, contudo, com o envolvimento dos funcionários.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB02_03

A gente tomou consciência da importância de valores exatamente quando a gente teve um esforço maior de trazer responsabilidade maior pra dentro da empresa. Estamos falando de 2000, 2001, 2002. A gente tinha assim, um conjunto de princípios que era definido pela alta direção, mas que não exatamente eram valores e que não exatamente eram compartilhados. Era como haver uma distância né, entre o que eu falo e o que eu faço ou, talvez essa distância nunca exista, mas ninguém nunca mensurou. E nós conseguimos em 2002 dar sinal verde pra dizer o seguinte: então vamos pesquisar isso.... Vamos pesquisar isso, valores existem, a gente sabe, toda empresa tem, só que pode ser o que ela declare ou o que ela faça efetivamente.... E valores são aquelas coisas né, alguns que a gente tem e não gostaria de ter, alguns que a gente diz que tem, mas na verdade não tem e alguns que a gente gostaria de ter, então vamos trabalhar no sentido de, eu declaro, ainda que eu não tenha, eu tenho que ter claro que eu não tenho e vou buscar isso, vou ajustar a cultura corporativa pra chegar a isso. E nós começamos esse trabalho em 2002. Então foi um primeiro momento em que nós fizemos efetivamente um levantamento de valores e construímos uma declaração compartilhada.

Documento de origem: COP_ENT_08_02

O monitoramento do processo de construção dos valores organizacionais não foi uma atividade simples, mas foi constante ao longo do tempo.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB02_04

E construímos a primeira declaração efetiva de valores da empresa, com participação ampla das lideranças, com resultado da pesquisa. Enfim, ficou grande, porque por um lado assim, era quase ingerenciável em termos de números de valores, mas por outro todo mundo se enxergava ali. Ficamos com onze. A gente sabia que não dava pra manter aquilo por muito tempo. ... E depois de virar aí uns bons 3 anos com essa declaração, em 2005, 2006 nós fizemos uma revisão. E daqueles onze a gente acabou agrupando e perguntando pra todo mundo de novo, esse todo mundo claro que é uma resposta voluntária, na primeira rodada nós tivemos 35 % de participação, que diz o nosso pesquisador era muito bom, a partir daquilo a resposta tende a ser igual, então é bem representativo e depois disso, cerca de 40 a 45 % na revisão. E acabamos agrupando em cinco valores... Transparência, ética, respeito, responsabilidade ambiental e social. E a gente então reviu e assim, depois por conta de várias mudanças aqui, nós ainda estamos tentando estruturar um processo de gestão de cultura. Por muitas que nós tivemos, acabou que a gente não tem hoje uma área que lide com essa questão de gestão de cultura, que monitore os valores.

Documento de origem: COP_ENT_08_04

4.3.1.3 Importância dos valores organizacionais

Percebe-se que a preocupação com temas como governança corporativa e valores organizacionais não é recente na COPEL, embora ações mais eficazes voltadas à disseminação de tais conceitos sejam conduzidas há relativamente pouco tempo, em paralelo à estruturação da empresa para abordar e tratar o tema da sustentabilidade.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB03_01

... na verdade os valores eles passaram a ser mais abordados e mais disseminados com a história da sustentabilidade, agora. A gente enxerga uma empresa assim, uma evolução mundial e que acabou refletindo aqui também, começou lá com a história do 5S, qualidade total, organizar o chão de fábrica.... Aí organizou a alta administração com a sustentabilidade. ... Tudo se trabalha pra sustentabilidade. Então essa é a visão que a gente tem e quando começou a se trabalhar com a sustentabilidade aqui, começou a disseminação dos valores. E isso a governança corporativa já estava bem estabelecida... É bem mais recente, ela tem uns três anos aí, se não me engano de 2010, em 2008 acho que começou... Aí que os valores afloraram e daí na verdade os órgãos colegiados começaram a fundamentar as decisões também nos valores. Não que teve uma relação ah, vamos formar a governança de acordo com os valores estabelecidos ou definidos, apesar de a gente ter começado a governança com isso, estabelecer a visão, missão e valores, o principal era a missão. A missão e a visão.

Documento de origem: COP_ENT_06_07

A importância dos valores para a COPEL pode ser avaliada na medida em que esta os leva em consideração para a tomada de decisões, assim como pelo fato de os funcionários os conhecerem. Na COPEL, os valores são conhecidos pelos seus funcionários, e têm estreita ligação com os rumos da mesma.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB03_02

... que contribuíram eu não tenho dúvida, porque se você for analisar a COPEL, se for conversar com quem conhece a COPEL, você não vai ter dúvida de que os valores é que definem o andamento da companhia. ... teve uma época que os valores ficaram os mesmos valores acho que por uns 10 anos, que daí esqueceram de revisar ou nunca mais pesquisaram, esses valores são os que definem o caminho da companhia, porque eles sempre são estabelecidos de acordo com a análise feita junto aos empregados. Lógico que é feita uma lista lá de 40 ou 50, isso vai afunilando, vai uma, ou duas, ou três às vezes consulta aos empregados: Qual o valor que você acha que é mais significativo?

Documento de origem: COP_ENT_06_07

Percebe-se que os valores, na empresa, têm um papel importante à medida que são

entendidos e vivenciados por todos os níveis da organização, e não só por aqueles que estão no topo da pirâmide hierárquica.

Registro: REG_COP_CAT01_SUB03_03

..nossa percepção aqui, nós já discutimos isso um tempo atrás é que os valores que formam tudo da empresa, porque os valores estão fixados na base. Vem uma diretoria começa a brigar mais, não afeta a base aqui embaixo. Vem uma diretoria que é mais neo-liberal, não afeta. Operacional não afeta quase que absolutamente nada. O que afeta naturalmente são os investimentos.

Documento de origem: COP_ENT_06_11

4.3.1.4 Análise vertical: valores organizacionais

O que chama a atenção na COPEL em relação aos valores organizacionais é a participação de seus funcionários no processo de definição dos mesmos.

Por tratar-se de uma empresa de economia mista, com a presença do Governo do Estado do Paraná, as mudanças de profissionais em âmbito da alta administração é relativamente frequente, quando comparado ao mesmo tipo de mudança na iniciativa privada.

Isto faz com que a importância dos valores organizacionais assumam uma dimensão ainda mais importante, pois serão estes, os valores organizacionais, que irão colaborar para uma transição de profissionais que não impacte na operação da empresa.

Os anos recentes foram propícios, na empresa, para o desenvolvimento e para a consolidação de processos de gestão, algo que pode ser atribuído à própria implantação dos conceitos de governança corporativa, conceitos esses que foram sendo entendidos e aplicados pelos gestores à medida que eram praticados.

Os resultados apresentados sugerem, por essas razões, a existência de relações entre valores organizacionais e governança corporativa. Ainda que em menor escala, os resultados apresentados também sugerem a existência de relações entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro.

Estas relações são destacadas por um dos respondentes aos questionários: “A adoção de valores organizacionais e de princípios de governança têm o objetivo macro de agregar e gerar valor para as Companhias. E agregar valor é melhorar seu desempenho e econômico e financeiro. Portanto ter um modelo sólido de governança corporativa atrai investidores

nacionais e internacionais. Esta atração pode ser o fator de sucesso em uma operação de captação de recursos, por exemplo. Além disso, as companhias deveriam estar sempre em busca de formas para aprimorar a transparência, ou seja, a comunicação com todos os seus *stakeholders*. Ter um modelo claro de governança demonstra que a empresa tem também boa estratégia, bom referencial e boa gestão de riscos, o que atrai capital externo. Hoje em dia, é inimaginável, para grandes empresas, que buscam a sustentabilidade, ficar à margem destas ferramentas” (COP_QUE_07_07).

As relações entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro, à luz das subcategorias relacionadas aos valores organizacionais, são do tipo causa-efeito positivo, ou seja, no que tange a essas subcategorias, os valores organizacionais influenciam o desempenho econômico-financeiro; a recíproca não se aplica.

Valores organizacionais => Desempenho econômico-financeiro

Quanto às relações entre valores organizacionais e governança corporativa, com base nos registros relacionados aos valores organizacionais, as relações são do tipo circular, isto é, os valores organizacionais influenciam a governança corporativa, a qual, por sua vez, influencia os valores organizacionais.

Valores organizacionais ⇔ Governança corporativa

4.3.1.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas aos valores organizacionais

Uma conexão entre teoria e prática, no que diz respeito aos valores organizacionais na COPEL, está relacionada às afirmações de Freeman e McVea (2001), para quem, se faz necessário gerenciar e integrar as relações e interesses das partes interessadas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e outros grupos, de maneira a garantir o sucesso em longo prazo da empresa. Essa abordagem enfatiza a gestão ativa do ambiente de negócios, das relações e da promoção dos interesses compartilhados. Na COPEL, as relações entre os interesses das partes interessadas é aspecto particularmente importante a ser monitorado, seja pelo porte da empresa, seja devido às características de empresa pública, na qual considerações de ordem política são importantes. A gestão ativa do ambiente de negócios, percebe-se pelos registros, também está na

pauta dos gestores; oportunidades e ameaças são avaliadas, com vistas ao desenvolvimento da organização (Quadro 31).

A segunda conexão entre teoria e prática, no que tange aos valores organizacionais na COPEL, pode ser estabelecida ao se levarem em consideração as observações de Ulrich e Beatty (2001), os quais entendem que, para se ter uma gestão estratégica de recursos humanos, torna-se necessário conhecer o negócio da organização; tornar-se *expert* nos assuntos relacionados a recursos humanos e aprender a como mudar a cultura e a capacidade estratégica, por meio de um efetivo e eficiente modo de desenvolvimento de seus profissionais. Os registros (Quadro 32) indicam que a COPEL teve excessiva preocupação em fazer com que os seus empregados não só entendessem os valores da organização, como efetivamente participassem de sua construção.

A terceira conexão entre teoria e prática é estabelecida ao recordar-se o conceito apresentado por De Domenico e Latorre (2008): para estes autores, os valores representam as crenças esposadas, presentes nos discursos oficiais dos membros da organização, na comunicação institucional, enquanto os pressupostos ou premissas básicas encontram-se tão internalizados que atuam direcionando, de forma imperceptível, o comportamento das pessoas. Aquilo que é internalizado passa a atuar automaticamente, regendo o comportamento, explicando a aceitação/não aceitação de determinadas medidas, de certas soluções ou comportamentos. Por outro lado, muitos valores, entendidos também como racionalizações ou aspirações para o futuro, nunca se tornarão pressupostos básicos, porque não serão percebidos como fontes de resultados satisfatórios nem repetidos, sendo considerados apenas como valores esposados – declarados. A COPEL, em relação aos valores organizacionais, procurou, a partir de determinado período de sua vida, divulgar os valores, e garantir que os mesmos eram entendidos e aplicados em seu dia a dia (Quadro 33).

Empresa: *COPEL*
 Categoria: *Valores organizacionais*
 Subcategoria: *Prática dos valores organizacionais*

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_COP_CAT01_SUB01_01 COP_ENT_05_02	“...os valores estão aqui, aqui os valores da COPEL: transparência, ética, respeito, responsabilidade social e ambiental e segurança. Hoje a gente tem aqui o que nós queremos com eles, quais são os conceitos, etc. .. Mas a pergunta é assim, estabelecido isso, eu tenho que usar isso aqui agora na minha ação e na minha decisão. E essa é a grande questão ...”	2	Sim	Não
REG_COP_CAT01_SUB01_02 COP_ENT_08_04	“...nós tínhamos os valores, a gente tinha valores muito consolidados, que eram claros, a gente sabia que aqueles eram nossos, nós estamos praticando, a gente tem toda a certeza, a gente tinha valores sonhados interessantes...”	1	Sim	Sim
REG_COP_CAT01_SUB01_03 COP_ENT_08_06	“Tem que haver um plano de ação claro e essa é a grande dificuldade hoje, um plano de ação claro que nos leve, efetivamente, a praticar aquilo. E se não é bem aquilo, o que é?”	2	Sim	Sim
REG_COP_CAT01_SUB01_04 COP_QUE_07_03	“Os valores da Empresa deveriam coincidir com os valores individuais. Nem sempre isso acontece. É preciso que a Alta Administração dê o exemplo e inclua os valores em seus atos, discursos e seja o espelho da organização.”	1	Sim	Não

Quadro 31 – COPEL: prática dos valores organizacionais.

Fonte: O autor.

Empresa: COPEL
 Categoria: Valores organizacionais
 Subcategoria: Processo de construção dos valores organizacionais

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_COP_CAT01_SUB02_01 COP_ENT_05_03	“Como é que você implanta valor na empresa? Quem faz essa estratégia? É RH, é planejamento, é governança ou é tudo junto? ... mas a pergunta é: 100 % das pessoas agem dentro desse valor? Tem esse valor, estão comprometidos com esse valor? Essa é a grande questão.... Então vamos comunicar, então a gente disseminou. ...”	3	Sim	Não
REG_COP_CAT01_SUB02_02 COP_ENT_07_05	“... os valores são muito parecidos com os princípios de governança também né, é ética, transparência. Acho que toda a política da companhia tem que seguir primeiramente seus valores. ... Também foi feita audiência pública. Então os próprios empregados elegeram seus valores. Então isso foi importante pra ter essa sensação necessária. ... Então foram feitas cartilhas e encaminhadas para a companhia como um todo.”	3	Sim	Sim
REG_COP_CAT01_SUB02_03 COP_ENT_08_02	“A gente tinha assim, um conjunto de princípios que era definido pela alta direção, mas que não exatamente eram valores e que não exatamente eram compartilhados..... Vamos pesquisar isso, valores existem, a gente sabe, toda empresa tem, só que pode ser o que ela declare ou o que ela faça efetivamente...”	3	Sim	Sim
REG_COP_CAT01_SUB02_04 COP_ENT_08_04	“E construímos a primeira declaração efetiva de valores da empresa, com participação ampla das lideranças... E depois de virar aí uns bons 3 anos com essa declaração, em 2005, 2006 nós fizemos uma revisão. E acabamos agrupando em cinco valores... Transparência, ética, respeito, responsabilidade ambiental e social.”	3	Sim	Sim

Quadro 32 - COPEL: processo de construção dos valores organizacionais.

Fonte: O autor.

Empresa: *COPEL*
 Categoria: *Valores organizacionais*
 Subcategoria: *Importância dos valores organizacionais*

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_COP_CAT01_SUB03_01 COP_ENT_06_07	“... na verdade os valores eles passaram a ser mais abordados e mais disseminados com a história da sustentabilidade, agora... Aí que os valores afloraram e daí na verdade os órgãos colegiados começaram a fundamentar as decisões também nos valores.”	2	Sim	Não
REG_COP_CAT01_SUB03_02 COP_ENT_06_07	“... Que contribuíram eu não tenho dúvida, porque se você for analisar a COPEL, se for conversar com quem conhece a COPEL, você não vai ter dúvida de que os valores é que definem o andamento da companhia. porque eles sempre são estabelecidos de acordo com a análise feita junto aos empregados.”	2	Sim	Sim
REG_COP_CAT01_SUB03_03 COP_ENT_06_11	“...nossa percepção aqui, nós já discutimos isso um tempo atrás é que os valores que formam tudo da empresa, porque os valores estão fixados na base. Vem uma diretoria começa a brigar mais, não afeta a base aqui embaixo. Vem uma diretoria que é mais neo-liberal, não afeta. Operacional não afeta quase que absolutamente nada. O que afeta naturalmente são os investimentos.”	2	Sim	Sim

Quadro 33 – COPEL: importância dos valores organizacionais.
 Fonte: O autor.

4.3.2 Governança corporativa

Conforme está explicitado em seu Relatório de Atividades (2010c), com a visão de ser a melhor empresa nos setores em que atua e referência em governança corporativa e sustentabilidade empresarial, a Companhia Paranaense de Energia - COPEL age de forma socialmente responsável, na busca pela excelência operacional e expansão sustentável.

Para alcançar o aprimoramento de boas práticas de governança corporativa, a Companhia traça seus objetivos com foco em sustentabilidade, na busca da responsabilidade corporativa, com crescimento econômico sustentável, padrões internacionais de governança e gestão, e na promoção do desenvolvimento socioambiental.

Ao utilizar como parâmetro o modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC - , nos termos de seu Código das Melhores Práticas, e atendendo a regras vigentes às sociedades de economia mista, a COPEL procura nortear suas ações de forma transparente e confiável, num ambiente no qual a Administração sente-se confortável para dirigir a Companhia com transparência, ética, respeito, responsabilidade social e ambiental, e segurança.

A Companhia adota regimentos internos para todos seus órgãos colegiados, contendo orientação para tratar eventuais conflitos de interesse, tema este também presente em seu Código de Conduta.

O compromisso da COPEL com os dez princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas – ONU- é permanentemente reafirmado e revalidado pelas práticas da Companhia, voltadas a proteger e garantir a dignidade do trabalho, a transparência na gestão, a lisura nas questões financeiras e a proteção ao meio ambiente. Paralelamente, a COPEL contribui para a divulgação e cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, os quais visam combater a pobreza, a fome, a doença, o analfabetismo, a degradação do ambiente e a discriminação contra as mulheres, com previsão para serem atingidos até o ano de 2015.

Workshop de autoavaliação da gestão da Companhia realizado em 2008, com a participação de diretores, assistentes e assessores de diretoria, superintendentes e profissionais, levou a Diretoria, após aprovação do Conselho de Administração, a comunicar as estratégias definidas a seus empregados, com a finalidade de obter seu empenho na execução dos objetivos empresariais propostos, além de orientar que o atual Programa de Excelência de Gestão, implantado na Companhia, seja voltado para a sustentabilidade, com a

finalidade de padronizar os critérios e processos organizacionais, para a melhoria da gestão e do monitoramento do desempenho da COPEL.

A empresa, de acordo com seu estatuto social (COPEL, 2010a), é administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria. A representação da empresa é privativa da Diretoria.

O Conselho de Administração é composto de sete ou nove membros, brasileiros, acionistas, residentes no País, eleitos pela Assembleia Geral, podendo dele fazer parte dois Secretários de Estado e o Diretor Presidente da empresa. Integra obrigatoriamente o Conselho de Administração um empregado da empresa, escolhido e indicado pelos demais na forma da legislação estadual pertinente.

Os membros do Conselho de Administração têm mandato de dois anos, podendo ser reeleitos. No mínimo três membros do Conselho de Administração compõem o Comitê de Auditoria da COPEL, o qual será regulado por regimento interno específico.

O Presidente do Conselho de Administração é indicado pelo acionista controlador, sendo substituído, em suas ausências e impedimentos, pelo Conselheiro escolhido por seus pares. No caso de renúncia, ou vaga, no Conselho de Administração, os membros remanescentes designarão um substituto até que se realize a Assembleia Geral para preencher a vaga.

O Conselho de Administração reúne-se ordinariamente de três em três meses e extraordinariamente sempre que necessário, obedecida a convocação por seu Presidente, com antecedência mínima de 72 horas, funcionando com a presença de maioria simples de seus membros.

A empresa tem uma Diretoria com funções executivas, composta de oito membros, acionistas ou não, todos residentes no País, brasileiros ou maioria de brasileiros, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato de três anos, podendo ser reeleitos, sendo: um Diretor Presidente; um Diretor de Administração; um Diretor de Finanças, Relações com Investidores e de Controle de Participações; um Diretor Jurídico; um Diretor de Distribuição; um Diretor de Engenharia; um Diretor de Geração e Transmissão de Energia e de Telecomunicações; e um Diretor de Meio Ambiente e Cidadania Empresarial.

A empresa tem um Conselho Fiscal, composto por cinco membros efetivos e cinco suplentes, acionistas ou não, eleitos anualmente pela Assembleia Geral. O Conselho Fiscal funciona permanentemente e se reunirá quando convocado por seu Presidente.

4.3.2.1 Aderência às práticas de governança corporativa

A aderência às práticas de governança corporativa é facilitada à medida em que os *stakeholders* estejam familiarizados com os temas por ela contemplados. Como empresa pública, a COPEL, percebe-se, está sujeita à troca mais frequente de alguns desses *stakeholders*, fazendo com que o processo de absorção das práticas, e sua aderência àquelas que são referência de mercado, seja mais longo.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB01_01

Na verdade a gente sofreu um pouco nas duas ou três primeiras apresentações, que era assim: governança é coisa de iniciativa privada, é coisa do senhor mercado, que ele não quer saber. Mercado não nos interessa. Não nos interessa uma vírgula do preço da ação da COPEL. Estamos aqui pra apresentar um serviço público de energia elétrica, então nem venha com essa conversa. Aí lá pela terceira apresentação, começou a sensibilizar e olha aí, aqui nós temos uma reunião de diretoria e aí eu mostrei as dificuldades e já mostramos com propostas né, porque os assuntos vinham pra reunião de diretoria, não vinha documento e ia alguém apresentar na hora e pro conselho também. O assunto ia, aí ia alguém apresentar, os conselhos não recebiam documentos, convocam com 3, 4 dias de antecedência, era uma dificuldade. Aí eu trouxe lá, levei aqui, nós fizemos diversas reuniões com o pessoal, que as pessoas que eu trouxe também conheciam já um pouco da matéria e todo mundo era muito estudioso, a gente começou a levar já tudo com proposta. Olha, a reunião de diretoria a gente propõe que seja assim. Está aqui o regimento escrito, tem prazo, tem tempo pra assunto, tem tempo pra cada diretoria, não pode ultrapassar, tem um dossiê, uma capa de processo com detalhe, que é a visão de executivo de qualquer lugar, que aqui não tinha. Então coisas simples assim foram muito bem recebidas e causou uma estruturação significativa. Os conselheiros que vinham de fora falaram nossa, isso aqui é, um ano depois é o melhor dos mundos. O conselho se relaciona muito bem com a diretoria, a diretoria sabe até onde pode ir, o conselho sabe até onde pode ir. O nosso conselho é bastante eclético, o que é muito bom, eu acho.

Documento de origem: COP_ENT_06_04

A aderência às melhores práticas de governança corporativa pôde ser notada, na COPEL, quando se analisou a organização ao longo do tempo; percebe-se que aconteceram mudanças no âmbito dos negócios, mudanças que foram acompanhadas, também, por mudanças em termos de gestão.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB01_02

Em 8 anos uma empresa como a COPEL quase dobra de tamanho financeiramente, estruturalmente, oito anos é muita coisa. Se constrói uma usina do porte de Caxias, por exemplo, entregue em 3 anos, então a empresa cresce muito, muda muito. A legislação muda muito, então os diretores vêm, muitos

ficam fora do mercado com essa visão. Agora eu diria que a gente está um pouco melhor estruturado e como normalmente vêm diretores de fora, a gente tem espaço pra entrar e dizer olha, agora está funcionando assim. Nós temos essa estrutura de governança e isso funciona, isto é uma coisa que nos serviu muito tempo com os diretores aqui, olha, a estrutura da empresa é isso aqui, o conselho funciona assim, a diretoria funciona assado e tem essas competências. Essas competências são indelegáveis e a lei diz isso e aquilo. Pra eles alegarem isso pro governador fica muito mais fácil, pra evitar ingerências indevidas, vamos dizer assim. Que o governador interfere, a maioria das vezes de forma legítima, nas atividades da empresa, mas algumas vezes vêm algumas propostas como aquela tão criticada, do pedágio. A COPEL vai participar do pedágio. Eu acho que essa foi a melhor representação da boa estrutura de governança que a gente tem. Porque naquele momento todos os conselheiros e diretores estavam extremamente cientes das responsabilidades que eles tinham, porque nós fazemos, pelo menos uma vez por ano a gente pega o regimento interno pra eles lá, aí leva pra reunião e fala olha, o regimento interno diz isso aqui.

Documento de origem: COP_ENT_06_06

A aderência às práticas de governança corporativa pôde ser identificada, na COPEL, em seu dia a dia; a participação em um mercado regulado, como o mercado no qual a organização está inserida, fez com que tais práticas fossem praticadas de maneira mais natural.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB01_03

Ela foi obrigada a fazer esse esquema todo de controles internos e isso é essencial para uma companhia. Então eu acho que de qualquer forma deu trabalho, foi difícil lidar com a cultura da companhia, porque daí ela teve que começar a ter registro, começar a fazer certificações, ser responsável pelos próprios controles, então deu trabalho, mas... Só veio pro bem, só veio pro bem porque criou uma espécie de grandes amarras, mas que deixou tudo claro, tudo simples e hoje você busca as informações muito mais rapidamente. ... E eu acho que as práticas de governança também foram assim, na hora que você tem a obrigação de ter transparência, ter equidade, que é importante né, ter *compliance*, que a COPEL sempre teve que atender mesmo, ela é uma empresa altamente regulada né. A regulamentação do setor brasileiro é, da energia brasileira, é muito grande né. Então *compliance* acho que a gente já tinha, mas vai continuar tendo né, mas a responsabilidade para com as leis, com tudo, então isso tudo ficou mais fixo na cabeça dos empregados.

Documento de origem: COP_ENT_07_05

4.3.2.2 Processo de construção das práticas de governança corporativa

O processo de construção das práticas de governança corporativa, na COPEL, nasceu do envolvimento e comprometimento da alta administração para com o tema, o que foi

importante para que as demais instâncias da organização compreendessem a sua relevância, uma vez que a alta administração serviu de exemplo de comportamento para os demais funcionários.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB02_01

...Muito boa receptividade, porque não tinha prática nenhuma, a única prática era a data de convocação das reuniões e mais nada. Então não se filtrava assuntos, não se definia o que era prioridade e tal. Então, lógico, a alta administração comprou a ideia. O presidente do conselho de administração também comprou a ideia, gostou muito da ideia e apoiou bastante. Então o primeiro passo foi a gente revisar a missão, visão e valores ... e aí nós levamos isso pro conselho, fizemos um contato com o presidente do conselho, levamos isso pra reunião e começamos a ir lá. E aí isso já era 2006, mais ou menos, e aí a área de planejamento começou a utilizar isso né. Existe uma estrutura, essa forma de conduzir, de levar, tratar e encaminhar funciona. Então levamos pro conselho, o conselho aprovou, missão, visão, valores, também aprovou o macro da estratégia.

Documento de origem: COP_ENT_06_02

O processo de construção das práticas de governança corporativa passou pelo entendimento do tema por parte de todos os gestores da organização; nesse sentido, foi importante, para a COPEL, que tenha havido continuidade em relação ao correto entendimento da importância da governança corporativa para a organização por parte de novos dirigentes que assumiam as suas funções. A governança colaborou, assim, para que as alterações no quadro dirigente não permitissem que ocorressem retrocessos em termos de eficácia operacional e estratégia.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB02_02

Mas o nosso conselho funciona muito bem, porque o presidente do conselho sempre depende das pessoas né, por mais que você tenha uma estrutura de governança bem definida, uma coisa bem estabelecida, a reeleição, independente de qualquer princípio político ou se o governador é bom ou ruim, se o partido é bom ou ruim, mas a reeleição nos ajudou muito porque a gente conseguiu dar continuidade.

Documento de origem: COP_ENT_06_05

O envolvimento de instâncias diversas nos processos de análise de informações e de tomada de decisão, percebe-se, colaborou para a maturidade da organização em relação às práticas de governança corporativa implantadas.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB02_03

Fruto dessa organização, do processo decisório né, porque o conselho não analisa sem a diretoria analisar, a diretoria tem que olhar com mais critério pra poder passar pro conselho, se não quiser passar vergonha lá em cima e o pessoal também que prepara sabe que vai lá pro conselho. Mesmo o pessoal e isso eu já falei com o pessoal do departamento financeiro também, então a gente está conseguindo enxergar mais macro agora. Porque eles fechavam o mundo do planejamento financeiro ali e do orçamento. O nosso aqui é fechar o orçamento. A área manda e a gente faz, as áreas mandam, a gente consolida e manda pra frente. Agora eles estão enxergando o planejamento ... Então essas análises estratégicas passaram a ser feitas. E o resultado de tudo isso, me parece, não é só uma questão administrativa, vão falar a diretoria da COPEL não sabe fazer gestão porque estão com quase 2 bilhões em caixa. Não é, pra mim isso é resultado de organização, porque antes tinha também, só que não aparecia. A empresa vai gerando lucro acima de bilhão nos últimos 3 anos, organizou, a coisa começa a aparecer.

Documento de origem: COP_ENT_06_10

O processo de construção das práticas de governança corporativa, devido ao tamanho da organização, apresenta alguns aspectos ainda não totalmente equacionados.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB02_04

O não entendimento, por parte de alguns envolvidos, ainda é um aspecto negativo a ser vencido. Isso faz com que as mudanças nos processos não ocorram na velocidade desejada. O risco ou medo das mudanças propicia incerteza e insegurança aos mais conservadores ou seguidores de linhas mais antigas de governança. Isso acaba engessando alguns processos, fazendo com que algumas engrenagens da máquina atrapalhem seu movimento ou curso natural de evolução. A perda de tempo nas decisões estratégicas acaba afetando fortemente o progresso, retardando situações muitas vezes simples de serem resolvidas. Se algumas engrenagens não funcionam ou não estão adequados, pela divergência de interesses corporativos, o impacto negativo é levado na razão direta aos processos da corporação.

Documento de origem: COP_QUE_08_06

4.3.2.3 Importância da governança corporativa

A importância da governança corporativa na COPEL é percebida, seja por estar presente em sua visão, como pelas citações de alguns de seus principais gestores. Os valores organizacionais estão, por vezes, explicitamente atrelados à governança.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB03_01

...a governança pra nós, não é um desejo, é uma obrigação, ela é uma das perspectivas, ela tem data, tem hora, tem onde chegar, te isso formatado né, então essa que é a questão. E evidentemente com base, sempre se tem aí permeando

todas as questões dos valores...

Documento de origem: COP_ENT_05_10

O caráter público da COPEL faz com que, como em qualquer organização deste tipo, ela esteja submetida a ações de caráter político. A governança corporativa, percebe-se, colaborou, como ferramenta de gestão, para permitir que seus gestores atuassem de maneira a privilegiar a eficácia operacional da organização.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB03_02

Assim que começou, que a gente conseguiu organizar um pouquinho melhor, já em 2006, foram criadas a área de planejamento, as reuniões de análise estratégica. Na primeira ou segunda reunião de análise estratégica a gente levou missão, visão e valores. E aí foi estabelecido lá que seria a melhor empresa do setor e referência em governança corporativa. E tinha que ser assim né, porque o pessoal falava, é modismo e tal? Em termos acabam até sendo um certo modismo né, a denominação de administração de uma forma diferenciada, mas tem que ter uma coisa nova pra causar impacto. Então nós queríamos ser referência em governança corporativa dentro das nossas limitações de empresa pública, porque tem aí umas diversas diferenças ... nosso Conselho de Administração gostou muito da ideia...Muitas vezes o governo, legitimamente, é previsto em lei, inclusive, pode entrar na empresa pra que o serviço público seja atendido não em detrimento do lucro, porque tem que buscar o lucro pra poder reinvestir, mas pode não buscar um lucro maior do que vamos investir aqui, desta forma, também vai dar lucro mas não vai ser aquele absurdo todo. Então isso colaborou significativamente, porque ... se enxergou uma ferramenta excepcional pra colocar ordem na casa.

Documento de origem: COP_ENT_06_02

A importância da governança corporativa, na COPEL, pôde ser percebida à medida em decisões importantes eram influenciadas por suas práticas.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB03_03

A COPEL é uma empresa extremamente bem organizada, ela se desorganizou nesse período de tentativa de privatização. Entre 4 a 8 anos, mais ou menos, que foi bagunçando, foi perdendo coordenação, o pensamento era todo outro ... mas a COPEL sempre foi uma empresa extremamente organizada no detalhe. Detalhe em todos, na área operacional, na área administrativa e na área financeira. Então quando um mostrei um pouco melhor e a coisa começou a ser implementada, eles viram puxa, mas agora a coisa está muito clara, porque você começa lá, o indivíduo lá operacional precisa de alguma coisa que ele acha que está ruim a gestão da frota de veículos porque o que ele usa, que o pessoal dele usa não está bom. Então ele faz um dossiê dizendo olha, precisa ver a questão da frota e tudo mais. Aí o gerente vê, aí passa pra área de controle da frota, isso é assinado pelo gerente, assina o superintendente, assina o diretor e vem pra diretoria. Então ele vê que a estrutura decisória funcionou e ficou boa, daí vem pra diretoria, a diretoria decide e agora tem o retorno. ... Então isso que eu te digo, que os valores influenciaram muito, porque a governança vem sendo levantada de acordo com os valores da COPEL, de organização, de clareza e até a forma de comunicação.

Toda empresa tem a sua forma de comunicação específica e nós reconhecíamos bem essa forma de comunicação, então os diretores, os gerentes e todos os empregados começaram a enxergar com bons olhos, que o processo funciona mesmo, é no formato que a gente precisa, porque não tem como um assunto ir pra diretoria e não voltar... Os valores influenciam na formação da governança.

Documento de origem: COP_ENT_06_12

As relações entre governança corporativa, desempenho econômico-financeiro e valores organizacionais, na COPEL, são entendidas como importantes.

Registro: REG_COP_CAT02_SUB03_04

Tanto os valores organizacionais como governança corporativa e desempenho econômico financeiro, devem estar fortemente estabelecidos, disseminados e entendidos por todos. Após isso, existe a necessidade de diálogos com a cadeia produtiva (*stakeholders*) para que as estratégias sejam ligadas e também assimiladas pelos fornecedores ou prestadores de serviços, principalmente os ditos críticos e que possam colocar em risco o negócio da empresa. Para isso, o diálogo, em seguida do monitoramento são extremamente importantes para que ocorra um desenvolvimento sustentável desejado.

Documento de origem: COP_QUE_08_08

4.3.2.4 Análise vertical: governança corporativa

A governança corporativa na COPEL foi desenvolvida ao longo dos anos recentes, principalmente ao levar-se em consideração o tempo de existência da organização. Foi um processo de aprendizado conjunto e contínuo, no qual o que chama a atenção é a disponibilidade da alta administração em conhecer novas ferramentas que pudessem colaborar para a melhoria da gestão.

Este tipo de ferramenta, para uma empresa pública em particular, como a COPEL, mostrou-se importante como meio de se minimizar ingerências políticas indesejadas, que podem até ser consideradas normais, no contexto da política nacional, mas que podem retardar o desenvolvimento da organização, quando se compara com gestão em organizações privadas.

Nesse contexto, os resultados apresentados sugerem a existência de relações entre governança corporativa e valores organizacionais, quando se consideram os registros das subcategorias relacionadas à governança corporativa. Com base nos registros e na fundamentação teórica e empírica, percebe-se que a organização vem buscando atender aos

princípios e às práticas de governança corporativa.

As relações entre governança corporativa e valores organizacionais são do tipo circular, uma vez que, por meio dos registros, a influência é recíproca entre ambas as categorias de análise.

Governança corporativa ⇔ Valores organizacionais

Os resultados apresentados sugerem também a existência de relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro. Essas relações também são do tipo circular, uma vez que a governança corporativa colabora para um melhor desempenho econômico-financeiro e este para a melhora da governança corporativa, por meio da motivação dos gestores da organização.

Governança corporativa ⇔ Desempenho econômico-financeiro

Ainda que existam pontos a melhorar, o que é algo totalmente aceitável, considerando-se a complexidade do tema e da própria organização, esses resultados são reforçados, de forma madura, por um dos respondentes: “O não entendimento, por parte de alguns envolvidos, ainda é um aspecto negativo a ser vencido. Isso faz com que as mudanças nos processos não ocorram na velocidade desejada. O risco ou medo das mudanças propicia incerteza e insegurança aos mais conservadores ou seguidores de linhas mais antigas de governança. Isso acaba engessando alguns processos, fazendo com que algumas engrenagens da máquina atrapalhem seu movimento ou curso natural de evolução. A perda de tempo nas decisões estratégicas acaba afetando fortemente o progresso, retardando situações muitas vezes simples de serem resolvidas. Se algumas engrenagens não funcionam ou não estão adequados, pela divergência de interesses corporativos, o impacto negativo é levado na razão direta aos processos da corporação. ... Os valores organizacionais, para uma grande empresa, impactam e muito no mundo das ações e refletem diretamente na sociedade, dependendo do negócio em que a corporação se situa. Uma empresa com valores organizacionais entendidos e fortemente estabelecidos, desde o topo da pirâmide até sua base, tem enorme chance de crescer e se fortalecer no mercado no qual ela está. Dentro desse contexto, o mapa e as diretrizes estratégicas têm de estar claros para todos os interessados”, (COP_QUE_08_06).

4.3.2.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas à governança corporativa

Uma primeira conexão entre teoria e prática, no que tange à governança corporativa na COPEL, relaciona-se às proposições normativas de governança corporativa; para Andrade e Rosseti (2007), as proposições normativas de governança corporativa centradas no objetivo de maximizar o interesse dos proprietários são lastreadas em pressupostos micro e macroeconômicos. A COPEL, pelo seu porte, e por suas características de empresa de economia mista, precisou levar em consideração tais pressupostos com atenção ainda maior do que as empresas cuja abrangência não sejam tão extensas, ou cujo modelo de governança não contemple a presença de representantes de um governo estadual em seu conselho de Administração (Quadro34).

Outra conexão pode ser estabelecida com base no conceito apresentado por Gill (2008), segundo quem, a governança corporativa constitui-se em um veículo para incorporar preocupações sociais e ambientais no processo de tomada de decisão nos negócios, beneficiando não somente investidores, mas também empregados, consumidores e comunidades. Diante disso, ela está cada vez mais relacionada com práticas de negócios e políticas públicas consonantes com peculiaridades de valores de *stakeholders* locais. A COPEL, conforme apontam os registros (Quadro 35), vem dedicando-se cada vez mais a compreender os conceitos relacionados à sustentabilidade, assim como a fazer com que tais conceitos sejam aplicados em seu dia a dia. Esta atividade é desenvolvida, na empresa, no âmbito dos conceitos relacionados à governança corporativa.

A terceira conexão entre teoria e prática relaciona-se às afirmações de Charan (2010), que entende que o estudo da governança corporativa passa obrigatoriamente pelo estudo dos conselhos de administração, pela sua importância. Para Charan (2010), o ambiente de negócios mudou, e os conselhos também precisam mudar, e responsabilizar-se pelo desempenho da empresa. Percebe-se, na COPEL, que, ao longo de sua vida, os membros do Conselho de Administração esforçaram-se por compreender os conceitos relacionados à governança corporativa, assim como os benefícios advindos de sua correta aplicação e a abrangência de suas responsabilidades. (Quadro 36).

Relacionada a este tema - Conselho de Administração -, uma quarta conexão entre teoria e prática pode ser feita quando se leva em consideração Conger, Finegold e Lawler III (2000), os quais buscam identificar quais as atividades e responsabilidades do conselho – o que ele faz; e os recursos – o que o conselho precisa para fazer um trabalho eficaz, neste caso,

conhecimento, informação, poder, motivação e tempo. São preocupações que puderam ser observadas na COPEL.

Empresa: COPEL
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Aderência às práticas de governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_COP_CAT02_SUB01_01 COP_ENT_06_04	“... Está aqui o regimento escrito, tem prazo, tem tempo pra assunto, tem tempo pra cada diretoria, não pode ultrapassar, tem um dossiê, uma capa de processo com detalhe, que é a visão de executivo de qualquer lugar, que aqui não tinha. Então coisas simples assim foram muito bem recebidas e causou uma estruturação significativa... O conselho se relaciona muito bem com a diretoria, a diretoria sabe até onde pode ir, o conselho sabe até onde pode ir.”	2	Não	Sim
REG_COP_CAT02_SUB01_02 COP_ENT_06_06	“Eu acho que essa foi a melhor representação da boa estrutura de governança que a gente tem. Porque naquele momento todos os conselheiros e diretores estavam extremamente cientes das responsabilidades que eles tinham, porque nós fazemos, pelo menos uma vez por ano a gente pega o regimento interno pra eles lá, aí leva pra reunião e fala olha, o regimento interno diz isso aqui.”	2	Sim	Sim
REG_COP_CAT02_SUB01_03 COP_ENT_07_05	“E eu acho que as práticas de governança também foram assim, na hora que você tem a obrigação de ter transparência, ter equidade, que é importante né, ter compliance, que a COPEL sempre teve que atender mesmo, ela é uma empresa altamente regulada né.”	2	Sim	Sim

Quadro 34 – COPEL: aderência às práticas de governança corporativa.
 Fonte: O autor.

Empresa: COPEL
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Processo de construção das práticas de governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_COP_CAT02_SUB02_01 COP_ENT_06_02	“O presidente do conselho de administração também comprou a ideia, gostou muito da ideia e apoiou bastante. Então o primeiro passo foi a gente revisar a missão, visão e valores Então levamos pro conselho, o conselho aprovou, missão, visão, valores, também aprovou o macro da estratégia.”	2	Sim	Não
REG_COP_CAT02_SUB02_02 COP_ENT_06_05	“Mas o nosso conselho funciona muito bem, porque o presidente do conselho sempre depende das pessoas né, por mais que você tenha uma estrutura de governança bem definida, uma coisa bem estabelecida, a reeleição, independente de qualquer princípio político ou se o governador é bom ou ruim, se o partido é bom ou ruim...”	2	Não	Não
REG_COP_CAT02_SUB02_03 COP_ENT_06_10	“Fruto dessa organização, do processo decisório né, porque o conselho não analisa sem a diretoria analisar, a diretoria tem que olhar com mais critério pra poder passar pro conselho... Então essas análises estratégicas passaram a ser feitas. E o resultado de tudo isso, me parece, não é só uma questão administrativa ... organizou, a coisa começa a aparecer.”	2	Sim	Sim
REG_COP_CAT02_SUB02_04 COP_QUE_08_06	“O não entendimento, por parte de alguns envolvidos, ainda é um aspecto negativo a ser vencido. Isso faz com que as mudanças nos processos não ocorram na velocidade desejada.... Se algumas engrenagens não funcionam ou não estão adequados, pela divergência de interesses corporativos, o impacto negativo é levado na razão direta aos processos da corporação.”	1	Não	Sim

Quadro 35 – COPEL: processo de construção das práticas de governança corporativa.Fonte: O autor.

Empresa: COPEL
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Importância da governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_COP_CAT02_SUB03_01 COP_ENT_05_10	“...a governança pra nós, não é um desejo, é uma obrigação, ela é uma das perspectivas, ela tem data, tem hora, tem onde chegar, te isso formatado né, então essa que é a questão. E evidentemente com base, sempre se tem aí permeando todas as questões dos valores...”	3	Sim	Sim
REG_COP_CAT02_SUB03_02 COP_ENT_06_02	“...E aí foi estabelecido lá que seria a melhor empresa do setor e referência em governança corporativa... Então isso colaborou significativamente, porque ... se enxergou uma ferramenta excepcional pra colocar ordem na casa.”	3	Sim	Sim
REG_COP_CAT02_SUB03_03 COP_ENT_06_12	“A COPEL é uma empresa extremamente bem organizada, ela se desorganizou nesse período de tentativa de privatização. ... Então isso que eu te digo, que os valores influenciaram muito, porque a governança vem sendo levantada de acordo com os valores da COPEL, de organização, de clareza e até a forma de comunicação... Os valores influenciam na formação da governança.”	3	Sim	Sim
REG_COP_CAT02_SUB03_04 COP_QUE_08_08	“Tanto os valores organizacionais como governança corporativa e desempenho econômico financeiro, devem estar fortemente estabelecidos, disseminados e entendidos por todos.... Para isso, o diálogo, em seguida do monitoramento são extremamente importantes para que ocorra um desenvolvimento sustentável desejado.”	3	Sim	Sim

Quadro 36 – COPEL: importância da governança corporativa.
 Fonte: O autor.

4.3.3 Desempenho econômico-financeiro

A COPEL apresenta resultados significativamente grandes, em termos econômico-financeiros, e tem preocupação de geri-los de maneira a atender aos anseios de seus acionistas, que, em seu caso, contempla também o Governo do Estado do Paraná.

Seu desafio tem sido melhorar os processos de gestão desses recursos, buscando identificar, também, as necessidades sociais da população. Isto faz com que, por vezes, surjam dúvidas em relação a qual caminho seguir: o dos reinvestimentos na operação e o da remuneração do acionista, ou o do atendimento a causas sociais, definidas pelo acionista representado pelo Governo do Estado.

Independentemente do caminho escolhido, que varia ao longo do tempo, as práticas de gestão, sejam estas voltadas aos recursos econômico-financeiros, seja a outras áreas, buscam-se as melhores disponíveis.

4.3.3.1 Visão econômico-financeira do negócio

A visão econômico-financeira da COPEL foi sendo definida, ao longo do tempo, de maneira a evitar dúvidas em relação ao seu posicionamento; isto deve-se ao fato de que, como uma organização de grande porte que é, as ações de correção de rumo nem sempre acontecem a curto prazo.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB01_01

...a gente define as estratégias de longo prazo, desdobra isso em 440 gerentes e 9.000 empregados, alinha isso entre as áreas meio e fim, áreas de negócio com business, área de suporte e aí executa e controla. Então esse é o nosso processo do dia a dia. Mas a grande questão é quando se está construindo a estratégia, é o posicionamento estratégico, onde estou, quero estar e onde não quero estar e o que eu vou fazer e o que não vou fazer... a gente estabelece inclusive assim, vou entrar nesse escopo geográfico e não vou entrar no escopo geográfico. Vou vender esses produtos e serviços e não vou vender esse aqui, senão você tem aquela esquizofrenia de estratégia né. Ah, dá pra vender mais esse aqui? Não, não dá. Então você estabelece, mas mesmo assim você tem que dizer não, que eu acho que é um dos maiores esforços que tem hoje na área de gestão estratégica, que é o que eu vou fazer e o que eu não vou fazer. Mas o outro desafio também é a execução daquilo que a gente planeja. E dentro da execução nós temos dois desafios: o primeiro é executar meta físico e financeiro para a estratégia. E o segundo desafio é executar a mudança corporativa que a gente quer.

Documento de origem: COP_ENT_05_01

Tão importante quanto a definição de metas tem sido o monitoramento dessas metas, como forma de corrigir eventuais distorções em relação ao que foi inicialmente previsto. Esse acompanhamento das metas, na COPEL, se dá em prazos distintos.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB01_02

E o desempenho é assim: estou fazendo o que me comprometi, o que estou fazendo que eu me comprometi está me levando aos resultados que eu estabeleci de médio e longo prazo. Sim ou não? Que eu posso estar fazendo sim, mas a hipótese pode ter sido errada e eu estou com um desvio de três graus que eu não vou chegar nunca naquela ilha, então a gente tem que corrigir isso. E com base nessa última etapa, a gente faz a gestão do desempenho, tanto no curto prazo, médio prazo e no longo prazo. ... Essa avaliação do desempenho tem dois campos: é o desempenho das competências dos gerentes e das pessoas para o resultado e o desempenho do resultado que foi contratado.

Documento de origem: COP_ENT_05_05

A visão em relação ao lucro, na COPEL, por vezes, é difícil de ser entendida, pelo fato de ela ser uma empresa de economia mista, em particular quando se tem a necessidade de atender a causas sociais. O reinvestimento do lucro, contudo, é uma forma de garantir o crescimento da organização, e é uma forma de justificar ao acionista o investimento realizado.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB01_03

Eu acho que esse é um tema essencial para a forma até como nós conduzimos as coisas aqui, como eu te falei. Porque resultado financeiro, a gente tem que ter, por mais que seja uma empresa de economia mista, ela tem que buscar o lucro, senão a empresa morre. Empresa é assim, ou está crescendo ou está encolhendo, não existe ah, está bom assim e vou trabalhar pra eternidade dessa forma. Então a gente tem que buscar o lucro até pra poder reinvestir.

Documento de origem: COP_ENT_06_12

As relações entre as três categorias de análise são, por vezes, explicitadas.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB01_04

...os valores organizacionais e as boas práticas de governança corporativa têm como objetivos principais promover a sustentabilidade econômica, minimizar riscos financeiros, aumentar o valor da Companhia, facilitando a captação de recursos. A Governança Corporativa recupera e garante a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas e é importante para os investidores que, na grande maioria, atribuem a ela o mesmo peso que aos indicadores financeiros quando avaliam decisões de investimento.

Documento de origem: COP_QUE_09_07

4.3.3.2 Visão em relação ao cliente

A COPEL, como empresa de economia mista, também tem a necessidade de atender aos anseios do Governo do Estado do Paraná, em termos sociais, por exemplo, além dos demais acionistas e do grande número de clientes de pequeno porte, representados, entre outros, pelas famílias compradoras de sua energia elétrica, por ela gerada, transmitida e distribuída. Não é um desafio simples.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB02_01

A maior dificuldade num primeiro momento foi essa de ser uma empresa de economia mista. Os nossos administradores estavam ainda naquele período de transição, caça às bruxas e tal. Então era assim, a COPEL é uma empresa de economia mista e tem que atender o povo do Paraná, no estado do Paraná. E foi um choque. A empresa vinha assim num ritmo frenético e deu com a cara na parede, porque ela vinha num processo neoliberal, prestando consultoria na China, prestando consultoria no mundo todo, de repente traz todo mundo aqui e vamos trabalhar no Paraná. Só aqui no Paraná, só empreendimentos aqui, até participou de alguns eventos fora, mas é assim, a empresa tem que ter uma visão social. Essa foi a grande dificuldade, porque a governança é medida pelo mercado. Governança é mercado acionário, governança é Bovespa.

Documento de origem: COP_ENT_06_11

A COPEL vê a confiança do consumidor como um dos principais aspectos para a perenidade da organização e sua rentabilidade.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB02_02

...a grande questão é reputação, confiança do consumidor, tudo isso cria base pra se tenha a empresa duradoura e empresa rentável.

Documento de origem: COP_ENT_08_01

4.3.3.3 Visão em relação ao acionista

A organização procura deixar claro qual é a sua visão em relação ao negócio, e esta visão colabora para que o acionista também entenda as perspectivas futuras.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB03_01

...estamos aqui pra que? Pra ter duas grandes ondas: a excelência operacional de negócio, que é a nossa base de estratégia e a segunda onda é como crescer e expandir o nosso negócio... Na realidade assim, essas duas ondas caminham paralelas... Mas a pergunta é: quando é que eu vou ser excelência? Quando eu tiver meus padrões de referência atendidos sob a minha arena de competição que eu tenho umas empresas que eu me comparo. ... Mas pela referência que nós temos, nós temos que dar esse salto em termos de desempenho. Então aqui entra muito no atendimento a cliente, que é como entregar valor pro cliente, entra muito forte na questão da qualidade do meu produto e do meu serviço e a terceira situação da questão dos custos operacionais... Vamos ver como está o atendimento ao cliente, a qualidade do produto e o custo pra fazer tudo isso. ... Atendimento ao cliente, qualidade do produto e custo pra isso.

Documento de origem: COP_ENT_05_07

O desejo de informar é uma prática na COPEL, fazendo com o acionista tenha à sua disposição as informações necessárias para sua tomada de decisão.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB03_02

Então nós não temos apenas o dever de informar, nós temos o desejo de informar, porque quanto mais você informa, mais transparência você dá pra economia, mais a imagem na cabeça das pessoas do nosso cliente ela está e mais negociada ela é. Porque a gente quer que a nossa ação seja sempre líquida. Bom, então esse é nosso primeiro objetivo: informar bem o mercado. Segundo objetivo: pegar do mercado o feedback, dos investidores, dos analistas, dos profissionais do mercado e levar para administração.

Documento de origem: COP_ENT_07_02

Este desejo de informar é franco, a ponto de serem identificados os riscos inerentes ao fato de a COPEL ser uma empresa estatal, na qual os interesses do Estado nem sempre são os mesmos interesses dos demais acionistas.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB03_03

...normalmente a estatal tem um risco percebido pelo mercado muito importante. Por quê? Até a gente coloca no nosso relatório anual, ..., que a gente é obrigada a colocar os fatores de risco, um dos riscos que a companhia tem é ser, a gente deixa isso claramente né, que somos controlados pelo estado do Paraná e lógico, a política do estado do Paraná pode não ser do mesmo interesse dos acionistas minoritários. Então isso a gente tem que colocar, porque na hora que o acionista compra a ação, ele está sabendo que, por exemplo, recentemente é público e notório que a COPEL está promovendo um desconto para os consumidores que pagam a luz em dia.

Documento de origem: COP_ENT_07_02

A importância que o mercado de capitais representa para a organização faz com que os

esforços sejam cada vez maiores no sentido de compreender o acionista, assim como mantê-lo bem informado.

Registro: REG_COP_CAT03_SUB03_04

É, hoje eu acho que hoje é inimaginável uma empresa como a COPEL ficar fora do mercado de capitais. Por quê? O mercado de capitais é uma fonte importante de obtenção de recursos né, então você veja, como você pode ter recurso? Ou fazendo empréstimo via bancos ou então você usa o mercado de capitais, fazendo emissão de títulos tipo debêntures né ou captando sócios pra sua empresa né. Na hora que você vende as ações, você vende pequenas partes da sua empresa. Esses sócios, lógico, querem ter o direito de receber seus dividendos e querem que sua ação valorize. ... Porque eu estou contribuindo para o desenvolvimento dessa empresa, pro desenvolvimento do país e ao mesmo tempo eu me sinto sócia, quer dizer, eu tenho um pedacinho daquela empresa. Então uma empresa do tamanho da COPEL é inimaginável que saia do mercado, então eu acho que tem que continuar, tem que realmente respeitar realmente quem são os sócios dela, seja majoritário, seja minoritário. E essa tal da equidade, que a gente tem que sempre buscar melhorar né.

Documento de origem: COP_ENT_07_06

4.3.3.4 Análise vertical: desempenho econômico-financeiro

A COPEL, pelo seu porte, administra grandes volumes de recursos, os quais, se não bem administrados, podem gerar igualmente grandes perdas para seus acionistas, refletindo também em impactos para o cliente final, do qual seriam cobradas faturas mais altas por conta de sua ineficácia operacional e em âmbito de gestão. Não é este o caso da organização.

Mesmo com toda a complexidade da empresa, inerente ao seu tamanho e à sua característica de empresa de economia mista, e ainda que opere em um mercado regulado, sua gestão, em termos econômico-financeiros, é adequada a este contexto.

As práticas de governança corporativa e os valores organizacionais definidos e praticados têm papel importante neste contexto.

Pelas razões acima, e também pelo esforço empreendido pela alta administração da empresa em buscar conhecimento e capacitação em relação à governança corporativa, os resultados apresentados sugerem a existência de relações entre o desempenho econômico-financeiro e os valores organizacionais. O caráter público da COPEL faz com que as relações, como estas, tenham um caráter de reciprocidade mais acentuado; em outras palavras, a interdependência entre as categorias de análise parecem mais intensas em um empresa pública. Assim é que as relações entre o desempenho econômico-financeiro e os valores

organizacionais são de caráter circular.

Desempenho econômico-financeiro \Leftrightarrow Valores organizacionais

Não é diferente, no que tange às subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro; os registros também sugerem a existência de relações entre desempenho econômico-financeiro e governança corporativa. Também neste caso, as relações são do tipo circular.

Desempenho econômico-financeiro \Leftrightarrow governança corporativa

Essas relações são identificadas por meio do registro: REG_COP_CAT03_SUB01_04: “...os valores organizacionais e as boas práticas de governança corporativa têm como objetivos principais promover a sustentabilidade econômica, minimizar riscos financeiros, aumentar o valor da Companhia, facilitando a captação de recursos. A Governança Corporativa recupera e garante a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas e é importante para os investidores que, na grande maioria, atribuem a ela o mesmo peso que aos indicadores financeiros quando avaliam decisões de investimento”.

4.3.3.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas ao desempenho econômico-financeiro

A primeira conexão entre teoria e prática na COPEL, relativa ao desempenho econômico-financeiro, pode ser estabelecida ao recordar-se Johnson, Scholes e Whittington (2007): segundo eles, as metas de desempenho concentram-se nos resultados de uma organização (ou parte de uma organização), como qualidade de produto, receitas ou lucros. Essas metas são geralmente conhecidas como Principais Indicadores de Desempenho. Para esses autores, o desempenho de uma organização é julgado, interna ou externamente, por sua capacidade de atender a essas metas. Dentro de fronteiras especificadas, contudo, a organização permanece livre na forma de atingir as metas. Percebe-se, na COPEL, preocupação constante em buscar atender às expectativas de seus acionistas, sejam estes minoritários ou majoritário, e de seus clientes, sejam estes pequenos ou grandes. Para que estas partes interessadas sejam adequadamente atendidas, a empresa procura conhecê-las e

ouví-las (Quadro 37).

Outra conexão é fruto da visão de Rossoni e Machado-da-Silva (2010) em relação ao desempenho de uma organização. Segundo esses autores, explicações acerca do desempenho das organizações tendem a dar primazia ora aos aspectos ligados à posição de uma empresa no setor, uma visão microeconômica, ora às questões acerca de como as organizações combinam seus recursos, uma visão baseada em recursos. A COPEL, pelo seu tamanho e pelo fato de ser uma empresa de economia mista, que busca atender aos anseios de seus diferentes acionistas, procura levar em consideração as variáveis envolvidas em suas operações, como os recursos disponíveis, em geral, e as limitações existentes, por exemplo, aquelas de ordem política (Quadro 38 e 39).

Empresa: COPEL
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Subcategoria: Visão econômico-financeira do negócio

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_COP_CAT03_SUB01_01 COP_ENT_05_01	“... a grande questão é quando se está construindo a estratégia, é o posicionamento estratégico, onde estou, quero estar e onde não quero estar e o que eu vou fazer e o que não vou fazer... a gente estabelece inclusive assim, vou entrar nesse escopo geográfico e não vou entrar no escopo geográfico. Vou vender esses produtos e serviços e não vou vender esse aqui...”	1	Não	Sim
REG_COP_CAT03_SUB01_02 COP_ENT_05_05	“E o desempenho é assim: estou fazendo o que me comprometi, o que estou fazendo que eu me comprometi está me levando aos resultados que eu estabeleci de médio e longo prazo. Sim ou não?... Essa avaliação do desempenho tem dois campos: é o desempenho das competências dos gerentes e das pessoas para o resultado e o desempenho do resultado que foi contratado.”	2	Sim	Sim
REG_COP_CAT03_SUB01_03 COP_ENT_06_12	“Porque resultado financeiro, a gente tem que ter, por mais que seja uma empresa de economia mista, ela tem que buscar o lucro, senão a empresa morre. Empresa é assim, ou está crescendo ou está encolhendo, não existe ah, está bom assim e vou trabalhar pra eternidade dessa forma. Então a gente tem que buscar o lucro até pra poder reinvestir.”	2	Sim	Sim
REG_COP_CAT03_SUB01_04 COP_QUE_09_07	“...os valores organizacionais e as boas práticas de governança corporativa têm como objetivos principais promover a sustentabilidade econômica, minimizar riscos financeiros, aumentar o valor da Companhia, facilitando a captação de recursos. A Governança Corporativa recupera e garante a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas e é importante para os investidores que, na grande maioria, atribuem a ela o mesmo peso que aos indicadores financeiros quando avaliam decisões de investimento.”	1	Sim	Sim

Quadro 37 – COPEL: visão econômico-financeira do negócio.

Fonte: O autor.

Empresa: COPEL
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Subcategoria: Visão em relação ao cliente

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_COP_CAT03_SUB02_01 COP_ENT_06_11	“A maior dificuldade num primeiro momento foi essa de ser uma empresa de economia mista. Os nossos administradores estavam ainda naquele período de transição... Governança é mercado acionário, governança é Bovespa.”	1	Sim	Sim
REG_COP_CAT03_SUB02_02 COP_ENT_08_01	“...a grande questão é reputação, confiança do consumidor, tudo isso cria base pra se tenha a empresa duradoura e empresa rentável.”	1	Sim	Sim

Quadro 38: COPEL – visão em relação ao cliente.
 Fonte: O autor.

Empresa: COPEL
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Subcategoria: Visão em relação ao acionista

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_COP_CAT03_SUB03_01 COP_ENT_05_07	“...estamos aqui pra que? Pra ter duas grandes ondas: a excelência operacional de negócio, que é a nossa base de estratégia e a segunda onda é como crescer e expandir o nosso negócio... Então aqui entra muito no atendimento a cliente, que é como entregar valor pro cliente, entra muito forte na questão da qualidade do meu produto e do meu serviço e a terceira situação da questão dos custos operacionais...”	2	Sim	Sim
REG_COP_CAT03_SUB03_02 COP_ENT_07_02	“Então nós não temos apenas o dever de informar, nós temos o desejo de informar, porque quanto mais você informa, mais transparência você dá pra economia, mais a imagem na cabeça das pessoas do nosso cliente ela está e mais negociada ela é. Porque a gente quer que a nossa ação seja sempre líquida. Bom, então esse é nosso primeiro objetivo: informar bem o mercado.”	2	Sim	Sim
REG_COP_CAT03_SUB03_03 COP_ENT_07_02	“...normalmente a estatal tem um risco percebido pelo mercado muito importante. ... a política do estado do Paraná pode não ser do mesmo interesse dos acionistas minoritários. Então isso a gente tem que colocar, porque na hora que o acionista compra a ação, ele está sabendo que ...”	2	Sim	Sim
REG_COP_CAT03_SUB03_04 COP_ENT_07_06	“Na hora que você vende as ações, você vende pequenos partes da sua empresa. Esses sócios, lógico, querem ter o direito de receber seus dividendos e querem que sua ação valorize...”	2	Sim	Sim

Quadro 39 – COPEL: visão em relação ao acionista.
 Fonte: O autor.

4.3.4 Considerações finais

O fato de a visão da empresa - “Ser a melhor empresa nos setores em que a COPEL atua e referência em governança corporativa e sustentabilidade empresarial” – contemplar a governança corporativa, deixando explícito o desejo de que a empresa seja referência em relação à mesma, é importante aspecto a ser considerado quando se analisa a organização como um todo.

O tamanho da COPEL, seu tempo de existência e o fato de ser pública faz com que os seus valores organizacionais e a governança corporativa acabem por ter uma importância ainda maior, pois estes – os valores organizacionais e a governança corporativa - irão colaborar para que o nível de ingerência política nas operações da organização seja cada vez menor, algo que efetivamente veio à tona em alguns dos dados primários coletados.

Esta menor ingerência política nas operações da organização colabora não somente para uma maior eficácia operacional, como para a construção de uma imagem melhor aceita pelo exigente mercado de capitais.

O caráter público da COPEL faz com que as relações entre as categorias de análise tenham um caráter de reciprocidade mais acentuado; em outras palavras, a interdependência entre as categorias de análise parecem mais intensas em um empresa pública.

No Quadro 40 apresenta-se, de forma resumida, as relações entre as categorias de análise observadas na COPEL.

Quanto à relação entre governança corporativa e valores organizacionais, quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas a GC e também as subcategorias relacionadas a VO, as relações são do tipo circular.

Entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro, a relação é do tipo causa-efeito quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas aos valores organizacionais, e do tipo circular quando se considera as subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro.

Quanto às relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro, as relações são do tipo circular tanto quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro, quanto quando se considera as subcategorias relacionadas à governança corporativa.

Categorias de análise	Sugere a existência de relações entre as categorias de análise?	Tipo de relação sugerido
VO & DEF	Sim	Causa-efeito positivo
VO & GC	Sim	Circular
GC & VO	Sim	Circular
GC & DEF	Sim	Circular
DEF & VO	Sim	Circular
DEF & GC	Sim	Circular

Quadro 40 – COPEL: tipo de relações entre as categorias de análise com base no conjunto de registros relativos às subcategorias de análise

Fonte: O autor.

4.4 POSITIVO INFORMÁTICA S.A.

De acordo com o seu estatuto social (POSITIVO, 2010a), a empresa tem por objeto:

- a. a industrialização, comercialização, locação e assistência técnica de bens e equipamentos de qualquer natureza na área de informática e eletro-eletrônica;
- b. o desenvolvimento, comercialização e locação de *softwares* e sistemas diversos;
- c. a industrialização, comercialização e desenvolvimento de projetos tecnológicos na área de informática e eletro-eletrônica;
- d. a representação, comercialização, planejamento, implantação, treinamento, suporte técnico, suporte pedagógico e assistência técnica de equipamentos, laboratórios e mobiliário de informática, franquias, sistemas de aplicação pedagógica, sistemas de administração escolar e sistemas didáticos de ensino;
- e. a prestação de serviços na área de informática;
- f. a comercialização ou cessão de direitos autorais, próprios e de terceiros;
- g. a editoração e comercialização de livros; e
- h. a participação societária em empresas e/ou empreendimentos de qualquer natureza, que tenham ou não objeto social idêntico ao da empresa.

Já em uma primeira entrevista com Diretor Vice-presidente e Diretor de Relações com Investidores, em março de 2010, pôde-se verificar uma cultura com forte ênfase em resultados, o que confirma a trajetória da organização nos anos recentes.

De acordo com o seu histórico e perfil corporativo disponível em seu sítio (POSITIVO, 2010b), a Positivo Informática nasceu do Grupo Positivo, que é o maior grupo do segmento de educação no Brasil. Fundado em 1972, a partir da criação de uma escola e de uma gráfica, o Grupo Positivo possui atualmente empresas líderes nos três segmentos em que atua: educacional, gráfico-editorial e informática. A partir do grande sucesso de sua inovadora metodologia de ensino desenvolvida, aprimorada e sistematizada pelos conceituados professores fundadores do grupo, a rede de escolas próprias foi ampliada para os demais níveis educacionais e, em 1979, o grupo iniciou a venda de livros e serviços a outras escolas em todo Brasil.

Atualmente, o grupo conta com cerca de vinte e cinco mil alunos em suas unidades próprias (Escolas Positivo, Curso Positivo e Universidade Positivo), além de atender a aproximadamente dez milhões de alunos com seus produtos e serviços. Os Portais Educacionais do Grupo Positivo atendem a uma comunidade virtual de cerca de 2,4 milhões

de alunos, pais e professores. O Sistema de Ensino Positivo e o Sistema de Ensino Aprende Brasil são utilizados por mais de 730 mil alunos e 80 mil professores em 3,8 mil escolas conveniadas no Brasil e no Japão. O Grupo Positivo conta atualmente com mais de 7,5 mil colaboradores.

A Positivo Informática foi criada em maio de 1989 com o objetivo inicial de fabricar e vender computadores para escolas clientes do Grupo Positivo em todo Brasil. Já em 1990, a Companhia identificou a oportunidade de fornecer computadores e soluções de informática para empresas e instituições do poder público, por meio de licitações públicas.

Em 1994, a Positivo Informática criou seu Segmento de Tecnologia Educacional, dando início à comercialização dos primeiros *softwares* educacionais para escolas e para o varejo. Em 2000, lançou o Portal Educacional, *site* dirigido às escolas privadas e, no ano seguinte, o Portal Aprende Brasil, desenvolvido para atender as necessidades das secretarias de Educação e escolas públicas.

Em 2004, a Companhia estreou no mercado de varejo vendendo computadores para os grandes varejistas do País, e em nove meses se tornou a maior fabricante de computadores do Brasil, permanecendo nessa posição até hoje. Iniciou também, naquele ano, a comercialização da Mesa Educacional para Ensino da Língua Inglesa – nos Estados Unidos e, atualmente, a Positivo Informática exporta esse produto para países da África, América, Ásia e Europa. Ao final de 2005 iniciou a venda para o mercado corporativo de *hardware*, com uma linha de *desktops*, *notebooks* e servidores, e ultrapassou a marca de 500 mil computadores produzidos.

Em 2006, a Positivo Informática iniciou a negociação de suas ações no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da BM&FBOVESPA. Foram captados R\$ 604,1 milhões na oferta pública inicial de ações (10% primária e 90% secundária), cuja demanda foi proveniente de uma diversificada e sólida base de investidores institucionais e de varejo, que totalizou 18.466 pessoas físicas, sendo, até então, o maior número de investidores em um IPO desde 2004, segundo a BM&FBOVESPA. A Positivo Informática também ingressou nos índices “IGC” (Índice de Governança Corporativa Diferenciada) e “ITAG” (Índice de Tag Along Diferenciado) da BM&FBOVESPA. Em setembro de 2007, com menos de 9 meses de negociação, as ações POSI3 passaram a integrar a carteira do IBX-100 (Índice composto pelas 100 ações mais negociadas na BM&FBOVESPA) e do IVBX-2 (Índice Valor Bovespa - 2ª Linha), comprovando sua boa liquidez. Em outubro do mesmo ano, atingiu a marca de 2,5 milhões de computadores fabricados. Em dezembro de 2007, as ações da POSI3 passaram a integrar a carteira de INDX (Índice do Setor Industrial).

Em 2008, além de vendas diretas para grandes empresas no mercado corporativo,

criou-se um novo canal de vendas para este mercado, com o objetivo de comercializar computadores e serviços de informática para pequenas e médias empresas, por meio de parcerias com distribuidores.

A Positivo Informática é líder na fabricação e venda de computadores no Brasil, respondendo, em 2008, por 13,6% do número total de computadores vendidos no mercado brasileiro, correspondendo à participação de 21,8% no mercado oficial, de acordo com a IDC. No mesmo período, obteve uma participação de 25,7% do mercado de varejo. Parcela substancial da produção de computadores é vendida através de grandes redes de varejo, com as quais mantêm sólido relacionamento comercial, em função principalmente dos preços competitivos, da reconhecida qualidade dos produtos e assistência técnica.

A liderança e o relacionamento com o varejo colocam a empresa em posição privilegiada para atender à crescente demanda por computadores no País, notadamente para as Classes B e C. A Positivo Informática entende que a venda de computadores para estas classes sociais apresenta grande potencial de crescimento, principalmente devido aos seguintes fatores:

- a. baixa penetração de computadores na Classe C, onde apenas 25% das residências possuíam computadores em 2008, segundo o CGI – Comitê Gestor da Internet;
- b. incentivos do Governo Brasileiro para a venda de computadores por preços mais acessíveis, através de linhas de financiamento e redução de impostos;
- c. fácil acesso a linhas de créditos oferecidas pelas redes varejistas, com taxas de juros decrescentes e condições facilitadas de pagamento; e
- d. aumento da fiscalização do Governo Federal para reduzir a sonegação via “pirataria” e contrabando.

A Positivo Informática oferece uma linha completa de computadores pessoais, incluindo *desktops* e *notebooks*, que são produzidos em seu parque industrial, localizado em Curitiba, no Paraná.

Parcela menor da receita da empresa, mas com significativa lucratividade, provém do Segmento de Tecnologia Educacional, no qual acredita ser líder absoluto no País. A empresa oferece sistemas completos, *softwares* e portais de educação, além de serviços de capacitação de professores e usuários. Os portais têm mais de 1,6 milhão de usuários pagantes, recebendo mais de 4,0 milhões de *page views* diários e gerando receita recorrente. As soluções educacionais da Positivo Informática estão presentes em 11.716 escolas públicas, 2.745 instituições de ensino privado e mais de 900 pontos de venda no varejo. Dentre os principais produtos estão mesas educacionais, laboratórios de informática, canetas tradutoras,

simuladores e *softwares* de autoria multimídia, educação e entretenimento. A empresa é também distribuidor exclusivo no Brasil de empresas líderes no desenvolvimento e distribuição de *software* educacional.

A Positivo Informática possui as seguintes *vantagens competitivas*, conforme explicitado em seu sítio (Positivo, 2010c):

- a. Maior escala nacional. Líder em vendas de computadores no mercado brasileiro há mais de 4 anos consecutivos. A empresa possui grande vantagem de escala nacional em relação a seus competidores. Essa vantagem de escala permite maiores investimentos na marca e em ações de *trade marketing*, além do acesso direto a fornecedores internacionais, garantindo a produção a menores custos em relação aos concorrentes nacionais.
- b. Forte relacionamento com as grandes redes de varejo. A empresa mantém sólido relacionamento comercial com as grandes redes varejistas brasileiras, que são as principais responsáveis pela concessão de crédito e venda de bens às Classes de renda B e C. Marca presença em todos os 10 maiores varejistas brasileiros. Por meio das redes varejistas, constitui a mais ampla e pulverizada rede de distribuição no país, estando presentes em mais de 7.700 pontos de venda. O estreito relacionamento de sua força de vendas com as redes de varejo lhe dá acesso constante às informações sobre a demanda dos consumidores, conferindo agilidade no atendimento das necessidades do mercado e controle do estoque no ponto de venda.
- c. Maior investimento na marca. A vantagem de escala possibilita grandes investimentos na consolidação da marca, por meio de ações de *marketing* e *trade marketing*. Foram investidos R\$ 110 milhões em 2007 e R\$ 160 milhões em 2008. As ações de *marketing* são feitas principalmente por meio de anúncios em tablóides, revistas e comerciais de TV, em conjunto com as redes varejistas. Em 2008, foi lançada a marca Positivo Empresas, posicionando a marca Positivo para o segmento corporativo de grandes empresas e PMEs (pequenas e médias empresas). As ações de *trade marketing* contemplam promoções e eventos no ponto de venda, treinamento da força de venda dos varejistas e gerenciamento de informações. A equipe conta com 270 promotores próprios, percorrendo 1,4 mil lojas em todo o Brasil.
- d. Maior rede de assistências técnicas. Atualmente, a empresa conta com cerca de 400 empresas credenciadas, atendendo a todo o território brasileiro. É a mais

ampla rede de assistências técnicas de computadores do país, rigorosamente selecionadas, constituída ao longo de 20 anos. Adicionalmente, a empresa mantém o Centro de Relacionamento Positivo, canal de atendimento direto aos consumidores, que registrou, em 2008, a média de 5,2 mil contatos diários.

- e. Custos reduzidos e preços competitivos. A posição de liderança da empresa permite economias de escala na fabricação e aquisição de componentes. O acesso direto aos grandes fornecedores mundiais possibilita a aquisição de componentes a preços competitivos. A ampla escala também proporciona maior diluição de custos fixos, sendo que a produção é seletivamente verticalizada, concentrada atualmente nas plantas fabris de Curitiba e Manaus, cujas capacidades de produção são de 225 mil e 15 mil computadores por mês, respectivamente. A partir de 2008, foi verticalizada a produção de placas-mãe de *desktops* e monitores LCD, com o objetivo de reduzir custos e proporcionar maior flexibilidade na aquisição desses componentes. Em janeiro de 2009, iniciou-se a produção de placas-mãe de *notebooks*.
- f. Produtos pioneiros, personalizados e criativos. Com agilidade na identificação de tendências e necessidades do mercado, a empresa cria produtos inovadores, customizados para o mercado brasileiro e de fácil utilização e instalação, próprios para consumidores iniciantes. No segmento de *Hardware*, oferece ao consumidor brasileiro uma série de produtos, configurações e marcas variadas, com alta tecnologia e inovação. Em 2008, a empresa comprovou mais uma vez seu pioneirismo com o lançamento da primeira linha de *notebooks* fabricada no Brasil, o Positivo Mobo, e do Positivo Faces, novo conceito de *desktop*, cujo gabinete pode ser customizado com diversos *layouts*, incluindo um *software* que permite que o consumidor "produza" sua própria face. Em 2009, foi lançada a nova linha de *notebooks* Positivo Premium, com importantes avanços em *design*, acabamento especial *high gloss black piano* e teclado em branco perolado. Outro lançamento foi o Positivo PCTV Digital, que permite assistir e gravar programas de TV no computador, contendo placa de TV híbrida (analógica e digital). Adicionalmente, foi lançado o Positivo Fácil, que contém o *Software* Ajudante, fruto de mais de um ano de pesquisas focando usuários iniciantes.

Em termos de *estratégia*, conforme identificado em seu sítio (Positivo, 2010d), os pontos-chave são:

- a. Capitalizar a posição de liderança para aproveitar o potencial de crescimento do

varejo. Parcela significativa do crescimento virá do aumento do Mercado Oficial de PCs no Brasil. Estima-se que o Mercado Oficial deva crescer à taxa média anual de 12,6% entre 2009 e 2013, e entende-se que este crescimento se dará principalmente no Mercado de Varejo, com o aumento do consumo nas Classes B e C. O objetivo da empresa é ampliar a liderança e, para isso, buscará continuar:

- a) fornecendo produtos com baixo custo e alta qualidade;
- b) oferecendo serviços diferenciados de assistência técnica e suporte pós-venda;
- (c) fortalecendo o relacionamento com as redes varejistas;
- d) aproveitando os incentivos fiscais e programas de governo de fomento à inclusão digital;
- e) aumentando a capilaridade através da venda em novas localidades;
- e (f) aumentando a participação no crescente mercado de *notebooks*, que em 2008 representaram 29,6% dos computadores pessoais vendidos pela Companhia.

- b. Aumentar sua participação no setor corporativo. Em 2005, a empresa passou a fornecer computadores para o mercado corporativo com uma linha diferenciada de produtos. Em pouco tempo, a empresa conseguiu uma base de importantes clientes, entre as maiores empresas do Brasil. A empresa pretende aumentar a participação neste mercado, que em 2008 representou 34% do mercado total de computadores pessoais e no qual sua participação em 2008 foi de apenas 2,5%. Um mercado que apresenta excelente oportunidade de expansão é o de pequenas e médias empresas (PME), segmento bastante pulverizado e dominado pelo mercado cinza. As PMEs representam cerca de 80% do mercado corporativo, segundo a IDC, sendo que mais da metade dos computadores são provenientes do mercado cinza. Em 2008, a Positivo Informática criou uma estrutura para atuar especificamente com PMEs, com profissionais destacados e preparados para desenvolver parcerias com distribuidores, habilitando uma entrada rápida e abrangente neste mercado. A Positivo Informática procurará crescer neste segmento através da ampliação da força de vendas e da oferta de novos produtos, beneficiando-se da reputação e posição de liderança no fornecimento no Governo e ao Mercado de Varejo.
- c. Consolidar sua posição de vanguarda no lançamento de produtos adaptados ao mercado brasileiro. A empresa continuará aproveitando as oportunidades de mercado por meio do lançamento de produtos inovadores e de fácil adaptação, a exemplo do que fez com o “PCTV”, “PC da Família”, Positivo Mobo, a linha de gabinetes Faces e, mais recentemente, a nova linha de *notebooks* Positivo

Premium e os *desktops* Positivo PCTV Digital e Positivo Fácil. Por meio de sua agilidade na adaptação de produtos e no fornecimento de soluções integradas, a empresa pretende também manter a sua liderança no fornecimento de computadores às diferentes esferas do Governo Brasileiro.

- d. Aproveitar oportunidades adicionais de crescimento do seu negócio. A empresa continuará direcionando a obrigação de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, exigidos em contrapartida a benefícios fiscais, para oportunidades lucrativas de crescimento no segmento de Tecnologia Educacional. Entre essas, destacam-se: a) o fornecimento de soluções inovadoras de tecnologia educacional, com portais e *softwares* adaptados às diferentes realidades dos quase 50 milhões de alunos do sistema educacional brasileiro; b) o atendimento ao segmento universitário com seu portal educacional, conferindo diferencial competitivo ao crescente número de instituições particulares de ensino superior e ampliando sua parcela de receitas recorrentes; e c) o aumento das exportações de soluções inovadoras, como a Mesa Educacional para Ensino da Língua Inglesa.
- e. Focar em eficiência operacional e controle de custos. O controle de custos operacionais é fundamental para manutenção de sua rentabilidade acima da média do mercado e é um dos fatores determinantes da sua competitividade. A empresa seguirá aproveitando o crescimento do mercado e os consequentes ganhos de escala, aumentando a sua eficiência na produção e aprimorando o seu sistema logístico. A empresa continuará a estudar oportunidades de verticalizar determinados processos de sua cadeia de valor ou de instalar unidades fabris em locais que ofereçam vantagens logísticas e fiscais.
- f. Manter sua sólida posição financeira. O setor pauta-se por um baixo nível de endividamento. A empresa manterá sua flexibilidade financeira para viabilizar as oportunidades de crescimento atraentes que surgirem e reduzir sua susceptibilidade às eventuais oscilações no mercado. A empresa continuará a fazer o *hedge* cambial de quase a totalidade de suas obrigações em moeda estrangeira, estratégia que se mostrou bem sucedida no passado em proporcionar estabilidade contra oscilações macroeconômicas.

4.4.1 Valores organizacionais

São os seguintes os princípios (POSITIVO, 2010e), divulgados no sítio da empresa:

Foco no Cliente:

- a. existir em função do Cliente;
- b. colocar-se no lugar do Cliente, buscamos entender suas necessidades e superar expectativas;
- c. priorizar as ações e atitudes que valorizem o cliente.

Pessoas e equipes:

- a. respeitar o indivíduo, estimular a diversidade e valorizar o trabalho em equipe.

Fazer acontecer:

- a. ser pró-ativos, encontrar alternativas para vencer as barreiras e cumprir com o que foi prometido.

Ética:

- a. atuar com honestidade, transparência e responsabilidade;
- b. cumprir com o combinado.

Simplicidade:

- a. atuar de forma prática e objetiva.

Excelência:

- a. paixão por fazer sempre o melhor;
- b. aprender com os erros e valorizar os acertos;
- c. estimular a inovação e a contínua superação;
- d. otimizar o retorno sobre todos os investimentos realizados.

4.4.1.1 Prática dos valores organizacionais

A Positivo Informática é oriunda e faz parte de um grupo econômico de grande porte; seus valores organizacionais, portanto, começaram a ser definidos ainda antes de sua existência.

Registro: REG_POS_CAT01_SUB01_01

Esse processo de disseminação dos valores são levados pra companhia no dia a dia, através de vários instrumentos. Um instrumento que a gente usa muito hoje na própria informática é a Intranet. A nossa intranet, como sempre na página inicial estão registrados os valores. Os nossos líderes, os nossos gerentes, são sempre cobrados em cima dos valores da companhia. Quer dizer, logo que você entra no prédio da pós-graduação, por exemplo, do Grupo Positivo, se você olhar logo em cima tem os valores do grupo impressos. Então a gente usa de todos os instrumentos possíveis pra disseminar essa mensagem, mas eu entendo que a mensagem maior é disseminada através de exemplos dos líderes, no dia a dia. Então ainda que as pessoas não lembrem quais são as palavras-chaves que determinam, elas têm noção clara de que essas questões é que são valorizadas, que é isso que se espera delas, de todo colaborador da companhia.

Documento de origem: POS_ENT_01_02

Os valores organizacionais são vivenciados no dia a dia da empresa; não são simplesmente divulgados, sem a preocupação de fazer com que os mesmos sejam entendidos e praticados.

Registro: REG_POS_CAT01_SUB01_02

Melhoria ela é constante aqui na empresa, o grande ponto é que o crescimento é muito mais rápido, então a gente tem que realmente ter um jogo de cintura e ter sempre foco nessa melhoria, porque a gente sabe que os desafios, ainda enquanto a companhia tiver essa característica de enorme ascensão vão continuar a vir né. O grande ponto que nos dá conforto é que nós temos uma equipe extremamente consistente, competente e profissionalizada, a gente tem aí a única pessoa que faz parte do conselho e que é executivo da empresa é o Hélio Rotemberg, que é o nosso CIO. Dele pra baixo são todos profissionais .. são todos profissionais realmente, isso nos dá confiança de capturar ainda mais as oportunidades do mercado e dar eficiência no futuro.

Documento de origem: POS_ENT_02_04

4.4.1.2 Processo de construção dos valores organizacionais

Os resultados, para a Positivo Informática, percebe-se, são importantes, mas os mesmos são alcançados levando-se em consideração seus valores organizacionais, algo que foi, e continua a ser, realidade na organização.

Registro: REG_POS_CAT01_SUB02_01

A Positivo Informática traz os valores do Grupo Positivo que são valores voltados ao progresso, educação, ética, as empresas se comportam sempre dentro do mais estrito respeito com a legalidade, sempre voltadas ao benefício comum. Não quer dizer que não se busca resultado, obviamente, se busca o resultado dentro da maior transparência e lisura possível. Esse já era um comportamento e é um comportamento do Grupo Positivo.

Documento de origem: POS_ENT_01_01

Os valores, na organização, foram construídos pelas pessoas que já tinham participação no grupo econômico maior do qual se originou a empresa, e tiveram importante papel em sua disseminação.

Registro: REG_POS_CAT01_SUB02_02

... Obviamente assim, enquanto fechada, a atuação familiar era muito maior. Uma vez abrindo pro mercado, a questão da profissionalização, então os valores, embora assim, nós temos um grupo de controle com uma reputação excelente né, são pessoas que vieram da educação, são pessoas realmente muito relevantes pra organização, obviamente são responsáveis por esses valores, mas eu diria que a gente teve possibilidade não só com a questão do mercado, mas com o próprio crescimento da empresa de efetivamente instituir esses valores na organização e colocá-los em prática, na medida que isso é imprescindível pra sustentabilidade do negócio.

Documento de origem: POS_ENT_02_02

O processo de construção dos valores organizacionais ainda demanda ajustes, face à velocidade com que se deu o crescimento da organização; como processo, contudo, é de esperar que o mesmo não tenha um fim.

Registro: REG_POS_CAT01_SUB02_03

A essência do pensamento da empresa baseia-se na construção do saber, na consciência ética, na força do trabalho e no progresso humano. Em minha visão

esses valores passam por um processo de consolidação, em função, principalmente, do crescimento acelerado que a empresa teve nos últimos anos.

Documento de origem: POS_QUE_10_02

4.4.1.3 Importância dos valores organizacionais

A participação dos sócios, na empresa, colaborou para a disseminação e consolidação dos valores organizacionais; isso é percebido quando se pergunta se a essência dos valores foi mantida quando da criação da empresa.

Registro: REG_POS_CAT01_SUB03_01

Os mesmos, tanto que os sócios fundadores, os controladores hoje da Positivo Informática são sócios, permanecem como tal, têm ação efetiva dentro, alguns deles participam do próprio conselho. Isso era uma questão que não se mexia de forma nenhuma né, os conceitos.

Documento de origem: POS_ENT_01_02

Os valores organizacionais são, para a Positivo Informática, uma importante forma de demonstrar credibilidade ao mercado.

Registro: REG_POS_CAT01_SUB03_02

Para se construir uma empresa que progrida, ela tem que ter credibilidade e a gente busca essa credibilidade e temos conquistado. Essa credibilidade se faz através dos teus próprios valores internos e da rigidez com que a companhia se comporta em relação às regras definidas pelo mercado.

Documento de origem: POS_ENT_01_03

A relação entre valores organizacionais e governança corporativa é, por vezes, externalizada, indicando a percepção dos funcionários em relação ao tema.

Registro: REG_POS_CAT01_SUB03_03

...valores organizacionais e governança corporativa são elementos que transmitem confiança para o mercado. A imagem da empresa é afetada positivamente e os reflexos aparecem na elevação do preço das suas ações, por exemplo.

Documento de origem: POS_QUE_10_06

4.4.1.4 Análise vertical: valores organizacionais

A Positivo Informática é uma organização que tem preocupação com o cliente, procura ouvi-lo para atuar em relação às suas necessidades. Os valores organizacionais privilegiam, também, os resultados: trata-se de uma empresa na qual a meritocracia é incentivada.

Como nasceu de um grupo econômico existente, é natural, e saudável, que os seus valores organizacionais tenham origem naquele grupo. Isso é comprovado pela forma por meio da qual esses valores foram sendo disseminados e consolidados na organização.

A competência da organização na área de tecnologia da informação faz com a mesma faça uso desta competência também para disseminar os valores organizacionais.

Cabe comentar que a velocidade de crescimento da organização e o seu porte tornaram necessária a busca de profissionais oriundos de outras organizações e de outras localidades; percebeu-se, contudo, que os valores da organização foram bem entendidos por parte desses profissionais, o que indica que o processo de disseminação dos mesmos é eficaz, e que os valores são robustos.

Os resultados apresentados sugerem a existência de relações entre valores organizacionais e governança corporativa, bem entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro.

As relações entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro, levando-se em consideração as subcategorias relacionadas aos valores organizacionais, são do tipo causa-efeito positivo, ou seja, no que tange a essas subcategorias, os valores organizacionais influenciam o desempenho econômico-financeiro.

Valores organizacionais => Desempenho econômico-financeiro

Quanto às relações entre valores organizacionais e governança corporativa, com base nos registros relacionados aos valores organizacionais, as relações são do tipo circular, isto é, os valores organizacionais influenciam a governança corporativa, e esta influencia os valores organizacionais.

Valores organizacionais ⇔ Governança corporativa

4.4.1.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas aos valores organizacionais

Algumas conexões entre teoria e prática, no que tange aos valores organizacionais, podem ser feitas levando-se em consideração os conceitos apresentados por Shadur e Wright (2001), os quais analisam a importância das pessoas para uma organização: para esses autores, as culturas, atitudes, valores e compromissos, são, talvez, mais relevantes do que nunca para o sucesso. Um objetivo central, para tanto, em firmas que entendem a administração de recursos humanos como estratégica, é gerenciar o processo por meio do qual a organização desenvolve e disponibiliza seu capital humano, social e organizacional para incrementar sua competitividade. A Positivo Informática procura fazer uso de seus recursos humanos como forma de diferenciar-se no mercado (Quadro 41). Isto, em parte, é facilitado pelo fato de a empresa ser oriunda de um setor em que o conhecimento é importante, como é o setor da educação.

Outra conexão pode ser estabelecida ao se considerar os conceitos apresentados por Ulrich e Beatty (2001), para os quais, para ter-se uma gestão estratégica de recursos humanos, torna-se necessário conhecer o negócio da organização; tornar-se *expert* nos assuntos relacionados a recursos humanos e aprender a como mudar a cultura e a capacidade estratégica, por meio de um efetivo e eficiente modo de desenvolvimento de seus profissionais. A Positivo Informática procurou, por meio de seus colaboradores, entender o marco legal do segmento da economia em que atua, e, por meio de seus gestores, dar condições para que seus empregados buscassem a visão estabelecida (Quadro 42 e 43).

Empresa: Positivo Informática
 Categoria: Valores organizacionais
 Subcategoria: Prática dos valores organizacionais

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_POS_CAT01_SUB01_01 POS_ENT_01_02	“Esse processo de disseminação dos valores são levados pra companhia no dia a dia, através de vários instrumentos. ... mas eu entendo que a mensagem maior é disseminada através de exemplos dos líderes, no dia a dia.”	1	Sim	Não
REG_POS_CAT01_SUB01_02 POS_ENT_02_04	“Melhoria ela é constante aqui na empresa, o grande ponto é que o crescimento é muito mais rápido, então a gente tem que realmente ter um jogo de cintura e ter sempre foco nessa melhoria, porque a gente sabe que os desafios, ainda enquanto a companhia tiver essa característica de enorme ascensão vão continuar a vir né.”	1	Sim	Sim

Quadro 41 - Positivo Informática: prática dos valores organizacionais.
 Fonte: O autor.

Empresa: Positivo Informática
 Categoria: Valores organizacionais
 Subcategoria: Processo de construção dos valores organizacionais

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_POS_CAT01_SUB02_01 POS_ENT_01_01	“A Positivo Informática traz os valores do Grupo Positivo que são valores voltados à progresso, educação, ética, as empresas se comportam sempre dentro do mais estrito respeito com a legalidade, sempre voltadas ao benefício comum. Não quer dizer que não se busca resultado, obviamente, se busca o resultado dentro da maior transparência e lisura possível.”	2	Sim	Sim
REG_POS_CAT01_SUB02_02 POS_ENT_02_02	“... nós temos um grupo de controle com uma reputação excelente né, são pessoas que vieram da educação, são pessoas realmente muito relevantes pra organização, obviamente são responsáveis por esses valores, mas eu diria que a gente teve possibilidade não só com a questão do mercado, mas com o próprio crescimento da empresa de efetivamente instituir esses valores na organização e colocá-los em prática...”	2	Sim	Sim
REG_POS_CAT01_SUB02_03 POS_QUE_10_02	“A essência do pensamento da empresa baseia-se na construção do saber, na consciência ética, na força do trabalho e no progresso humano. Em minha visão esses valores passam por um processo de consolidação, em função, principalmente, do crescimento acelerado que a empresa teve nos últimos anos.”	2	Sim	Não

Quadro 42 - Positivo Informática – processo de construção dos valores organizacionais.
 Fonte: O autor.

Empresa: Positivo Informática
 Categoria: Valores organizacionais
 Subcategoria: Importância dos valores organizacionais

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
REG_POS_CAT01_SUB03_01 POS_ENT_01_02	“Os mesmos, tanto que os sócios fundadores, os controladores hoje da Positivo Informática são sócios, permanecem como tal, têm ação efetiva dentro, alguns deles participam do próprio conselho. Isso era uma questão que não se mexia de forma nenhuma né, os conceitos.”	2	Sim	Sim
REG_POS_CAT01_SUB03_02 POS_ENT_01_03	“Para se construir uma empresa que progrida, ela tem que ter credibilidade e a gente busca essa credibilidade e temos conquistado. Essa credibilidade se faz através dos teus próprios valores internos e da rigidez com que a companhia se comporta em relação às regras definidas pelo mercado.”	2	Sim	Sim
REG_POS_CAT01_SUB03_03 POS_QUE_10_06	“...valores organizacionais e governança corporativa são elementos que transmitem confiança para o mercado. A imagem da empresa é afetada positivamente e os reflexos aparecem na elevação do preço das suas ações, por exemplo.”	2	Sim	Sim

Quadro 43 - Positivo Informática: importância dos valores organizacionais.
 Fonte: O autor.

4.4.2 Governança corporativa

De acordo com o seu estatuto social (POSITIVO, 2010a), a empresa é administrada por um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva. Os administradores são investidos em seus cargos mediante assinatura de termo de posse no livro próprio, dentro dos trinta dias que se seguirem à sua eleição, e ficam dispensados de prestar caução para garantia de sua gestão. A posse dos administradores estará condicionada à prévia subscrição do Termo de Anuência dos Administradores, aludido no Regulamento de Listagem do Novo Mercado.

Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria estão obrigados, sem prejuízo dos deveres e responsabilidades a eles atribuídos por lei, a manter reserva sobre todos os negócios da Companhia, devendo tratar como sigilosas todas as informações a que tenham acesso e que digam respeito à Companhia, seus negócios, funcionários, administradores, acionistas ou contratados e prestadores de serviços, obrigando-se a usar tais informações no exclusivo e melhor interesse da Companhia.

O Conselho de Administração, eleito pela Assembleia Geral, é composto por seis ou sete membros efetivos, pessoas naturais e acionistas, residentes ou não no País, com mandato unificado de um ano, podendo ser reeleitos, sendo um Presidente. No mínimo 20% dos membros do Conselho de Administração deverão ser Conselheiros Independentes.

Em caso de vacância no cargo de conselheiro, é convocada Assembleia Geral dentro de dez dias a partir da vacância no cargo de conselheiro, com a finalidade de escolher o substituto, que assumirá o cargo de conselheiro pelo tempo remanescente do mandato do conselheiro substituído.

As reuniões do Conselho de Administração são convocadas por escrito, por seu Presidente ou por quatro de seus membros, sendo necessária, para sua realização, a presença de, no mínimo, quatro de seus membros. As deliberações do Conselho de Administração são tomadas por maioria dos conselheiros presentes à reunião.

A Diretoria é composta por até doze membros, residentes no País, acionistas ou não, eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Vice-Presidente de Operações, um Diretor Vice-Presidente de Finanças, um Diretor Vice-Presidente de Tecnologia Educacional, um Diretor de *Supply Chain*, um Diretor de *Marketing*, um Diretor Comercial de Tecnologias Educacionais, um Diretor de Operações de Tecnologias Educacionais, um Diretor de Produções Terceirizadas, um Diretor de Conectividade, um Diretor de Relações com Investidores e um Diretor de Novos Negócios.

O mandato de cada Diretor é de dois anos, sendo permitida a reeleição. Findo o prazo de mandato, os Diretores permanecerão no exercício de seus cargos até a investidura dos novos Diretores eleitos. O exercício do cargo de Diretor cessa pela destituição, a qualquer tempo, do titular, ou pelo término do mandato, se não houver recondução. A renúncia torna-se eficaz, em relação à empresa, desde o momento em que esta conhecer da comunicação arquivamento no Registro Público de Empresas Mercantis e publicação.

A substituição dos Diretores, no caso de ausência ou impedimento temporário, ou ainda por renúncia, morte ou incapacidade, é deliberada em Reunião do Conselho de Administração, podendo o Presidente do Conselho de Administração eleger interinamente um substituto.

Compete à Diretoria exercer as atribuições que a lei, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e este Estatuto Social lhe conferirem para a prática dos atos necessários ao funcionamento regular da empresa, incumbindo-lhe a administração e gestão dos negócios e atividades da empresa.

A representação da empresa, em juízo ou fora dele, ativa e passivamente, em quaisquer atos ou negócios jurídicos, ou perante quaisquer repartições públicas ou autoridades federais, estaduais ou municipais, nos atos de aquisição, alienação ou oneração de bens e direitos da sociedade, bem como nos atos e operações de gestão ordinária dos negócios sociais, tais como a assinatura de escrituras de qualquer natureza, letras de câmbio, cheques, ordens de pagamento, contratos e, em geral, quaisquer outros documentos ou atos que importem responsabilidade ou obrigação para a empresa ou que a exonerem de obrigações para com terceiros, e ainda, o aceite, o endosso e a avalização de documentos cambiais, duplicatas ou outros títulos de crédito, serão obrigatoriamente praticados a) pelo Diretor Presidente, ou b) pelo Diretor que, isoladamente ou em conjunto com outro Diretor, esteja estritamente autorizado pelo Conselho de Administração, em reunião própria, ou c) por um procurador com poderes específicos.

O Conselho Fiscal da Companhia, que não tem caráter permanente, somente será instalado na forma da lei, e será composto de três a cinco membros efetivos e igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos pela Assembleia Geral em que for requerido o seu funcionamento.

4.4.2.1 Aderência às práticas de governança corporativa

A aderência às práticas de governança corporativa preconizadas pelo mercado em geral, ou por determinada instituição e/ou país, acontece, em geral, quando da decisão pela abertura do capital de uma organização; não há impedimento, contudo, as melhores práticas, em maior ou menor quantidade, sejam implantadas ao longo de sua vida, independentemente do fato de o capital vir, ou não, a ser aberto. Os conceitos relacionados à governança corporativa eram de conhecimento da Positivo Informática com suficiente antecedência à efetiva abertura de seu capital.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB01_01

Olha, a gente fazendo uma análise do que aconteceu, nós ficamos muito satisfeitos e orgulhosos do que conseguimos fazer. Foi um sucesso o lançamento, a gente tinha muita preocupação por causa do período de bolsa né, você fazer uma abertura de capital melhora, piora, pode comprometer, a gente já viu exemplo no mercado disso né. Você lançar a companhia no período não adequado pode comprometer e aí ela fica marcada pra sempre. O mercado tem um comportamento... não é tão lógico, é um comportamento ocupacional. Tem o componente racional sim, mas também tem um comportamento passional relevante. Então nesse aspecto nós tivemos... posso dizer que sorte também, foi bem pensado o lançamento, nós buscamos as metas, nós chegamos a postergar uma data inicial em função de mercado. No momento que lançamos, lançamos bem, saímos bem e tenho a impressão que nesse período a gente tem construído uma imagem bastante boa da companhia, de forma que os prêmios que a própria companhia já recebeu de transparência, de melhores relatórios apresentados na CVM, alguns prêmios inclusive internacionais nessa área.

Documento de origem: POS_ENT_01_03

A busca pela aderência às práticas de governança corporativa, na Positivo Informática, foi constante ao longo do tempo; a presença de conselheiros independentes, que possuíssem capacitação para exercer tal função, foi uma das importantes maneiras de se construir uma governança corporativa sólida.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB01_02

Então a gente fez algumas coisas paralelas, obviamente que começamos a trabalhar com bancos, advogados, auditoria para o IPO, então fazendo todas as demonstrações financeiras, já num nível de padrão nacional, internacional, com uma abordagem técnica mais aprofundada, uma vez que a gente estava separando a administração da empresa. Transformamos em agosto a empresa de limitada para S.A. Nesse momento já colocamos o conselho de administração que tem, pra cada um dos cinco controladores um representante, mais um membro independente. Então antes mesmo do IPO, como a gente já tinha a intenção de

entrar no novo mercado, a gente já colocou, independente que no nosso caso o Fernando Mitre, que foi no passado presidente da IBM Brasil, ou seja, uma pessoa com bastante experiência, pra agregar no mercado, coordenador do IBGC, enfim....

Documento de origem: POS_ENT_02_01

A organização procurou, em termos de aderência às práticas de governança corporativa, atender ao que o mercado e os órgãos reguladores entendem como necessário.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB01_03

E aí fizemos todo o processo pra pleitear o registro de capital aberto junto com a CVM e a listagem do novo mercado junto à Bovespa, que você sabe que tem um grau de governança corporativa mais aguçado, então algumas assim, por exemplo, que o novo mercado exige: que você tenha pelo menos 20 % dos seus membros independentes, que nosso caso a gente cumpre totalmente a regra; você tem uma série de disclosures adicionais pra fazer, às vezes mensalmente ou trimestralmente. Então mensalmente, alguns exemplos: a gente reporta a posição acionária em relação a títulos da companhia, no nosso caso só tem ação, não tem debêntures, quanto que essas pessoas, administradores detêm de ações da própria companhia, todo mês a gente tem que abrir isso pra Bovespa, operações com partes relacionadas a gente tem que colocar, obviamente toda a obrigação de uma S.A. ... tudo isso, que realmente foi uma revolução pra empresa, porque imagina que a nossa empresa vendia 20 mil computadores/ano em 2003. Em 2004 ingressou no varejo, que foi justamente o grande motor do crescimento da empresa, mas do mercado como um todo. O grande ponto foi que a gente foi muito mais eficiente de capturar com mais rapidez todo esse crescimento.

Documento de origem: POS_ENT_02_01

4.4.2.2 Processo de construção das práticas de governança corporativa

O processo de construção das práticas de governança corporativa não aconteceu em um curto espaço de tempo, e exigiu, por vezes, adaptações à realidade até então vivenciada pela organização; algumas destas adaptações são fruto do fato de a empresa ter-se originado de um grupo econômico maior.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB02_01

... no ano de 2006 que nós fizemos a preparação para a abertura de capital, tivemos que fazer mudanças muito significativas na administração da companhia, porque ela funcionava como uma parte do Grupo Positivo, seguindo todas as regras do Grupo Positivo, compartilhava uma série de questões, não tinha uma legislação totalmente independente, o que não era possível pra abertura de capital desta companhia. Então nós tivemos que estruturar esse processo todo de forma a

criar mais profissionalismo, mais estrutura independente para a Positivo Informática, de forma a possibilitar a abertura do capital.

Documento de origem: POS_ENT_01_02

As dificuldades foram sendo vencidas, percebe-se por meio dos registros, devido à vontade de se aprender, convivendo com situações novas, mas com o sempre presente propósito de adequar-se às exigências do mercado e dos órgãos reguladores.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB02_02

A gente tem dificuldades todos os dias né, isso faz parte da companhia. Eu acho que nós estamos aqui exatamente pra isso né. Mas nós tivemos a maior dificuldade, eu diria, inicial foi adaptar o comportamento de toda a companhia às dificuldades de uma gestão corporativa voltada à bolsa de valores, à abertura de capital, entender como funciona esse processo, como deve ser o comportamento da companhia, especialmente na divulgação de impactos, comunicação com esse mercado que é muito difícil, dar detalhes sobre isso, que ela domina totalmente. Eu tenho a impressão que aí foi o aprendizado maior. Mais rigor com os prazos né, porque se o mercado define uma data pra fechar determinado período, você tem que apresentar. Foi um dos maiores problemas que você tenta cumprir esses prazos né. Então são alguns compromissos que na vida de uma empresa privada limitada consegue se controlar de uma maneira muito mais simples. Dizer pros seus sócios né, proprietários, olha, eu não consegui fechar essa semana, mas semana que vem eu fecho. No mercado não dá pra fazer isso, compromisso é compromisso, tem que ser cumprido à risca, sob pena de manchar a imagem, por mais correto que seja. Então eu tenho a impressão que o mais complicado foi criar a estrutura que conseguisse responder à altura a isso.

Documento de origem: POS_ENT_01_04

O processo de construção das práticas de governança corporativa começou antes que as obrigações legais fossem exigidas.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB02_03

Então a gente começou a estruturar a empresa do ponto de vista administrativo, pra ter o grau de profissionalismo necessário pra que ingressasse no mercado de capitais, que você sabe que a cobrança do mercado de capitais por resultado e por governança é imensa e se você tem, você está dentro; se você não tem, você está fora. Não é que se você tem, você é o melhor.

Documento de origem: POS_ENT_02_01

4.4.2.3 Importância da governança corporativa

Para a Positivo Informática, a importância da governança corporativa está associada à

credibilidade que a mesma possui, a qual, por sua vez, é entendida pela empresa como sendo um dos mais importantes ativos de uma organização.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB03_01

Veja, como eu já coloquei, eu entendo que é muito difícil de você mensurar impactos, mas que não tenho dúvida nenhuma, intuitivamente, que a soma de valores, de gestão comprometida, em respeito às regras de governança corporativa contribuem fortemente não só pro crescimento da companhia como a evolução e crescimento de sua credibilidade, conseqüentemente acabam, a longo prazo, determinando a sua situação de mercado. Hoje, por exemplo, a visão da bolsa de valores, especialmente as nacionais né, estão voltadas em quê? Basicamente na credibilidade do mercado em relação à elas. É claro que se houver algum fator que modifique a situação econômica delas, essa credibilidade não vai ser suficiente pra sustentar as ações, sustentar a valorização desse mercado, mas enquanto os resultados forem de acordo com o esperado, a credibilidade vai ser importante pra alavancar o crescimento.

Documento de origem: POS_ENT_01_05

A importância da governança corporativa também está associada, na organização, às novas oportunidades em termos de gestão, e ao aumento de sua competitividade.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB03_02

Então realmente hoje eu diria que a gente é muito mais técnico nas nossas decisões, muito mais profissional, muito mais fundamentado, a gente analisa com muito cuidado, se antes a gente já tinha o cuidado, hoje a questão dos riscos e das oportunidades são levadas muito mais em consideração, uma maneira muito mais profissionalizada, muito mais técnica do que antes. Normal de uma empresa que cresce e desenvolve né e mantém o nível de competitividade que a gente tem.

Documento de origem: POS_ENT_02_02

A governança corporativa, na empresa, colaborou para a definição e revisão de processos que, até então, não eram institucionalizados, ou não eram adequados à realidade exigida pelo mercado.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB03_03

Outras coisas que a governança teve que trazer, por exemplo: enquanto a companhia é fechada, você não tem comprometimento com CVM, com mercado de capitais, então você pode falar o que você quiser. Inclusive dar projeções mesmo que você não saiba se aquilo vai acontecer. Hoje, como o nosso mercado cresce muito, qual é a nossa política? Não dar projeções, porque no nosso ponto de vista, o que nós fazemos com o investidor? A gente passa pra eles o que estamos vendo no mercado, passa pra eles os fundamentos da companhia, mas realmente pra uma empresa que cresce num mercado dinâmico como o nosso, principalmente o varejo, é muito difícil ainda, não chegou numa maturidade que você possa dar uma projeção no mercado.

Documento de origem: POS_ENT_02_03

A governança corporativa, para a Positivo Informática, também está associada à confiabilidade com o mercado a enxerga.

Registro: REG_POS_CAT02_SUB03_04

Então a gente é muito focado nessa questão de controle, de governança, realmente, que a gente sabe que confiabilidade se leva um tempo pra construir. Agora pra destruir uma reputação, a confiabilidade é muito rápido. E depois pra construir de novo, de repente você leva o dobro de tempo que você levou pra construir da primeira vez.

Documento de origem: POS_ENT_02_03

4.4.2.4 Análise vertical: sobre governança corporativa

Embora as práticas de governança corporativa tenham sido desenvolvidas de maneira a atender às exigências do mercado de capitais, à medida que se consolidavam, a organização procurava fazer com que as mesmas tivessem efetiva utilização prática. A administração da comunicação pode ser entendida como exemplo desta situação; a organização precisou aprender a como divulgar as informações, de maneira a atender aos anseios do mercado, na medida certa e no tempo exigido.

A governança corporativa não foi entendida como obrigação por parte da organização, mas como oportunidade de melhorar a sua gestão, além de atender às obrigações legais exigidas pelo marco legal. Este aprendizado colaborou para o fortalecimento da empresa, uma vez que o seu crescimento exigia uma profissionalização maior em sua gestão, de forma a atender com eficácia às suas obrigações, junto ao mercado consumidor ou junto aos acionistas, minoritários ou não.

A empresa desenvolveu, portanto, a habilidade de conhecer melhor o mercado no qual estava inserida, levando em consideração os fatos importantes que a ele se relacionavam. Por conta destas considerações, identificadas por meio dos registros, os resultados apresentados sugerem a existência de relações entre governança corporativa e valores organizacionais.

Esta relação, levando-se em consideração as subcategorias relacionadas à governança corporativa, é do tipo circular, ou seja, governança corporativa e valores organizacionais influenciam um ao outro.

Governança corporativa ⇔ Valores organizacionais

Os resultados também sugerem a existência de relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro.

A relação, neste caso, à luz das mesmas subcategorias, é do tipo causa-efeito positivo.

Governança corporativa => Desempenho econômico-financeiro

4.4.2.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas à governança corporativa

A primeira conexão entre teoria e prática na Positivo Informática, no que diz respeito à governança corporativa, relaciona-se à própria tipificação dos modelos de governança corporativa apresentados no item (2.2.1.1): conforme comentam Andrade e Rosseti (2007), por razões culturais, pelas raízes comuns das instituições e pela formação do sistema empresarial, fundamentada em um misto de grandes grupos familiares e de empresas estatais, são bastante semelhantes às características de governança dos modelos latino-europeu e latino-americano. Na Espanha, França, Itália e Portugal, que constituem o grupo latino-europeu, em virtude da predominância, há três ou quatro gerações de famílias controladoras e da existência de bem arquitetados e rígidos acordos de acionistas é típica a sobreposição da propriedade e da gestão. Conforme apresentado, a Positivo Informática é oriunda de um grupo econômico maior, de características familiares, não obstante o processo de profissionalização pelo qual passou ao longo de sua existência (Quadro 44).

Outra conexão entre teoria e prática pode ser observada em relação ao que Williamson (2007) analisa como sendo as limitações intrínsecas dos conselhos nas questões relacionadas ao monitoramento e gerenciamento e que leva em consideração as questões relacionadas à sua credibilidade e à integridade. Um papel dos conselhos é monitorar e agir de maneira ativa quando a ocasião assim o exige. O ponto central de seu estudo diz respeito ao desafio de aproximar teoria e prática no que tange às atribuições do Conselho de Administração. Nesse sentido, a Positivo Informática fez uso do conceito de conselheiro independente, como forma de agregar ao conselho a experiência de profissionais que tiveram sucesso em outras empresas, quando ocupavam, inclusive, outras funções, que não necessariamente a conselheiro, conforme pôde-se observar nos registros (Quadro 45).

A terceira conexão entre teoria e prática é estabelecida ao levar-se em consideração aquilo que defende Lorsch (2000), para quem, o de que se necessita é que os conselheiros e os executivos entendam o trabalho do outro e que atuem de maneira colaborativa para que o sucesso corporativo seja atingido. O executivo deve ter claro para si qual é o poder e quais são as responsabilidades do conselho e este deve reconhecer a diferença entre monitorar a gestão e efetivamente gerenciar a organização. Existe uma linha tênue entre o conselheiro que contribui com ideia para a estratégia da organização e aquele que tenta gerenciar a organização. A Positivo Informática, observa-se, procura esclarecer quais as atribuições e responsabilidades dos conselheiros e dos executivos, de forma a minimizar eventuais situações de conflito (Quadro 46).

Empresa: Positivo Informática
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Aderência às práticas de governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_POS_CAT02_SUB01_01 POS_ENT_01_03	“... No momento que lançamos, lançamos bem, saímos bem e tenho a impressão que nesse período a gente tem construído uma imagem bastante boa da companhia, de forma que os prêmios que a própria companhia já recebeu de transparência, de melhores relatórios apresentados na CVM, alguns prêmios inclusive internacionais nessa área.”	2	Não	Sim
REG_POS_CAT02_SUB01_02 POS_ENT_02_01	“...Nesse momento já colocamos o conselho de administração que tem, pra cada um dos cinco controladores um representante, mais um membro independente...”	2	Não	Sim
REG_POS_CAT02_SUB01_03 POS_ENT_02_01	“E aí fizemos todo o processo pra pleitear o registro de capital aberto junto com a CVM e a listagem do novo mercado junto à Bovespa, que você sabe que tem um grau de governança corporativa mais aguçado...”	2	Sim	Sim

Quadro 44 - Positivo Informática: aderência às práticas de governança corporativa.
 Fonte: O autor.

Empresa: Positivo Informática
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Processo de construção das práticas de governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_POS_CAT02_SUB02_01 POS_ENT_01_02	“... Então nós tivemos que estruturar esse processo todo de forma a criar mais profissionalismo, mais estrutura independente para a Positivo Informática, de forma a possibilitar a abertura do capital.”	2	Sim	Não
REG_POS_CAT02_SUB02_02 POS_ENT_01_04	“... Dizer pros teus sócios né, proprietários, olha, eu não consegui fechar essa semana, mas semana que vem eu fecho. No mercado não dá pra fazer isso, compromisso é compromisso, tem que ser cumprido à risca, sob pena de manchar a imagem da imagem...”	2	Sim	Sim
REG_POS_CAT02_SUB02_03 POS_ENT_02_01	“Então a gente começou a estruturar a empresa do ponto de vista administrativo, pra ter o grau de profissionalismo necessário pra que ingressasse no mercado de capitais, que você sabe que a cobrança do mercado de capitais por resultado e por governança é imensa e se você tem, você está dentro; se você não tem, você está fora. Não é que se você tem, você é o melhor.”	2	Não	Sim

Quadro 45 - Positivo Informática: processo de construção das práticas de governança corporativa.
 Fonte: O autor.

Empresa: Positivo Informática
 Categoria: Governança corporativa
 Subcategoria: Importância da governança corporativa

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
REG_POS_CAT02_SUB03_01 POS_ENT_01_05	“Veja, como eu já coloquei, eu entendo que é muito difícil de você mensurar impactos, mas que não tenho dúvida nenhuma, intuitivamente, que a soma de valores, de gestão comprometida, em respeito às regras de governança corporativa contribuem fortemente não só pro crescimento da companhia como a evolução e crescimento de sua credibilidade, conseqüentemente acabam, a longo prazo, determinando a sua situação de mercado.”	3	Sim	Sim
REG_POS_CAT02_SUB03_02 POS_ENT_02_02	“Então realmente hoje eu diria que a gente é muito mais técnico nas nossas decisões, muito mais profissional, muito mais fundamentado, a gente analisa com muito cuidado, se antes a gente já tinha o cuidado, hoje a questão dos riscos e das oportunidades são levadas muito mais em consideração, uma maneira muito mais profissionalizada, muito mais técnica do que antes. Normal de uma empresa que cresce e desenvolve né e mantém o nível de competitividade que a gente tem.”	3	Sim	Sim
REG_POS_CAT02_SUB03_03 POS_ENT_02_03	“Outras coisas que a governança teve que trazer, por exemplo: enquanto a companhia é fechada, você não tem comprometimento com CVM, com mercado de capitais, então você pode falar o que você quiser. Inclusive dar projeções mesmo que você não saiba se aquilo vai acontecer...”	3	Não	Sim
REG_POS_CAT02_SUB03_04 POS_ENT_02_03	“Então a gente é muito focado nessa questão de controle, de governança, realmente, que a gente sabe que confiabilidade se leva um tempo pra construir. Agora pra destruir uma reputação, a confiabilidade é muito rápido. E depois pra construir de novo, de repente você leva o dobro de tempo que você levou pra construir da primeira vez.”	3	Sim	Sim

Quadro 46 - Positivo Informática: importância da governança corporativa.
 Fonte: O autor.

4.4.3 Desempenho econômico-financeiro

Pelo porte da organização, o desempenho econômico-financeiro da Positivo Informática requer uma gestão rigorosa. Embora seja uma empresa do Grupo Positivo, a empresa, hoje, segue em sua trajetória própria, atuando em um mercado que passou por alterações significativas e vivendo, atualmente, o contexto da perspectiva concreta de crescimento das classes C e D.

4.4.3.1 Visão econômico-financeira do negócio

A visão econômico-financeira, na Positivo Informática, passou pela estruturação de equipes adequadas à realidade do mercado no qual a organização se insere, e também pelo contexto de mercado do segmento da economia onde atua.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB01_01

... nós conseguimos formar uma equipe muito boa comercial, com muita afinidade com o mercado, com muito conhecimento de mercado, nós conseguimos afinar o relacionamento com o mercado. Pegamos um trem muito bom, que foi o programa de inclusão digital ... um crescimento econômico do país também, estabilidade econômica, vencer a famosa inflação, todos esses ingredientes somados transformaram a oportunidade numa oportunidade muito boa e desde o final do ano de 2004 nós já nos tornamos líderes de mercado. Estamos mantendo essa liderança com larga vantagem sobre o segundo e terceiro colocados, desde então.

Documento de origem: POS_ENT_01_01

Da mesma forma, a abertura do capital da organização passou por considerações de várias ordens, destacando-se, contudo, o crescimento da mesma e a sua visibilidade.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB01_02

Na verdade os controladores já tinham essa visão de que o crescimento da linha especialmente de informática passaria por isso, passaria por uma abertura de capital. A ideia foi trazida por um dos controladores e foi muito bem recebida pelos demais e foi uma forma de efetivamente impulsionar o crescimento e inclusive levar o nome, a marca da companhia pra mais do conhecimento público. Acho que foi também uma alavanca pro crescimento, pra visibilidade pública da companhia e do grupo como um todo.

Documento de origem: POS_ENT_01_03

O conhecimento da dinâmica do mercado de capitais foi importante para que a organização não tomasse decisões de curto prazo, que pudessem comprometer seus resultados a médio e longo prazos. Da mesma forma, procurou-se conhecer, tanto quanto possível, o comportamento do investidor.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB01_03

No início nós ficamos muito focados nisso, achando que tem relação direta com o nosso desempenho econômico. Então a cada mudança, achávamos que nós estávamos provocando esse movimento. Foi um aprendizado realmente. Comemorava-se muito quando subia muito a ação e ficava atrás de alguma explicação pra quando caía... Passado esse período inicial aí, eu diria que foi o ano de 2007, a gente começou a cair na realidade do que é a bolsa de valores, quais são as questões que influenciam no investimento, então questões nacionais tem influencia direta no resultado, às vezes que não tem nenhuma relação com o teu negócio... É o comportamento do investidor, que entra ou sai da posição por N motivos. Nem sempre pelos próprios resultados. Às vezes o resultado provoca isso, mas boatos provocam variações, a gente sofreu isso na carne, alguma coisa está acontecendo do outro lado do mundo tem influência aqui, porque ainda é muito representativo o investimento estrangeiro.

Documento de origem: POS_ENT_01_04

4.4.3.2 Visão em relação ao cliente

A satisfação do cliente é entendida como importante por parte da empresa, e esta satisfação pode ser, em parte, avaliada pela própria satisfação da organização, à medida que esta passa a conhecê-lo melhor.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB02_01

.. felizmente hoje estamos bastante satisfeitos com os resultados que alcançamos até agora, estamos implementando melhorias todo o tempo, é tudo recente, então temos um sistema integrado, que é um investimento muito importante pra melhorar, inclusive, cada vez mais essa nossa habilidade inteira de informações adequadas, no momento certo, da maneira certa, que é o que a gente precisa pro mercado.

Documento de origem: POS_ENT_01_04

A divulgação de informações ao cliente, para a Positivo Informática, é uma importante

maneira de demonstrar transparência e controle, que são, por sua vez, fatores importantes para a busca da credibilidade junto ao mercado.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB02_02

Eu acho que a maior dificuldade que a gente tem não é do ponto de vista de governança necessariamente, porque a gente mesmo que não tivesse as regras, mas a gente tem, a gente seguiria esses padrões, mesmo se não tivesse regras. Porém a gente tem. Mas imagina uma empresa que vende aqui, em cinco anos ela cresce aqui. A prioridade máxima, principalmente num mercado competitivo como nós temos, ela é capturar esse crescimento. Então, obviamente, a gente deixa ineficiências pra trás, uma vez que você prioriza o crescimento. Então o que a gente evoluiu? Eu diria assim: logo na minha entrada, no prazo de um ano mais ou menos, a gente evoluiu muito nos controles, embora ainda tenha espaço pra melhorar esses controles, mas a gente evoluiu muito ... Então realmente muito nesses controles dos números que a gente divulga, da apuração do resultado, muito melhor. Acho que o primeiro ano o que chamou mais a atenção foi isso. Ainda tem espaço pra melhorar, não na confiabilidade e nos números, mas nos nossos processos.

Documento de origem: POS_ENT_02_03

Para a organização, conhecer o cliente é uma importante maneira de atender, no futuro, às suas expectativas. A administração desse processo, de ouvir o cliente, e levar para a organização as suas necessidades, é um processo bem definido na organização.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB02_03

O que o mercado pensa, o que o mercado está confortável, o que seria uma ação ou um resultado do que poderia trazer um retorno maior ainda pras ações, porque traria mais confiança dos investidores? Tudo isso é levado para a administração e embora o Hélio seja um controlador da empresa, ele sempre deu a prioridade necessária para o que mercado pensa. Obviamente a gente sempre filtra né a nossa percepção e ele toma as decisões conforme o que eles acham que é relevante ou não. Se ele tiver um *feedback* que a gente entenda que não é relevante para o negócio, obviamente... mas a grande maioria vem pra contribuir mesmo. Mas o Hélio e os controladores sempre foram muito abertos pra entender, ouvir o mercado e saber o que tem que melhorar ou saber o que podemos potencializar do que a gente tem de bom ou saber o que às vezes a gente ainda não está muito bom e pode melhorar.

Documento de origem: POS_ENT_02_04

Registro: REG_POS_CAT03_SUB02_04

...a gente olha muito pra fora. Então o que a gente faz? A gente realiza estudos de percepções trimestralmente, sempre após os resultados, pra avaliar a atuação do management, os resultados, que linhas eles gostaram ou não gostaram, quais os desafios que eles enxergam pra companhia, quais as oportunidades, o que está bom, o que está ruim, equipe de RI, o *disclosure* que a gente faz, via site, via a própria *webcast* que a gente faz a teleconferência trimestral. Então assim, a gente tem uma série de avaliações justamente pra medir como termômetro como que a

gente está, porque só assim eu consigo enxergar onde eu posso chegar ainda ou onde estou estagnada ou ainda eu tenho oportunidade de melhorias.

Documento de origem: POS_ENT_02_05

4.4.3.3 Visão em relação ao acionista

A Positivo Informática levou em consideração, ao abrir o seu capital, as diferenças inerentes às empresas de capital aberto no que tange à visão em relação ao acionista. O correto entendimento dessas diferenças foi importante para que a empresa viesse a atuar, com sucesso, no mercado de capitais.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB03_01

Árduo, preparar isso, preparar a companhia pra abertura de capital. Às vezes não parece, mas as diferenças de administração são gigantes. Realmente é uma outra forma de administrar, você tem que se basear por outros parâmetros, outras diretrizes, você tem que provocar uma mudança, você passa a ter uma responsabilidade para com o mercado e esse mercado também são os acionistas minoritários ...

Documento de origem: POS_ENT_01_02

Foi importante, para a organização, colocar-se na posição do acionista, fosse ele majoritário ou minoritário, de forma a entendê-lo. Isso facilitou a gestão dos negócios, principalmente no mercado acionário, que, por vezes, não possui uma lógica apurada.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB03_02

Esse período todo nós tivemos muita boa volatilidade nas nossas ações mas não tem nenhuma relação nem com desempenho econômico-financeiro da companhia e nem com essa credibilidade. Na verdade é um comportamento de mercado em função de situações de variação que houve no período, decisões políticas, algumas decisões voltadas à legislação, ..., isso mexe bastante com comportamento. Mas não mexeu tanto com o nosso resultado. Claro, crise financeira mexeu com o nosso resultado no final de 2008, mas era algo esperado. Na verdade quando o desempenho é uma coisa próximo do esperado, o comportamento é mais ou menos previsível.

Documento de origem: POS_ENT_01_03

A profissionalização da organização também foi uma forma de demonstrar ao acionista o quanto a mesma estava disposta a atender às melhores práticas do mercado em

termos de governança corporativa, algo que teve como consequência a melhoria da própria gestão, em geral.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB03_03

...para uma empresa, que sai de uma empresinha pequena, que era feita num barracão e você se tornar um competidor, uma empresa relevante dentro do mercado que você atua. Então assim, um dos motivos do IPO, obviamente foi a liquidez dos acionistas né, porque hoje, o grupo de controle, esses cinco, tem 70 % do capital, ou seja, deixou pro mercado quase 30 %, porém eles continuam sendo os grandes controladores com uma participação relevante, mas não só a liquidez deles, mas assim, principalmente a sustentabilidade da empresa no longo prazo. E como a gente visualiza a sustentabilidade da empresa no longo prazo? Profissionalizando a empresa.

Documento de origem: POS_ENT_02_02

Registro: REG_POS_CAT03_SUB03_04

... uma gestão de padrão que o mercado entenda como excelente, porque é a única maneira de você manter sua empresa pró-ativa do ponto de vista do investidor e obviamente trazendo pessoas profissionalizadas, com bastante competência, a gente também mantém a sustentabilidade dos nossos negócios no longo prazo.

Documento de origem: POS_ENT_02_02

O entendimento quanto ao papel do acionista é claro, tanto em relação à sua percepção em relação à geração de valor por uma empresa, quanto em relação à própria governança corporativa.

Registro: REG_POS_CAT03_SUB03_05

Geração de valor, governança, resultados, resultado é a geração de valor pro acionista, o acionista vai enxergar duas coisas numa só, que ele vai querer investir: governança e geração de valor. Aí ele decide investir mesmo né.

Documento de origem: POS_ENT_02_05

4.4.3.4 Análise vertical – desempenho econômico-financeiro

A orientação para o resultado pode ser entendida como uma meta importante a ser buscada pela organização, resultado dos pontos-chaves de sua estratégia, conforme está identificado em seu sítio (POSITIVO, 2010d), quais sejam, a) capitalizar a posição de

liderança para aproveitar o potencial de crescimento do varejo; b) aumentar sua participação no setor corporativo; c) consolidar sua posição de vanguarda no lançamento de produtos adaptados ao mercado brasileiro; d) aproveitar oportunidades adicionais de crescimento do seu negócio; e) focar em eficiência operacional e controle de custos; f) manter sua sólida posição financeira. Esses pontos-chave de sua estratégia convergem para busca por um desempenho econômico-financeiro que atenda às expectativas de todas as partes interessadas na organização.

Tais aspectos exigem uma administração rigorosa, principalmente à luz do interesse do mercado. Isto faz com que os aspectos relacionados à governança corporativa sejam considerados de maneira ainda mais enfática, uma vez que as boas práticas e princípios têm um papel importante como ferramentas de gestão.

A busca por um bom desempenho econômico-financeiro também faz com que os valores organizacionais sejam disseminados e aplicados no dia a dia da organização, como instrumentos de alinhamento entre as diversas instâncias da empresa.

Por essas razões, suportadas pelos registros oriundos das subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro, os resultados apresentados sugerem a existência de relações entre desempenho econômico-financeiro e valores organizacionais.

Esta relação, considerando as subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro, é do tipo circular, uma vez que, a julgar pelos registros, a influência é recíproca entre as categorias de análise.

Desempenho econômico-financeiro \Leftrightarrow Valores organizacionais

Também pelas razões acima identificadas, suportadas pelos registros atrelados às subcategorias de desempenho econômico-financeiro, os resultados sugerem a existência de relações entre desempenho econômico-financeiro e governança corporativa, e também neste caso as relações são do tipo circular.

Desempenho econômico-financeiro \Leftrightarrow Governança corporativa

4.4.3.4.1 Conexões entre teoria e prática relativas ao desempenho econômico-financeiro

Uma conexão entre teoria e prática que pode ser estabelecida no que diz respeito ao desempenho econômico-financeiro na Positivo Informática relaciona-se a Mankiw (1999), para quem as lições fundamentais a respeito da tomada de decisões individual é que as pessoas se deparam com *tradeoffs* entre objetivos excludentes, que o custo de qualquer ação é medido em termos das oportunidades abandonadas, que as pessoas racionais decidem comparando custos e benefícios marginais e que as pessoas mudam seu comportamento em resposta aos incentivos que se lhes oferecem. A Positivo Informática, percebe-se pelos registros (Quadro 47), precisou fazer opções ao longo de sua vida, as quais, por sua vez, precisaram ser desenvolvidas no segundo momento.

Outra conexão entre teoria e prática, no que tange ao desempenho econômico-financeiro na Positivo Informática, é estabelecida ao se recordar Kaplan e Norton (1997), os quais, em relação à perspectiva dos processos internos das empresas, explicam que, para a maioria das empresas de hoje, ter diversas medidas de processos de negócios, multifuncionais e integrados representa uma melhoria significativa em relação a sistemas de medição de desempenho existentes. Os objetivos e medidas para essa perspectiva derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. A cadeia de valores inclui três processos internos principais: inovação, operações e serviço pós-venda. A Positivo Informática, ao longo do tempo, e de forma particular a partir do momento em que abriu o seu capital, dedicou-se a avaliar os seus processos internos, de maneira a atender às necessidades do mercado de capitais e como forma de melhorar os seu desempenho. A inovação, como foi citado, é um dos processos aos quais a empresa se dedica (Quadro 48 e 49).

Empresa: Positivo Informática
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Subcategoria: Visão econômico-financeira do negócio

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_POS_CAT03_SUB01_01 POS_ENT_01_01	“... nós conseguimos formar uma equipe muito boa comercial, com muita afinidade com o mercado, com muito conhecimento de mercado, nós conseguimos afinar o relacionamento com o mercado ... um crescimento econômico do país também, estabilidade econômica, vencer a famosa inflação, todos esses ingredientes somados transformaram a oportunidade numa oportunidade muito boa ...”	2	Não	Sim
REG_POS_CAT03_SUB01_02 POS_ENT_01_03	“Na verdade os controladores já tinham essa visão de que o crescimento da linha especialmente de informática passaria por isso, passaria por uma abertura de capital. ... Acho que foi também uma alavanca pro crescimento, pra visibilidade pública da companhia e do grupo como um todo.”	2	Não	Sim
REG_POS_CAT03_SUB01_03 POS_ENT_01_04	“... É o comportamento do investidor, que entra ou sai da posição por N motivos. Nem sempre pelos próprios resultados. Às vezes o resultado provoca isso, mas boatos provocam variações, a gente sofreu isso na carne, alguma coisa está acontecendo do outro lado do mundo tem influência aqui, porque ainda é muito representativo o investimento estrangeiro.”	2	Não	Sim

Quadro 47 - Positivo informática: visão econômico-financeira do negócio.
 Fonte: O autor.

Empresa: Positivo Informática
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Subcategoria: Visão em relação ao cliente

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_POS_CAT03_SUB02_01 POS_ENT_01_04	“E felizmente hoje estamos bastante satisfeitos com os resultados que alcançamos até agora, estamos implementando melhorias todo o tempo, é tudo recente, então temos um sistema integrado, que é um investimento muito importante pra melhorar, inclusive, cada vez mais essa nossa habilidade inteira de informações adequadas, no momento certo, da maneira certa, que é o que a gente precisa pro mercado.”	2	Sim	Sim
REG_POS_CAT03_SUB02_02 POS_ENT_02_03	“Eu acho que a maior dificuldade que a gente tem não é do ponto de vista de governança necessariamente, porque a gente mesmo que não tivesse as regras, mas a gente tem, a gente seguiria esses padrões, mesmo se não tivesse regras ... Então realmente muito nesses controles dos números que a gente divulga, da apuração do resultado, muito melhor...”	1	Não	Sim
REG_POS_CAT03_SUB02_03 POS_ENT_02_04	“O que o mercado pensa, o que o mercado está confortável, o que seria uma ação ou um resultado do que poderia trazer um retorno maior ainda pras ações, porque traria mais confiança dos investidores? Tudo isso é levado para a administração...”	2	Sim	Sim
REG_POS_CAT03_SUB02_04 POS_ENT_02_05	“...a gente olha muito pra fora. Então o que a gente faz? A gente realiza estudos de percepções trimestralmente, sempre após os resultados, pra avaliar a atuação do management, os resultados, que linhas eles gostaram ou não gostaram, quais os desafios que eles enxergam pra companhia, quais as oportunidades, o que está bom, o que está ruim ...”	2	Sim	Sim

Quadro 48 - Positivo Informática: visão em relação ao cliente.

Fonte: O autor.

Empresa: Positivo Informática
 Categoria: Desempenho econômico-financeiro
 Sub-categoria: Visão em relação ao acionista

Número do Registro / Documento de Origem	Registro	Frequência	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
REG_POS_CAT03_SUB03_01 POS_ENT_01_02	“... Realmente é uma outra forma de administrar, você tem que se basear por outros parâmetros, outras diretrizes, você tem que provocar uma mudança, você passa a ter uma responsabilidade para com o mercado e esse mercado também são os acionistas minoritários ...”	1	Sim	Sim
REG_POS_CAT03_SUB03_02 POS_ENT_01_03	“... Claro, crise financeira mexeu com o nosso resultado no final de 2008, mas era algo esperado. Na verdade quando o desempenho é uma coisa próximo do esperado, o comportamento é mais ou menos previsível.”	1	Não	Sim
REG_POS_CAT03_SUB03_03 POS_ENT_02_02	“... E como a gente visualiza a sustentabilidade da empresa no longo prazo? Profissionalizando a empresa.”	2	Sim	Sim
REG_POS_CAT03_SUB03_04 POS_ENT_02_02	“... uma gestão de padrão que o mercado entenda como excelente, porque é a única maneira de você manter sua empresa pró-ativa do ponto de vista do investidor e obviamente trazendo pessoas profissionalizadas, com bastante competência, a gente também mantém a sustentabilidade dos nossos negócios no longo prazo.”	2	Sim	Sim
REG_POS_CAT03_SUB03_05 POS_ENT_02_05	“Geração de valor, governança, resultados, resultado é a geração de valor pro acionista, o acionista vai enxergar duas coisas numa só, que ele vai querer investir: governança e geração de valor. Aí ele decide investir mesmo né.”	2	Sim	Sim

Quadro 49 - Positivo Informática: visão em relação ao acionista.
 Fonte: O autor.

4.4.4 Considerações finais

A Positivo Informática é uma organização que soube entender o contexto do mercado no qual atua, em particular no que diz respeito à velocidade das mudanças de ordem tecnológica, aos aspectos relacionados à globalização, não só no que tange aos consumidores, mas também no que diz respeito à cadeia de suprimentos, e ao momento vivido pelo país, em termos da dinâmica social que afeta esse mercado, representada pelo crescimento de determinadas classes sociais e pelas movimentações entre essas classes.

A agilidade da organização, associada à compreensão do mercado, acima exposta, fez com que o seu crescimento acontecesse também de forma rápida. Esse crescimento foi acompanhado pela abertura de capital da empresa, quando os mecanismos de gestão oferecidos pela governança corporativa, associado a valores organizacionais bem definidos e disseminados, colaborou para a obtenção de resultados econômico-financeiros que atendessem aos anseios de seus acionistas.

O desempenho econômico-financeiro, por sua vez, é um importante foco da empresa, tendo as práticas de governança corporativa colaborado para que o mesmo fosse alcançado de maneira sustentável, e atendessem às exigências do marco legal.

A empresa é fortemente orientada pela busca pelos resultados. Seu crescimento, consolidação e expansão exigiram, em tempos recentes, que se construíssem processos alinhados às exigências do mercado em geral e do próprio marco legal do mercado de capitais em particular.

Esses novos processos, por vezes, eram necessários pela simples inexistência de práticas, uma vez que a ausência de formalismos também se fazia presente na cultura da empresa no período pré-abertura de capital, algo que não pode necessariamente ser entendido como negativo ou ponto fraco.

O equilíbrio entre o informal, necessário, por vezes, devido aos prazos, e o formal, requerido para atender a requisitos legais e mercadológicos, foi administrado ao longo do tempo de forma a permitir que o crescimento da organização se desse de forma robusta.

O Quadro 50 apresenta, de forma resumida, as relações entre as categorias de análise observadas na Positivo Informática.

Quanto à relação entre governança corporativa e valores organizacionais, quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas a GC e também as subcategorias relacionadas a VO, as relações são do tipo circular.

Entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro, a relação é do tipo causa-efeito quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas aos valores organizacionais, e do tipo circular quando se considera as subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro.

Quanto às relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro, as relações são do tipo circular quando se leva em consideração as subcategorias relacionadas ao desempenho econômico-financeiro, e do tipo causa-efeito positivo quando se considera as subcategorias relacionadas à governança corporativa.

Categorias de análise	Sugere a existência de relações entre as categorias de análise?	Tipo de relação sugerida
VO & DEF	Sim	Causa-efeito positivo
VO & GC	Sim	Circular
GC & VO	Sim	Circular
GC & DEF	Sim	Causa-efeito positivo
DEF & VO	Sim	Circular
DEF & GC	Sim	Circular

Quadro 50 - Positivo Informática: tipo de relações entre as categorias de análise com base no conjunto de registros relativos às subcategorias de análise, sendo: VO = valores organizacionais, DEF = desempenho econômico-financeiro e GC = governança corporativa.

Fonte: O autor.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS AO ESTUDO EMPÍRICO

No Quadro 51 apresenta-se os resultados referentes à análise vertical conduzida. Para cada uma das quatro empresas pesquisadas, foram identificados registros referentes às categorias e subcategorias de análise, em um total de trinta e seis quadros, que resumem os registros referentes a três categorias, cada uma destas também com três subcategorias.

Os registros referentes à ALL fazem concluir que as relações entre as três categorias de análise – Valores Organizacionais, Governança Corporativa e Desempenho Econômico-financeiro – existem. A empresa possui valores organizacionais arraigados, construídos a partir da constituição da empresa, e que levam em consideração a origem de seus principais executivos. A empresa também analisa os valores organizacionais das empresas que são adquiridas ou incorporadas, mas não abre mão de seus valores principais quando se trata de definir pela permanência, ou não, de alguns dos colaboradores. O atendimento aos valores organizacionais é condição *sine qua non* para a permanência na organização.

Em relação à Governança Corporativa, a ALL precisou adequar-se, em alguns aspectos, às características de organizações expostas ao mercado de capitais, como a comunicação dentro de um padrão adequado às necessidades desse mercado, e à estruturação de processos operacionais que viessem a atender as necessidades da empresa em termos das exigências da regulamentação à qual está submetida.

O desempenho econômico-financeiro apresenta-se como importante fator de sucesso da organização. A política de recompensar de forma diferente aos que apresentam desempenho diferente é um valor que reflete a maneira como a organização privilegia o foco em resultados.

A relação entre as categorias de análise ficou demonstrada, numericamente, pelo número de registros que sugerem estas relações.

Colabora para a efetiva prática dos valores organizacionais, na Bematech, o fato de os fundadores da empresa ainda estarem presentes em seu dia a dia, algo que nem sempre é possível em grandes e mais antigas organizações. O crescimento, consolidação e expansão em âmbito internacional da empresa apresentam-se como constantes desafios a serem vencidos no que tange à prática de seus valores.

Essa presença dos fundadores no dia a dia da Bematech, aliada à sua competência técnica e formação, ainda que básica, em matérias ligadas à administração, colaborou para a construção de uma governança corporativa voltada às práticas entendidas como adequadas

pelo mercado, e para que essas práticas fossem sendo construídas ao longo do tempo, independentemente do fato de que seu capital viesse, ou não, a ser aberto.

O desempenho econômico-financeiro da empresa é resultado de um correto estabelecimento de uma visão de futuro, que levou em consideração os aspectos mercadológicos e outros, relacionados ao assim chamado marco legal desse mercado, aliado ao correto entendimento das perspectivas socioeconômicas pelas quais o País passava. De modo geral, os registros não indicam que o desempenho econômico-financeiro, na Bematech, tenha influência sobre os valores organizacionais.

Essa visão de futuro, que leva em consideração as tendências mercadológicas, o marco legal do segmento em que a empresa atua e as movimentações e tendências de caráter sócio-econômico do País também foi importante fator que colaborou para o crescimento, consolidação e expansão da Positivo Informática.

Para tanto, os seus valores organizacionais, que tiveram origem no grupo econômico maior do qual se originou, associado a uma governança corporativa que fez uso das competências de profissionais de origem interna à empresa, mas também com outros que trouxeram experiências complementares, colaboraram para que o desempenho econômico-financeiro fosse sempre de bom nível.

As relações entre as categorias de análise de ambas as empresas podem ser verificadas pelos registros identificados.

A COPEL apresenta algumas características diferentes, por conta de seu caráter de empresa pública, mas ao mesmo tempo percebe-se que as ações levadas a termo ao longo do tempo, em particular, em tempos recentes, em muito colaboraram para que a empresa viesse a estabelecer um padrão de governança corporativa compatível com as melhores práticas de mercado. Isso foi facilitado por um processo de aprendizagem de seus gestores em nível da alta administração, processo esse que permitiu que conhecessem o tema – governança corporativa – e aplicassem os conceitos a ele relacionados de maneira a aproveitar os seus benefícios na prática.

As relações entre Governança Corporativa, Valores Organizacionais e Desempenho Econômico-financeiro puderam ser comprovadas pela qualidade e quantidade dos registros analisados.

Empresa	Categoria	Subcategoria	Registros por subcategoria	Registros por categoria	Registros por empresa	Registros sugerem relações entre as categorias
ALL	VO	Prática...	5	13	35	Sim / Sim
		Processo...	5			
		Importância...	3			
	GC	Aderência...	4	12		Sim / Sim
		Processo...	5			
		Importância...	3			
	DEF	Visão...	4	10		Sim / Sim
		Cliente...	3			
		Acionista...	3			
Bematech	VO	Prática...	3	9	33	Sim / Sim
		Processo...	3			
		Importância...	3			
	GC	Aderência...	4	13		Sim / Sim
		Processo...	4			
		Importância...	5			
	DEF	Visão...	4	11		Não / Sim
		Cliente...	3			
		Acionista...	4			
COPEL	VO	Prática...	4	11	32	Sim / Sim
		Processo...	4			
		Importância...	3			
	GC	Aderência...	3	11		Sim / Sim
		Processo...	4			
		Importância...	4			
	DEF	Visão...	4	10		Sim / Sim
		Cliente...	2			
		Acionista...	4			
Positivo Informática	VO	Prática...	2	8	30	Sim / Sim
		Processo...	3			
		Importância...	3			
	GC	Aderência...	3	10		Sim / Sim
		Processo...	3			
		Importância...	4			
	DEF	Visão...	3	12		Sim / Sim

Quadro 51 - Análise vertical: resultados, sendo: VO = Valores Organizacionais, DEF = Desempenho Econômico- Financeiro, GC = Governança Corporativa

Fonte: O autor

5. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS

No capítulo quatro foram apresentados e analisados os registros referentes às categorias e subcategorias, agrupados nas quatro empresas pesquisadas. A estrutura de análise levou à formatação de trinta e seis quadros, cada uma delas referentes a uma empresa, uma categoria e uma subcategoria. Ao final, cada empresa foi analisada de maneira isolada, assim como as categorias.

Este capítulo apresenta os mesmos registros, mas agrupados por categoria e subcategoria, e não mais por empresa. Assim, todos os registros referentes a determinada categoria e subcategoria são agrupados em um mesmo quadro, de maneira a permitir uma visão geral em relação às possíveis relações entre as categorias, independentemente da empresa.

O número de registros apresentados no capítulo quatro não é necessariamente o mesmo para cada empresa e para cada categoria ou subcategoria, e foram agrupados, neste capítulo, como forma de verificar se há convergência ou não em relação às relações entre as categorias de análise.

Os registros referentes aos trinta e seis quadros apresentados no capítulo quatro foram, portanto, reagrupados em nove quadros, cada um destes referentes a um determinado conjunto de categoria / subcategoria, conforme apresentado na Figura 7.

Assim, à análise vertical, por empresa, apresentada no capítulo quatro, soma-se esta análise horizontal, do presente capítulo, por categoria / subcategoria, como forma de complementar o entendimento sobre as possíveis relações entre as categorias de análise.

Os registros apresentados são oriundos dos onze questionários aplicados e das dez entrevistas realizadas junto aos profissionais das empresas pesquisadas. As entrevistas foram transcritas em noventa e cinco páginas, por meio das quais, em conjunto com os questionários e com as fontes secundárias de informação, foi possível a análise de conteúdo.

O Quadro 52 apresenta o resumo da quantidade de registros, por empresa, por categoria e por subcategoria. Percebe-se uma distribuição relativamente uniforme, em termos de quantidade de registros, pelas empresas e também por categoria e subcategoria, muito embora se tenha levado em consideração a qualidade dos registros e não a quantidade dos mesmos.

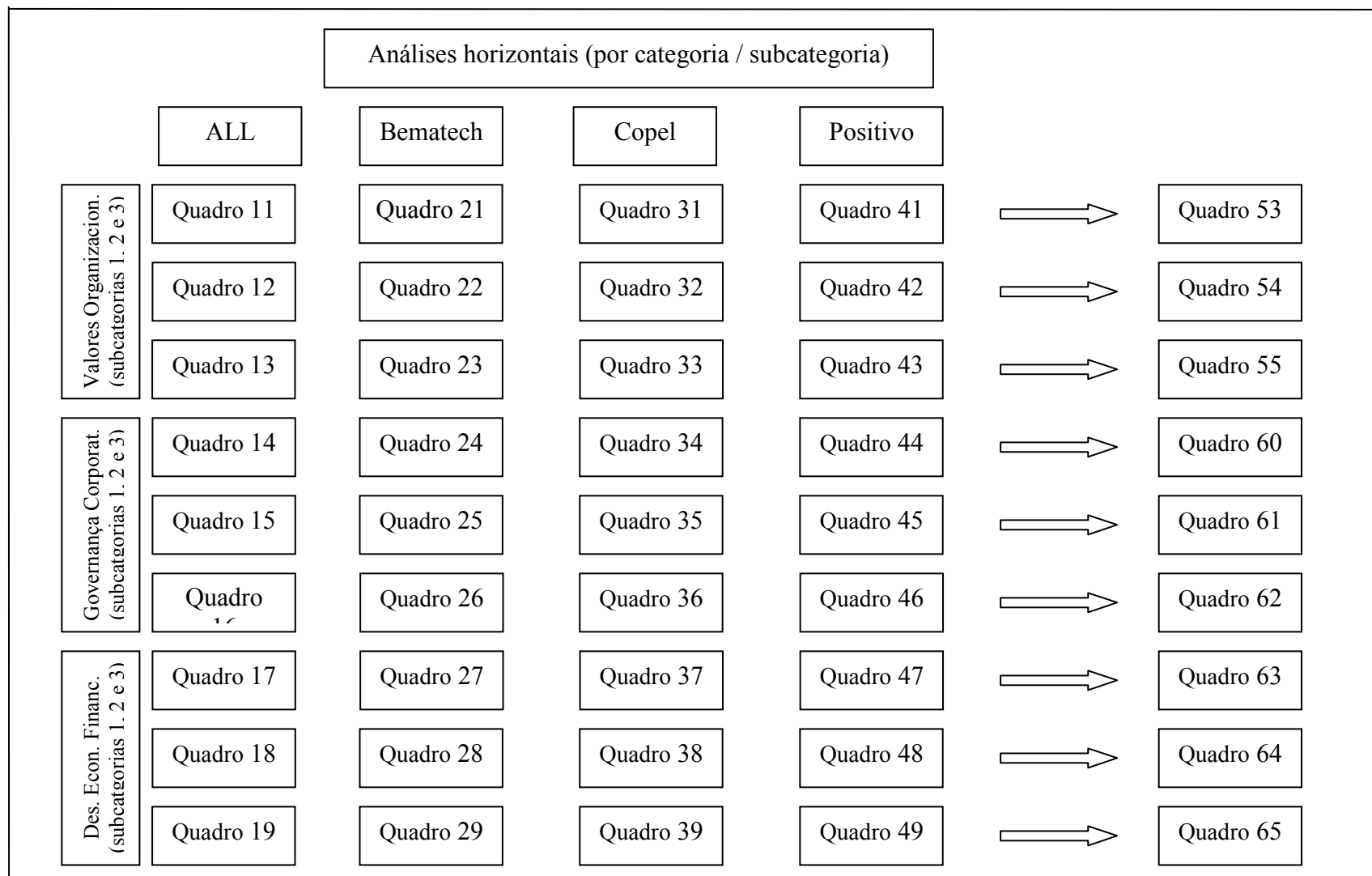


Figura 7 - Representação do agrupamento dos quadros por categoria / subcategoria para análise horizontal.
Fonte: O autor

Empresa Categoria	ALL	Bematech	COPEL	Positivo Informática	Total por subcategoria	Total por categoria
Valores Organizacionais	5	3	4	2	14	<i>41</i>
	5	3	4	3	15	
	3	3	3	3	12	
Governança Corporativa	4	4	3	3	14	<i>46</i>
	5	4	4	3	16	
	3	5	4	4	16	
Desempenho Econômico- financeiro	4	4	4	3	15	<i>43</i>
	3	3	2	4	12	
	3	4	4	5	16	
Total por empresa	<i>35</i>	<i>33</i>	<i>32</i>	<i>30</i>	—	<i>130</i>

Quadro 52 - Número de registros por empresa, por categoria e por subcategoria.

Fonte: O autor.

5.1 ANÁLISE COMPARATIVA – CATEGORIA: VALORES ORGANIZACIONAIS

Cabe lembrar quais são os valores organizacionais que as empresas pesquisadas entendem como relevantes. São eles:

Para a ALL (ALL, 2010d):

- a. foco no cliente;
- b. gente faz a diferença e vale pelo que faz;
- c. integridade e transparência;
- d. lucro para valorização crescente;
- e. simplicidade com criatividade e austeridade;
- f. metodologia e qualidade para melhorar sempre;
- g. trabalho em equipe com alegria e segurança;
- h. responsabilidade com a comunidade e o meio ambiente.

Para a Bematech (BEMATECH, 2010d):

- a. dinamismo com lucro, meritocracia e recompensa;
- b. integridade e transparência;
- c. respeito e foco no cliente.

Para a COPEL (COPEL, 2010b):

- a. transparência;
- b. ética;
- c. respeito;
- d. responsabilidade social e ambiental;
- e. segurança.

Para a Positivo Informática (POSITIVO, 2010e):

- a. foco no cliente;
- b. pessoas e equipes;
- c. fazer acontecer;
- d. ética;
- e. simplicidade;
- f. excelência.

Alguns dos valores organizacionais são comuns a algumas empresas, por exemplo, “ética” e “respeito”; outros são apresentados de maneira muito particular, como “gente faz a diferença e vale pelo que faz” e “trabalho em equipe com alegria e segurança”.

Procede-se, a seguir, a uma análise dos valores organizacionais, agrupados por subcategorias.

5.1.1 Análise comparativa – subcategoria: prática dos valores organizacionais

A ALL dá uma importância muito grande à meritocracia, fruto da formação profissional de seus dirigentes, oriundos de outras organizações nas quais estes valores já eram praticados. A prática dos valores é algo de grande importância, que efetivamente colabora para a construção de uma organização que apresente as características desejadas por seus acionistas, neste caso o foco em resultados e a recompensa, de forma diferente, para quem obtém resultados diferentes.

Para a Bematech, a prática dos valores é igualmente importante, e tem origem com o próprio nascimento da organização, prática esta que foi facilitada pela presença dos fundadores ao longo da vida da mesma. Trata-se de um diferencial importante: a presença dos fundadores no dia a dia da organização permite que eventuais mal entendidos em relação aos valores desejados sejam prontamente identificados, e que correções de rumo sejam feitas. O crescimento da organização, inclusive em âmbito internacional, é um importante fator que faz com que a organização busque a prática dos valores como forma de manter uma identidade em todas as suas unidades.

O caráter público da COPEL gerou, ao longo do tempo, alguma dificuldade em relação à prática dos valores organizacionais, uma vez que as altas administrações que se sucederam nem sempre tinham as mesmas visões em relação aos valores. Contudo a forma com que a governança corporativa foi sendo implantada permitiu a definição de processos bem elaborados, voltados à continuidade e à decisões de caráter técnico, ainda que se leve em consideração o ambiente político no qual a instituição está inserida.

A prática dos valores organizacionais na Positivo Informática está ligada às origens da empresa e ao próprio crescimento da mesma, em taxas elevadas. Não obstante o fato de a empresa ser originária de um grupo econômico maior, à época de sua criação, a empresa sempre procurou fazer com que seus valores fossem efetivamente praticados no dia a dia, como importante instrumento para garantir a uniformidade e homogeneidade das decisões em toda a organização.

No Quadro 53 apresenta-se o conjunto de todos os registros relacionados à subcategoria “prática dos valores organizacionais”. A relação entre valores organizacionais e governança corporativa é sugerida em todos os registros, enquanto a relação entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro é sugerida na maioria dos registros.

Empresa	Registro	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
ALL	REG_ALL_CAT01_SUB01_01	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT01_SUB01_02	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT01_SUB01_03	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT01_SUB01_04	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT01_SUB01_05	Sim	Não
Bematech	REG_BEM_CAT01_SUB01_01	Sim	Sim
	REG_BEM_CAT01_SUB01_02	Sim	Não
	REG_BEM_CAT01_SUB01_03	Sim	Sim
COPEL	REG_COP_CAT01_SUB01_01	Sim	Não
	REG_COP_CAT01_SUB01_02	Sim	Sim
	REG_COP_CAT01_SUB01_03	Sim	Sim
	REG_COP_CAT01_SUB01_04	Sim	Não
Positivo Informática	REG_POS_CAT01_SUB01_01	Sim	Não
	REG_POS_CAT01_SUB01_02	Sim	Sim
Total de registros que sugerem a existência de relações		14 de um total de 14	9 de um total de 14

Quadro 53 - Análise horizontal: valores organizacionais / prática dos valores organizacionais.
Fonte: O autor.

Governança Corporativa, de acordo com o IBGC (2009), é um sistema e, como tal, ele

é implantando ao longo do tempo, o que faz com que a prática dos valores organizacionais, que também acontece ao longo do tempo, tenha importante influência nesse processo.

Já o desempenho econômico-financeiro é influenciado pela prática dos valores organizacionais, mas ele acaba sendo, por vezes, consequência das ações levadas a termo na organização ao longo do tempo, fazendo com esta relação nem sempre seja percebida.

A prática dos valores organizacionais aparenta ter uma influência muito grande nos funcionários quando estes percebem que os mesmos são efetivamente praticados pelas instâncias superiores; o exemplo é importante instrumento em um processo de governança corporativa.

Os registros relacionados à prática dos valores organizacionais, de maneira agrupada em todas as instituições pesquisadas, sugerem a existência de relações entre valores organizacionais e governança corporativa, assim como entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro, ainda que, neste último caso, de maneira menos enfática.

5.1.2 Análise comparativa – subcategoria: processo de construção dos valores organizacionais

O processo de construção dos valores organizacionais na ALL levou em consideração uma das principais formas por meio das quais a organização cresceu ao longo tempo, isto é, por meio de aquisições de outras organizações. Isto fez com que o processo de construção dos valores recebesse especial atenção, permitindo que se avaliassem os valores das organizações adquiridas, de maneira a incorporá-los quando se mostrassem adequados, e de modo a garantir, por outro lado, que valores já existentes fossem bem entendidos e praticados pelos novos funcionários, garantindo, dessa forma, a perpetuidade do pensamento estratégico da empresa. Importante para tanto foi o processo de disseminação dos valores, criando-se oportunidades formais para que isso acontecesse.

Na Bematech, o processo de construção dos valores organizacionais levou em consideração a contribuição de profissionais que foram incorporados à organização ao longo do tempo, profissionais do alto escalão, em nível executivo, ou em âmbito do conselho de administração. As experiências distintas desses profissionais colaboraram para que o processo fosse construído ao longo do tempo e ao longo do próprio processo de crescimento, consolidação e expansão internacional da empresa. Sempre houve, e ainda há, a preocupação

constante com a adequada disseminação desses valores a todos os funcionários, como forma de garantir a homogeneidade de entendimento em relação aos mesmos na organização.

O desafio em relação ao processo de construção dos valores organizacionais na COPEL relaciona-se ao seu tamanho e, por consequência, à sua capilaridade geográfica, além, também, de seu caráter público, algo que faz com que, por vezes, as linhas mestras de ação e de pensamento mudem. As mudanças, contudo, parecem, cada vez mais, levar em consideração os aspectos técnicos envolvidos, de maneira a não permitir impactos negativos para o cliente final e para o acionista minoritário. Isso é fruto do aprendizado das altas administrações, ao longo do tempo, quanto aos conceitos de governança corporativa; esta – a governança corporativa – faz parte, inclusive, e de maneira explícita, da visão da empresa.

A Positivo Informática, tendo-se originado de um grupo econômico maior, da área de educação, o processo de construção de seus valores organizacionais parecer ter sido facilitado, uma vez que a educação, por si, parece exigir maior rigor em relação aos valores necessários e vividos no ambiente de negócios. O seu crescimento ao longo do tempo, contudo, também exigiu muitos esforços, visando garantir que os pensamentos mais nobres de seus gestores – os valores organizacionais – fossem corretamente entendidos. Para tanto, e também por conta do crescimento, consolidação e expansão de suas operações, o processo de disseminação dos valores foi de grande importância ao longo do tempo.

No Quadro 54 apresenta-se o conjunto de todos os registros relacionados à subcategoria “processo de construção dos valores organizacionais”. A relação entre valores organizacionais e governança corporativa é sugerida em quase todos os registros, enquanto a relação entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro é sugerida na maioria dos registros.

Enquanto um processo, a construção dos valores organizacionais está intimamente ligada à governança corporativa, pois também esta é construída ao longo do tempo, seja um tempo curto ou longo. As melhores práticas e os princípios de governança corporativa são, na realidade, valores a serem vivenciados pelas organizações para que as mesmas fiquem imunes aos processos de negócios ilícitos.

Assim também ocorre em relação ao desempenho econômico-financeiro, uma vez que será por meio da construção dos valores organizacionais sólidos que os negócios da organização irão colaborar para a obtenção de resultados satisfatórios, sem que, para tanto, a organização precise abrir mão de suas crenças maiores – os seus valores organizacionais.

Os registros relacionados à construção dos valores organizacionais, de maneira agrupada em todas as instituições pesquisadas, sugerem a existência de relações entre valores

organizacionais e governança corporativa, assim como entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro, uma vez mais, neste último caso, de maneira menos enfática.

Empresa	Registro	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
ALL	REG_ALL_CAT01_SUB02_01	Não	Não
	REG_ALL_CAT01_SUB02_02	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT01_SUB02_03	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT01_SUB02_04	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT01_SUB02_05	Sim	Não
Bematech	REG_BEM_CAT01_SUB02_01	Sim	Sim
	REG_BEM_CAT01_SUB02_02	Sim	Não
	REG_BEM_CAT01_SUB02_03	Sim	Não
COPEL	REG_COP_CAT01_SUB02_01	Sim	Não
	REG_COP_CAT01_SUB02_02	Sim	Sim
	REG_COP_CAT01_SUB02_03	Sim	Sim
	REG_COP_CAT01_SUB02_04	Sim	Sim
Positivo Informática	REG_POS_CAT01_SUB02_01	Sim	Sim
	REG_POS_CAT01_SUB02_02	Sim	Sim
	REG_POS_CAT01_SUB02_03	Sim	Não
Total de registros que sugerem a existência de relações		14 de um total de 15	9 de um total de 15

Quadro 54 - Análise horizontal: valores organizacionais / processo de construção dos valores organizacionais.
Fonte: O autor.

5.1.3 Análise comparativa – subcategoria: importância dos valores organizacionais

Os valores organizacionais na ALL têm importância, pois são levados em consideração quando da tomada de decisões relevantes. Este tipo de postura em relação aos valores é o que aparenta fazer a diferença entre uma organização que tem os seus valores, mas não os pratica, e aquelas organizações que entendem a real importância dos mesmos. Para estas últimas, como é o caso da ALL, os valores em muito colaboram para que as decisões sejam baseadas em aspectos que levam em consideração não somente o momento atual e as oportunidades de curto prazo, mas a visão de futuro e a história e posicionamento da organização no ambiente em que opera. Para este tipo de organização, nem todas as oportunidades de negócios se justificam, ainda que tragam resultados econômico-financeiros de curto prazo; o que se busca é o resultado adotado à linha de pensamento da organização.

A relevância dos valores organizacionais, para a Bematech, reside principalmente como importante instrumento para a perpetuação do negócio. Para tanto, a sua disseminação é importante, em particular quando se leva em consideração o crescimento da organização e a sua expansão internacional, o que faz com a preocupação com o correto entendimento dos valores organizacionais por parte de todos os profissionais seja grande e constante. A assim chamada Universidade Bematech em muito colabora para que este objetivo seja atingido.

A inserção do tema da sustentabilidade na COPEL colaborou para o fortalecimento do tema relacionado aos valores organizacionais, na medida em que estes foram revisitados, como forma de construir-se uma visão integrada da organização em relação a ambos. Como uma empresa mais sujeita a desavenças de ordem política, dada a sua natureza de empresa pública, a solidez com que os valores organizacionais são definidos, disseminados e vivenciados tem uma importância muito grande; os valores organizacionais apresentam-se como instrumentos de gestão, colaborando para que decisões sejam tomadas de maneira consistente, sem prejudicar os clientes e acionistas minoritários.

Os registros REG_POS_CAT01_SUB03_02 – “Para se construir uma empresa que progrida, ela tem que ter credibilidade e a gente busca essa credibilidade e temos conquistado. Essa credibilidade se faz através dos teus próprios valores internos e da rigidez com que a companhia se comporta em relação às regras definidas pelo mercado” - e REG_POS_CAT01_SUB03_03 – “...valores organizacionais e governança corporativa são elementos que transmitem confiança para o mercado. A imagem da empresa é afetada positivamente e os reflexos aparecem na elevação do preço das suas ações, por exemplo” –

resumem a visão da Positivo Informática em relação à importância dada aos valores organizacionais.

No Quadro 55 apresenta-se o conjunto de todos os registros relacionados à subcategoria “importância dos valores organizacionais”. A relação entre valores organizacionais e governança corporativa é sugerida em todos os registros, assim como a relação entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro é sugerida em quase todos, à exceção de um referente à COPEL.

A importância dos valores organizacionais reside no fato de servirem como base para as ações da empresa, seja em âmbito estratégico, tático ou operacional, uma vez que as empresas os levam em consideração para a tomada de decisão.

As organizações também entendem que os resultados econômico-financeiros estão atrelados eles, uma vez que estes definem padrões de comportamento que irão levar, ou não, aos resultados almejados.

Os registros relacionados à importância dos valores organizacionais, de maneira agrupada em todas as instituições pesquisadas, sugerem a existência de relações entre valores organizacionais e governança corporativa, assim como entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro.

Empresa	Registro	Sugere relação entre VO e GC	Sugere relação entre VO e DEF
ALL	REG_ALL_CAT01_SUB03_01	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT01_SUB03_02	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT01_SUB03_03	Sim	Sim
Bematech	REG_BEM_CAT01_SUB03_01	Sim	Sim
	REG_BEM_CAT01_SUB03_02	Sim	Sim
	REG_BEM_CAT01_SUB03_03	Sim	Sim
COPEL	REG_COP_CAT01_SUB03_01	Sim	Não
	REG_COP_CAT01_SUB03_02	Sim	Sim
	REG_COP_CAT01_SUB03_03	Sim	Sim
Positivo Informática	REG_POS_CAT01_SUB03_01	Sim	Sim
	REG_POS_CAT01_SUB03_02	Sim	Sim
	REG_POS_CAT01_SUB03_03	Sim	Sim
Total de registros que sugerem a existência de relações	_____	12 de um total de 12	11 de um total de 12

Quadro 55 - Análise horizontal: valores organizacionais / importância dos valores organizacionais.
Fonte: O autor.

5.2 ANÁLISE COMPARATIVA – CATEGORIA: GOVERNANÇA CORPORATIVA

Por meio dos onze questionários aplicados procurou-se identificar a percepção dos respondentes em relação à aderência das práticas de governança corporativa quando avaliadas com base das melhores práticas propostas pelo IBGC. No Quadro 56 apresentam-se os resultados referentes as análises efetuadas.

Item do código do IBGC / nível de aderência	Aderente	Razoavelmente aderente	Pouco aderente	Não aderente
Propriedade	6	5	0	0
Conselho de administração	9	2	0	0
Gestão	6	5	0	0
Auditoria independente	11	0	0	0
Conselho fiscal	11	0	0	0
Conduta e conflito de interesses	7	3	1	0

Quadro 56 - Percepção em relação à aderência das práticas de governança corporativa quando avaliadas à luz das melhores práticas propostas pelo IBGC.

Fonte: O autor.

Percebe-se que todas as empresas entendem que estão aderentes ou razoavelmente aderentes às práticas de governança corporativa propostas pela IBGC.

Buscou-se compreender também, por meio dos relatórios de atividades das empresas, as razões pelas quais a empresa buscava implantar as práticas de governança corporativa. Os resultados são apresentados nos quadros a seguir.

Razões de ordem legal e de ordem econômico-financeira destacam-se como as principais responsáveis pela implantação das práticas de governança corporativa.

As principais dificuldades enfrentadas para a implantação das práticas de governança corporativa e os principais benefícios advindos dessa implantação são apresentados nos Quadros 58 e 59. Dificuldades em termos de processos e de ordem legal foram as mais citadas como sendo as mais impactantes no processo de implantação das práticas de governança corporativa

Respondente / razões de ordem:	Empresa	Legal	Mercadológica	Econômico- financeira	Operacional	Outras
Questionário_01	ALL	1	3	2	4	–
Questionário_02	ALL	1	2	4	3	–
Questionário_03	ALL	4	2	1	3	–
Questionário_04	Bematech	3	4	1	2	5
Questionário_05	Bematech	4	3	1	2	–
Questionário_06	Bematech	3	4	2	1	–
Questionário_07	COPEL	2	1	4	5	3
Questionário_08	COPEL	1	4	2	3	–
Questionário_09	COPEL	5	4	3	2	1
Questionário_10	Positivo	3	2	1	4	–
Questionário_11	Positivo	1	3	2	4	–

Quadro 57 - Principais razões que levaram a empresa à prática da governança corporativa, por ordem de importância, variando de 1 a 5.

Fonte: O autor.

Respondente / dificuldades de ordem:	Empresa	Legal	Processos	Econômico- financeiro	Operacional	Tecnológica	Outras
Questionário_01	ALL	1	2	4	3	5	–
Questionário_02	ALL	5	2	3	1	4	–
Questionário_03	ALL	4	1	5	2	3	–
Questionário_04	Bematech	5	1	6	2	4	3
Questionário_05	Bematech	5	1	4	2	3	–
Questionário_06	Bematech	3	2	5	1	4	–
Questionário_07	COPEL	1	2	6	4	5	3
Questionário_08	COPEL	5	1	2	3	4	–
Questionário_09	COPEL	1	3	5	4	6	2
Questionário_10	Positivo	2	1	5	3	4	–
Questionário_11	Positivo	6	1	3	2	5	–

Quadro 58 - Principais dificuldades enfrentadas para a implantação das práticas de governança corporativa, por ordem de importância, variando de 1 a 5.

Fonte: O autor

Respondente / benefícios em termos de:	Empresa	Imagem	Econômico-financeira	Operacional	Processos	Outras
Questionário_01	ALL	1	3	4	2	–
Questionário_02	ALL	5	3	4	2	1
Questionário_03	ALL	3	1	4	2	–
Questionário_04	Bematech	4	1	3	2	5
Questionário_05	Bematech	4	1	2	3	–
Questionário_06	Bematech	2	3	1	4	–
Questionário_07	COPEL	1	3	4	5	2
Questionário_08	COPEL	4	2	3	1	–
Questionário_09	COPEL	1	4	2	3	5
Questionário_10	Positivo	2	1	3	4	–
Questionário_11	Positivo	4	2	3	1	–

Quadro 59 - Principais benefícios advindos da implantação das práticas de governança corporativa, por ordem de importância, variando de 1 a 5.

Fonte: O autor.

Os principais benefícios obtidos com a implantação das práticas de governança corporativa são atribuídos à imagem e aos aspectos econômico-financeiros.

5.2.1 Análise comparativa – subcategoria: aderência às práticas de governança corporativa

A aderência às práticas de governança corporativa na ALL sempre existiu, muito

embora, em determinado período de sua existência, não de maneira formal. A cultura da organização sempre privilegiou as práticas usualmente entendidas como boas pelo mercado. A orientação para o mercado sempre esteve no cerne da organização, antes do momento da abertura do capital. A origem de grande parte dos profissionais responsáveis pela gestão da organização é de empresas que já atuavam no mercado de capitais, o que facilitou a inserção da ALL nesse segmento.

É muito claro o fato de que a Bematech já praticava muitas das melhores práticas de governança corporativa muito antes da efetiva abertura de seu capital. O processo por meio do qual o seu Conselho de Administração foi implantado e passou por alterações demonstra que a aderência às práticas é algo intrínseco à cultura organizacional, mais do que algo a ser perseguido somente a título de atender a determinados requisitos oficiais e obrigatórios do mercado de capitais. Isto permitiu que as práticas fossem sendo aprimoradas ao longo do tempo. O processo de seleção de conselheiros de administração, que leva em consideração as necessidades da organização, e não somente as competências do conselheiro, demonstra o amadurecimento da organização em relação às práticas.

A COPEL precisou vencer o estigma de que governança corporativa é algo inerente às empresas privadas. Esta mudança de postura em relação à governança corporativa ocorreu pelos próprios benefícios apresentados por um determinado tipo de gestão no qual as práticas foram sendo gradativamente implantadas. Os resultados alcançados, por si só, contribuíram para uma mudança da visão de determinados dirigentes em relação ao tema. Percebeu-se, também, que a governança corporativa contribuía para uma empresa pública, no sentido de fazer com as mudanças de ordem política não gerassem impactos negativos na operação da organização.

A Positivo Informática também procurou implantar práticas de governança corporativa antes da efetiva decisão pela abertura de capital, o que contribuiu para que o processo formal acontecesse de maneira relativamente natural, sem surpresas. A inserção de um conselheiro independente, com experiência significativa no mercado em que opera a organização, é um exemplo da forma como a empresa conduziu o processo.

No Quadro 60 apresenta-se o conjunto de todos os registros relacionados à subcategoria “aderência às práticas de governança corporativa”. A relação entre governança corporativa e valores organizacionais é sugerida em mais da metade dos registros, enquanto a relação entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro é sugerida em treze dos quatorze dos registros.

Empresa	Registro	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
ALL	REG_ALL_CAT02_SUB01_01	Não	Sim
	REG_ALL_CAT02_SUB01_02	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT02_SUB01_03	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT02_SUB01_04	Sim	Sim
Bematech	REG_BEM_CAT02_SUB01_01	Sim	Sim
	REG_BEM_CAT02_SUB01_02	Sim	Não
	REG_BEM_CAT02_SUB01_03	Sim	Sim
	REG_BEM_CAT02_SUB01_04	Não	Sim
COPEL	REG_COP_CAT02_SUB01_01	Não	Sim
	REG_COP_CAT02_SUB01_02	Sim	Sim
	REG_COP_CAT02_SUB01_03	Sim	Sim
Positivo Informática	REG_POS_CAT02_SUB01_01	Não	Sim
	REG_POS_CAT02_SUB01_02	Não	Sim
	REG_POS_CAT02_SUB01_03	Sim	Sim
Total de registros que sugerem a existência de relações	_____	9 do total de 14	13 do total de 14

Quadro 60 - Análise horizontal: governança corporativa / aderência às práticas de governança corporativa.
Fonte: O autor.

As relações entre a aderência às práticas de governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro podem ser mais bem compreendidas a partir do momento em que se entenda que as práticas de governança corporativa visam também melhorar a gestão geral da organização, das quais fazem parte também as práticas relacionadas à gestão econômico-financeira.

Embora a relação entre governança corporativa e valores organizacionais não tenha sido sugerida por alguns dos registros, percebe-se que existem ligações, pois muitos dos valores organizacionais não podem ser praticados de maneira isolada às melhores práticas de governança corporativa, e vice-versa.

Os registros relacionados à aderência às práticas de governança corporativa, de maneira agrupada em todas as instituições pesquisadas, sugerem a existência de relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro, assim como entre governança corporativa e valores organizacionais, neste último caso, de maneira menos enfática.

5.2.2 Análise comparativa – subcategoria: processo de construção das práticas de governança corporativa

O processo de construção das práticas de governança corporativa na ALL passou por fases que podem ser consideradas críticas, devido, principalmente ao processo de aquisição de outras empresas e pelo próprio porte da instituição. Outro aspecto importante diz respeito à cultura histórica da empresa, relativamente informal e de muita abertura ao diálogo. Embora sejam aspectos positivos, em algum momento de sua história pós-abertura de capital, estes aspectos precisaram ser revistos, à luz das exigências de mecanismos formais de controle e à luz da necessidade por divulgação de informações ao mercado de maneira estruturada, devidas e previamente analisadas pelas instâncias competentes.

O processo de construção das práticas de governança corporativa na Bematech foi construído desde a sua fundação, ainda que de maneira não necessariamente planejada no início. Mais tarde, contudo, as ações passaram a levar em consideração a visão estratégica em relação ao futuro. Muitas das necessidades formais relativas à abertura de capital já eram atendidas, independentemente da abertura do capital, pelo fato de a organização entender que atendê-las era importante, e não por ser uma obrigação.

As mudanças de processo, em particular de processos de caráter estratégico, como a implantação da governança corporativa em empresas como a COPEL, demanda grandes esforços, pois a sua característica de empresa pública associada ao seu porte e ao seu tempo de existência, faz com que seja necessário um trabalho muito grande de educação relacionada aos novos processos. A educação, por vezes, precisa ser acompanhada por outro processo, de “deseducação” dos processos até então vigentes. A empresa, contudo, teve sucesso nessa empreitada, pois viu a governança ser aceita pela alta administração, uma alta administração muito politizada e com uma rotatividade relativamente alta quando comparada aos padrões da iniciativa privada.

A Positivo Informática também viveu algo semelhante à ALL em termos de adequação à realidade de um empresa de capital aberto. Sua cultura era voltada para uma certa ausência de formalismos em seus processos, assim como por uma comunicação não estruturada. O processo de construção das práticas de governança corporativa obrigou a empresa a rever algumas dessas práticas.

Embora de maneira mais equilibrada, não tão enfática, os registros relacionados à construção das práticas de governança corporativa, de maneira agrupada em todas as instituições pesquisadas, sugerem a existência de relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro, assim como entre governança corporativa e valores organizacionais (Quadro 61).

Empresa	Registro	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
ALL	REG_ALL_CAT02_SUB02_01	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT02_SUB02_02	Sim	Não
	REG_ALL_CAT02_SUB02_03	Sim	Não
	REG_ALL_CAT02_SUB02_04	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT02_SUB02_05	Não	Sim
Bematech	REG_BEM_CAT02_SUB02_01	Não	Sim
	REG_BEM_CAT02_SUB02_02	Não	Sim
	REG_BEM_CAT02_SUB02_03	Sim	Não
	REG_BEM_CAT02_SUB02_04	Sim	Não
COPEL	REG_COP_CAT02_SUB02_01	Sim	Não
	REG_COP_CAT02_SUB02_02	Não	Não
	REG_COP_CAT02_SUB02_03	Sim	Sim
	REG_COP_CAT02_SUB02_04	Não	Sim
Positivo Informática	REG_POS_CAT02_SUB02_01	Sim	Não
	REG_POS_CAT02_SUB02_02	Sim	Sim
	REG_POS_CAT02_SUB02_03	Não	Sim
Total de registros que sugerem a existência de relações		10 do total de 16	9 do total de 16

Quadro 61 - Análise horizontal: governança corporativa / processo de construção das práticas de governança corporativa.

Fonte: O autor.

5.2.3 Análise comparativa – subcategoria: importância da governança corporativa

A importância da governança corporativa para a ALL reside, entre outros, no fato de a empresa ser melhor entendida por parte de todos os *stakeholders*. Seguir regras bem definidas pelo mercado de capitais significa que a organização, em termos de seus profissionais e de seus processos, são adequados, possibilitando que a mesma alcance resultados satisfatórios. Muito embora a empresa tenha precisado alterar algumas de suas características, bem como desenvolver outras, ela entende como benéfica a governança corporativa.

Para a Bematech, a importância da governança corporativa sempre foi grande, mesmo antes da decisão pela abertura de capital, ou ainda quando estava em seu estágio inicial de existência. A importância dada à governança corporativa pela organização pode ser melhor entendida quando se busca compreender as razões pelas quais a mesma foi implantada. Essas razões extrapolam a obrigatoriedade exigida pelo mercado de capitais, residindo na crença de que tais práticas contribuem para a melhoria da organização, independentemente das exigências legais às quais ela está submetida.

A importância da governança corporativa atualmente é grande o suficiente a ponto de fazer parte de sua visão institucional. O registro REG_COP_CAT02_SUB03_04 resume a forma como a governança corporativa é vista, e a sua importância: “Tanto os valores organizacionais como governança corporativa e desempenho econômico financeiro, devem estar fortemente estabelecidos, disseminados e entendidos por todos. Após isso, existe a necessidade de diálogos com a cadeia produtiva (*stakeholders*) para que as estratégias sejam ligadas e também assimiladas pelos fornecedores ou prestadores de serviços, principalmente os ditos críticos e que possam colocar em risco o negócio da empresa. Para isso, o diálogo, em seguida do monitoramento são extremamente importantes para que ocorra um desenvolvimento sustentável desejado”.

Para a Positivo Informática, a importância da governança corporativa está associada à sua credibilidade, que é um dos mais importantes ativos de uma organização, e às novas oportunidades em termos de gestão e ao aumento de sua competitividade. A governança colaborou também para a definição e revisão de processos que, até então, não eram institucionalizados, ou não eram adequados à realidade exigida pelo mercado.

Os registros (Quadro 62) relacionados à importância da governança corporativa, de maneira agrupada em todas as instituições pesquisadas, sugerem a existência de relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro, assim como entre governança

corporativa e valores organizacionais.

Empresa	Registro	Sugere relação entre GC e VO	Sugere relação entre GC e DEF
ALL	REG_ALL_CAT02_SUB03_01	Não	Não
	REG_ALL_CAT02_SUB03_02	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT02_SUB03_03	Não	Sim
Bematech	REG_BEM_CAT02_SUB03_01	Sim	Sim
	REG_BEM_CAT02_SUB03_02	Não	Sim
	REG_BEM_CAT02_SUB03_03	Não	Sim
	REG_BEM_CAT02_SUB03_04	Sim	Não
	REG_BEM_CAT02_SUB03_05	Sim	Sim
COPEL	REG_COP_CAT02_SUB03_01	Sim	Sim
	REG_COP_CAT02_SUB03_02	Sim	Sim
	REG_COP_CAT02_SUB03_03	Sim	Sim
	REG_COP_CAT02_SUB03_04	Sim	Sim
Positivo Informática	REG_POS_CAT02_SUB03_01	Sim	Sim
	REG_POS_CAT02_SUB03_02	Sim	Sim
	REG_POS_CAT02_SUB03_03	Não	Sim
	REG_POS_CAT02_SUB03_04	Sim	Sim
Total de registros	_____	11 de um total de 16	14 de um total de 16

Quadro 62 - Análise horizontal: governança corporativa / importância da governança corporativa sugere relação entre Governança Corporativa (GC) e Valores Organizacionais (VO) e entre Governança Corporativa e Desempenho Econômico Financeiro (DEF).

Fonte: O autor.

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA – CATEGORIA: DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

A relação entre valores organizacionais e governança corporativa com desempenho econômico-financeiro foi identificada em algumas das respostas dadas por meio dos questionários aplicados.

A adoção de valores organizacionais e de princípios de governança tem o objetivo macro de agregar e gerar valor para as Companhias. E agregar valor é melhorar seu desempenho econômico e financeiro. Portanto ter um modelo sólido de governança corporativa atrai investidores nacionais e internacionais. Esta atração pode ser o fator de sucesso em uma operação de captação de recursos, por exemplo. Além disso, as companhias deveriam estar sempre em busca de formas para aprimorar a transparência, ou seja, a comunicação com todos os seus *stakeholders*. Ter um modelo claro de governança demonstra que a empresa tem também boa estratégia, bom referencial e boa gestão de riscos, o que atrai capital externo. Hoje em dia, é inimaginável, para grandes empresas, que buscam a sustentabilidade, ficar à margem destas ferramentas (COP_QUE_07_07).

...uma empresa com os mais altos valores organizacionais e que pratica no seu dia a dia as melhores práticas de Governança Corporativa constrói um ambiente sólido, maduro e saudável para todos os acionistas e colaboradores, fazendo com que o produto entregue ou o serviço prestado ao nosso cliente seja amplamente reconhecido pelo Mercado, retornando a empresa bons negócios e um crescimento sustentado e de longo prazo (BEM_QUE_04_07).

... ao captar recursos, já existem linhas de financiamento que exigem que as empresas tenham adotado algum nível de governança corporativa da BM&FBOVESPA. Além disso, do ponto de vista de um investidor ou potencial acionista: se o investidor está para adquirir ações de duas ou mais empresas que tem perfil financeiro e indicadores de rentabilidade idênticos, aquela que apresente melhores práticas de boa governança pode ser a escolhida como melhor opção na hora decisão de investir (COP_QUE_07_07).

5.3.1 Análise comparativa – subcategoria: visão econômico-financeira do negócio

A ALL é uma empresa que demonstrou rigor com a gestão dos recursos econômico-financeiros, sejam eles poucos ou muitos. O “valorizar cada centavo” está presente na forma

como seus gestores veem a importância desses recursos; entendem eles que, não obstante o fato de a empresa ter crescido e se tornado um ator importante no segmento em que atua, nada justifica a falta de atenção a todo e qualquer montante, ainda que sejam estes pequenos. A produtividade é buscada a cada instante, e aqueles que a perseguem são recompensados adequadamente.

O grande mérito da Bematech, no que tange à sua gestão, foi o acompanhamento da dinâmica do mercado no qual está inserida, bem como o acompanhamento do marco legal deste mercado. Os recursos econômico-financeiros foram administrados visando ao atendimento às estratégias mercadológicas que foram sendo construídas ao longo do tempo, sendo provavelmente algumas das mais importantes, a migração de uma estratégia baseada em produtos para aquela baseada em soluções e a busca pelo equilíbrio entre uma atuação junto ao setor bancário e a entrada no varejo. Inovação é outra importante estratégia na história da empresa, tendo os recursos econômico-financeiros desempenhado importante papel para o atendimento a esta estratégia.

Apesar de seu grande porte, a preocupação com as consequências das decisões relacionadas aos recursos econômico-financeiros, na COPEL, está constantemente presente nas decisões da empresa relacionadas ao tema. Assim como a decisão em si, também o planejamento apresenta-se como uma importante ferramenta de gestão desses recursos, evitando-se que boas e importantes decisões transformem-se em execuções com baixa qualidade. A relação entre as três categorias de análise são, por vezes, explicitadas, conforme o registro REG_COP_CAT03_SUB01_04: “...os valores organizacionais e as boas práticas de governança corporativa têm como objetivos principais promover a sustentabilidade econômica, minimizar riscos financeiros, aumentar o valor da Companhia, facilitando a captação de recursos. A Governança Corporativa recupera e garante a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas e é importante para os investidores que, na grande maioria, atribuem a ela o mesmo peso que aos indicadores financeiros quando avaliam decisões de investimento”.

À semelhança do que aconteceu com a Bematech, também a Positivo Informática teve competência para acompanhar e entender a dinâmica do mercado no qual está inserida, em particular com que diz respeito ao crescimento das classes sociais menos favorecidas e às ações e programas dos governos em relação a elas. A relação entre a empresa e o grupo do qual ela se originou também é importante aspecto a ser levado em consideração quando se busca entender as razões do crescimento, consolidação e expansão da organização.

As decisões de caráter econômico-financeiros nas organizações pesquisadas levam em

consideração o mercado nos quais elas estão inseridas, assim como o arcabouço legal desses mercados. Este último fato não é algo comum às organizações em geral, o que faz com que aquelas que o fazem acabem por desenvolver relativa vantagem em relação às que não se preocupam com tais marcos legais. A governança corporativa, nesse sentido, contribui para este tipo de gestão.

Os dados indicam uma relação mais tênue entre o desempenho econômico-financeiro e os valores organizacionais; as empresas que mais contribuíram para esta conclusão foram a Bematech e a Positivo Informática.

No Quadro 63 apresenta-se o conjunto de todos os registros relacionados à subcategoria “visão econômico-financeira do negócio”. A relação entre desempenho econômico-financeiro e governança corporativa é sugerida na maioria dos registros, enquanto que a relação entre desempenho econômico-financeiro e valores organizacionais é sugerida por menos da metade dos registros.

Os registros relacionados à visão econômico-financeira do negócio, de maneira agrupada em todas as instituições pesquisadas, sugerem a existência de relações entre desempenho econômico-financeiro e governança corporativa, mas não sugerem que existam relações entre desempenho econômico-financeiro e valores organizacionais.

Empresa	Registro	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
ALL	REG_ALL_CAT03_SUB01_01	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT03_SUB01_02	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT03_SUB01_03	Sim	Não
	REG_ALL_CAT03_SUB01_04	Não	Sim
Bematech	REG_BEM_CAT03_SUB01_01	Não	Não
	REG_BEM_CAT03_SUB01_02	Não	Não
	REG_BEM_CAT03_SUB01_03	Não	Não
	REG_BEM_CAT03_SUB01_04	Não	Sim
COPEL	REG_COP_CAT03_SUB01_01	Não	Sim
	REG_COP_CAT03_SUB01_02	Sim	Sim
	REG_COP_CAT03_SUB01_03	Sim	Sim
	REG_COP_CAT03_SUB01_04	Sim	Sim
Positivo Informática	REG_POS_CAT03_SUB01_01	Não	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB01_02	Não	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB01_03	Não	Sim
Total de registros que sugerem a existência de relações	_____	6 de um total de 15	11 de um total de 15

Quadro 63 - Análise horizontal: desempenho econômico-financeiro / visão econômico-financeira do negócio sugerindo relação entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Valores Organizacionais (VO) e entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Governança Corporativa (GC)
Fonte: O autor.

5.3.2 Análise comparativa – subcategoria: visão em relação ao cliente

A ALL entende que o crescimento e o fortalecimento da organização se dão por meio da satisfação do cliente. Atrela também o seu sucesso aos valores que possui, em particular aqueles relacionados à meritocracia, que recompensa de forma diferente aqueles que geram

levado em consideração, ainda que em gestos simples, como o vestir-se. A capacidade de comunicar-se adequadamente com o cliente também faz parte das preocupações da empresa em relação a eles, os clientes.

A atuação da Bematech em relação ao cliente é orientada pela sua capacidade de inovar, algo presente em seu dia a dia desde os primórdios de sua atuação no mercado. A empresa sempre procurou, seja com recursos próprios, seja em parcerias com terceiros, desenvolver soluções inovadoras, em um mercado, o da tecnologia, que também busca soluções diferentes. A capacidade de ouvir e conhecer o mercado é melhor entendida, quando se estuda a Bematech, pela forma como ela migrou de uma atuação voltada a produtos para uma atuação que privilegia soluções, aqui inserido o desenvolvimento de *software*. Esta atuação também leva em consideração, quando necessário para atingir as suas metas, o crescimento e expansão por meio de aquisições de outras empresas.

A COPEL convive com grandes desafios em termos de ouvir, entender e atender a seus clientes, pois são muitos, pulverizados por todo o Estado do Paraná, além de precisar, também, ouvir, entender e atender aos seus acionistas, minoritários e majoritários, como o próprio Estado do Paraná. A COPEL vê a confiança do consumidor como um dos principais aspectos para a perenidade da organização e sua rentabilidade, conforme atestado pelo registro: REG_COP_CAT03_SUB02_02: "...a grande questão é reputação, confiança do consumidor, tudo isso cria base pra se tenha a empresa duradoura e empresa rentável".

O registro REG_POS_CAT03_SUB02_03 resume a forma como a Positivo Informática vê o cliente: "O que o mercado pensa, o que o mercado está confortável, o que seria uma ação ou um resultado do que poderia trazer um retorno maior ainda pras ações, porque traria mais confiança dos investidores? Tudo isso é levado para a administração e embora o Hélio seja um controlador da empresa, ele sempre deu a prioridade necessária para o que mercado pensa. Obviamente a gente sempre filtra ... a nossa percepção e ele toma as decisões conforme o que eles acham que é relevante ou não. Se ele tiver um feedback que a gente entenda que não é relevante para o negócio, obviamente... mas a grande maioria vem pra contribuir mesmo. Mas, o Hélio e os controladores sempre foram muito abertos pra entender, ouvir o mercado e saber o que tem que melhorar ou saber o que podemos potencializar do que a gente tem de bom ou saber o que às vezes a gente ainda não está muito bom e pode melhorar".

Uma atuação orientada ao cliente é importante para que uma organização alcance o sucesso, em particular quando esta organização é de grande porte e atua no mercado de

varejo, com uma gama variada de consumidores, distribuídos por distintas regiões geográficas, como é o caso das organizações pesquisadas.

No Quadro 64 apresenta-se o conjunto de todos os registros relacionados à subcategoria “visão em relação ao cliente”. A relação entre desempenho econômico-financeiro e governança corporativa é sugerida na maioria dos registros, assim como também o é a relação entre desempenho econômico-financeiro e valores organizacionais.

Os registros relacionados à visão em relação ao cliente, de maneira agrupada em todas as instituições pesquisadas, sugerem a existência de relações entre desempenho econômico-financeiro e governança corporativa, bem como entre desempenho econômico-financeiro e valores organizacionais.

Empresa	Registro	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
ALL	REG_ALL_CAT03_SUB02_01	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT03_SUB02_02	Sim	Não
	REG_ALL_CAT03_SUB02_03	Não	Sim
Bematech	REG_BEM_CAT03_SUB02_01	Sim	Sim
	REG_BEM_CAT03_SUB02_02	Sim	Não
	REG_BEM_CAT03_SUB02_03	Sim	Sim
COPEL	REG_COP_CAT03_SUB02_01	Sim	Sim
	REG_COP_CAT03_SUB02_02	Sim	Sim
Positivo Informática	REG_POS_CAT03_SUB02_01	Sim	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB02_02	Não	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB02_03	Sim	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB02_04	Sim	Sim
Total de registros que sugerem a existência de relações	_____	10 do total de 12	10 do total de 12

Quadro 64 - Análise horizontal: desempenho econômico-financeiro / visão em relação ao cliente sugerindo relação entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Valores Organizacionais (VO) e entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Governança Corporativa.

Fonte: O autor.

5.3.3 Análise comparativa – subcategoria: visão em relação ao acionista

O relacionamento entre executivos e acionistas majoritários é harmônico na ALL, principalmente pelo fato de haver um entendimento mútuo entre os papéis e responsabilidades das partes. Relacionamento harmônico não significa necessariamente que não existam pontos de discórdia, mas que estes pontos são tratados de maneira negociada, sem que haja até mesmo a necessidade de deliberações por meio do voto. O fato de a empresa ter crescido por meio de aquisições, faz com que esta habilidade – saber negociar de forma harmônica – tenha uma importância ainda maior, pois as culturas organizacionais da empresa que compra não é necessariamente a mesma cultura organizacional da empresa que é comprada.

As relações entre os acionistas e os executivos, na Bematech, também sempre foram bem administradas, havendo esforços de ambas as partes no sentido de bem compreender seus papéis. O papel do acionista sempre foi o de efetivamente colaborar para a solução de situações em que se fazia necessário o seu envolvimento, mais do que simplesmente posicionar-se de maneira passiva. A relação entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro é identificada pelo registro: REG_BEM_CAT03_SUB03_04: “Os valores organizacionais e a governança corporativa visam nortear a conduta dos profissionais de uma empresa frente a seus *stakeholders*. Sendo assim, ambos visam à satisfação dos acionistas através da obtenção de lucro, retorno sobre ativos e diversas outras métricas econômico-financeiras, de uma maneira saudável, equilibrada. A prática dos valores e governança visam não só ao resultado de curto prazo, mas principalmente o de médio e longo prazo, fazendo com que os investimentos a serem realizados pela empresa tenham filtros mais consistentes, com melhor qualidade”.

O fato de ser uma empresa de economia mista coloca à COPEL uma preocupação a mais em relação à sua visão em relação ao acionista. Ela busca constantemente o equilíbrio na busca por satisfazer ao seu acionista majoritário e, ao mesmo tempo, atender com eficácia o seu cliente final e também os acionistas minoritários. A empresa entende como de grande importância o acesso a recursos por meio do mercado de capitais; por conta disso, todos os esforços são envidados no sentido de satisfazer a todos os seus *stakeholders*.

A Positivo Informática precisou administrar as suas relações com os acionistas enquanto vivenciava o seu crescimento e expansão. O entendimento quanto ao papel do acionista é claro, tanto em relação à sua percepção em relação à geração de valor por uma empresa, quanto em relação à própria governança corporativa, conforme pode ser analisado

por meio do registro: REG_POS_CAT03_SUB03_05: “Geração de valor, governança, resultados, resultado é a geração de valor pro acionista, o acionista vai enxergar duas coisas numa só, que ele vai querer investir: governança e geração de valor. Aí ele decide investir mesmo ...”

Os registros relacionados à visão em relação ao acionista, de maneira agrupada em todas as instituições pesquisadas, sugerem a existência de relações entre desempenho econômico-financeiro e governança corporativa, bem como entre desempenho econômico-financeiro e valores organizacionais.

Empresa	Registro	Sugere relação entre DEF e VO	Sugere relação entre DEF e GC
ALL	REG_ALL_CAT03_SUB03_01	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT03_SUB03_02	Sim	Sim
	REG_ALL_CAT03_SUB03_03	Sim	Sim
Bematech	REG_BEM_CAT03_SUB03_01	Não	Sim
	REG_BEM_CAT03_SUB03_02	Não	Sim
	REG_BEM_CAT03_SUB03_03	Não	Sim
	REG_BEM_CAT03_SUB03_04	Sim	Sim
COPEL	REG_COP_CAT03_SUB03_01	Sim	Sim
	REG_COP_CAT03_SUB03_02	Sim	Sim
	REG_COP_CAT03_SUB03_03	Sim	Sim
	REG_COP_CAT03_SUB03_04	Sim	Sim
Positivo Informática	REG_POS_CAT03_SUB03_01	Sim	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB03_02	Não	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB03_03	Sim	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB03_04	Sim	Sim
	REG_POS_CAT03_SUB03_05	Sim	Sim
Total de registros que sugerem a existência de relações		12 do total de 16	16 do total de 16

Quadro 65- Análise horizontal: desempenho econômico-financeiro / visão em relação ao acionista sugere relação entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Valores Organizacionais (VO) e entre Desempenho Econômico-financeiro (DEF) e Governança Corporativa.

Fonte: O autor.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS À ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS

No Quadro 66 apresenta-se o resultado da pesquisa quando são agrupados todos os registros referentes a um determinado conjunto de categoria / subcategoria: Relembra-se que esta análise horizontal é feita não por empresa, mas por categoria / subcategoria

Percebeu-se a constante preocupação por parte das empresas pesquisadas em relação à divulgação dos valores organizacionais, assim como, ainda que em menor escala, em relação à análise dos valores em si.

O processo de construção dos valores passa, em geral, pela busca do entendimento de quais são os valores que a empresa deseja, pela sua divulgação e monitoramento de sua aplicabilidade no dia a dia da organização. Neste aspecto, a aplicabilidade pela alta administração apresenta-se como importante fator a colaborar para a sua maior disseminação em escalões inferiores, pelo exemplo a ser seguido.

A importância dos valores organizacionais é citada por todas as organizações; não existem dúvidas em relação ao impacto que os valores têm para o sucesso das empresas, sendo que em muitos casos eles são efetivamente levados em consideração antes da tomada de decisões relevantes.

A aderência às práticas de governança corporativa, embora seja uma obrigação, é entendida pelas empresas como um importante benefício, tendo as práticas sido implantadas, em muitas vezes, sem que a organização ainda estivesse obrigada a fazê-lo, isto é, antes de abrir o seu capital.

O processo de construção das práticas de governança corporativa consome, em geral, longos períodos de tempo, o que permite que o referido processo amadureça e se consolide. A importância da governança corporativa não é, via de regra, questionada pelas empresas, embora algumas das práticas sejam questionadas quanto à sua validade, por exemplo, a questão relacionada à extensiva e profunda divulgação de informações ao mercado em geral.

A visão econômico-financeira do negócio é sempre entendida como importante para o sucesso das empresas, e quando é analisada também à luz da visão em relação ao cliente e em relação ao acionista, apresenta-se como importante fator de diferenciação da organização no mercado em que atua.

Embora, no que diga respeito especificamente aos registros referentes à visão econômico-financeira do negócio, não tenha havido indícios quanto à existência de relações entre desempenho econômico-financeiro e valores organizacionais, as relações entre

Governança Corporativa, Valores Organizacionais e Desempenho Econômico-financeiro puderam ser comprovados pela qualidade e quantidade dos registros totais analisados.

Categoria	Subcategoria	Empresa	Registros por empresa	Registros por subcategoria	Registros por categoria	Registros sugerem relações entre as categorias
Valores Organizacionais	Prática dos valores organizacionais	ALL	5	14	41	Sim / Sim
		Bematech	3			
		COPEL	4			
		Positivo	2			
	Processo de construção dos valores organizacionais	ALL	5	15		
		Bematech	3			
		COPEL	4			
		Positivo	3			
	Importância dos valores organizacionais	ALL	3	12		
		Bematech	3			
		COPEL	3			
		Positivo	3			
Governança Corporativa	Aderência às práticas de governança corporativa	ALL	4	14	46	Sim / Sim
		Bematech	4			
		COPEL	3			
		Positivo	3			
	Processo de construção das práticas de governança corporativa	ALL	5	16		
		Bematech	4			
		COPEL	4			
		Positivo	3			
	Importância da governança corporativa	ALL	3	16		
		Bematech	5			
		COPEL	4			
		Positivo	4			
Desempenho Econômico Financeiro	Visão econômico-financeira do negócio	ALL	4	15	43	Sim / Não
		Bematech	4			
		COPEL	4			
		Positivo	3			
	Visão em relação ao cliente	ALL	3	12		
		Bematech	3			
		COPEL	2			
		Positivo	4			
	Visão em relação ao acionista	ALL	3	16		
		Bematech	4			
		COPEL	4			
		Positivo	5			

Quadro 66 - Análise horizontal: resultados.

Fonte: O autor

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A importância das premissas que foram levadas em consideração (, o atendimento aos objetivos específicos e ao objetivo geral, assim como a resposta ao problema de pesquisa puderam ser observados ao longo do Estudo Empírico (capítulo 4) e da Análise Comparativa entre os Casos (capítulo 5), à luz da Fundamentação Teórica e Empírica (capítulo 2) e da Metodologia proposta (capítulo 3).

6.1. CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO ÀS PREMISSAS

A proposição do problema de pesquisa levou em consideração algumas premissas, as quais são reapresentadas a seguir, como forma de preparar a leitura das conclusões apresentadas na sequência:

- a. A boa governança corporativa é uma característica importante de uma organização em seu mercado de atuação. A governança corporativa é entendida atualmente pelos *stakeholders* de uma organização como uma das maneiras de se demonstrar o interesse dessa organização em atender aos anseios desses mesmos *stakeholders*. As expectativas em relação a uma organização podem ser as mais variadas possíveis: desde a distribuição pura e simples dos lucros auferidos em um determinado exercício ao conhecimento das estratégias de mercado que a organização pretende seguir. A governança apresenta-se como um instrumento que irá garantir que tais interesses sejam tratados com transparência e ética, e que contas serão prestadas aos que por elas possam ter interesse. A disseminação dos conceitos de governança corporativa por meio de instituições de representatividade nacional atesta, também, a importância da mesma para os próprios países, como também atestam os códigos de melhores práticas reconhecidos internacionalmente, alguns dos quais aqui referenciados. O tema governança corporativa mostrou-se ser amplamente conhecido e sua importância reconhecida por parte de todos os entrevistados e respondentes aos questionários aplicados.
- b. O desempenho em geral e o desempenho econômico-financeiro em particular são

importantes aspectos a serem analisados pelos *stakeholders* de uma organização. O desempenho de uma organização é entendido como sendo a forma por meio da qual a sua competência é atestada, independentemente de suas características, ou seja, seja uma empresa privada ou pública, pequena ou grande, deste ou daquele segmento da economia, de um ou de outro setor dessa economia, sempre é possível avaliar o seu desempenho. Para empresas de capital aberto, contudo, como aquelas que foram objeto desta pesquisa, o desempenho econômico-financeiro apresenta-se como importante fator a ser levado em consideração para o aporte de recursos por parte de investidores, de quaisquer naturezas, ou para a captação de recursos, aos olhos da empresa. O tema desempenho econômico-financeiro, em particular, foi reconhecido como sendo de grande importância por parte das empresas pesquisadas por ser, no caso das empresas de capital aberto, fator prioritário de decisão por parte de investidores.

- c. Os valores organizacionais têm importante papel na construção da cultura e da identidade organizacionais, colaborando também para o processo de governança corporativa. Não houve exceção em relação ao entendimento quanto à importância dos valores organizacionais em todas as organizações pesquisadas, muito embora fosse frequente a existência de dúvidas em relação à existência, ou não, de relações entre estes, os valores organizacionais, a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro. Sejam executivos do primeiro escalão de uma organização ou profissionais da alta gerência, respondentes aos questionários ou entrevistados, profissionais de mercado ou fundadores, a importância dos valores organizacionais sempre foi destacada como importante fator a colaborar para o sucesso de uma organização, qualquer que seja o entendimento que a palavra sucesso pudesse suscitar.
- d. O processo e a dinâmica de implantação das práticas de governança corporativa influenciam a qualidade da governança corporativa. A governança corporativa é um processo em que as melhores práticas sugeridas por determinada instituição, empresa ou mesmo país, são reconhecidas como importantes para o caminhar de sucesso de uma organização, e que, por essa razão, passam a ser analisadas e implantadas na profundidade desejada pela organização. Observou-se, de modo geral, que as práticas de governança corporativa, em maior o menor grau, começaram a ser implantadas nas organizações antes mesmo da tomada de decisão quanto à abertura de capital, o que significa que as organizações reconheciam a importância dos conceitos relacionados à governança corporativa independentemente do fato de a mesma ser uma obrigação a

ser atendida pelo fato de a organização ter as suas ações negociadas em bolsa de valores.

Nesse sentido, cabe tecer algumas considerações em relação ao questionamento feito no item (3.3) - As empresas pesquisadas, em geral, são empresas de sucesso, ao considerarmos, por exemplo, seu porte, em vários aspectos, e o seu reconhecimento e a sua visibilidade junto ao mercado. Uma possível limitação da pesquisa, nesse sentido, poderia ser a ausência de empresas com perfil diferente em relação aos aspectos acima. Em outras palavras, como seriam os resultados se também fizessem parte do estudo empresas não tão grandes e cujos resultados e reconhecimento não fossem tão bons? - A julgar pelos resultados desta pesquisa, não seria equivocado afirmar-se que as empresas que entendem e aplicam com rigor os conceitos relacionados à governança corporativa dificilmente deixarão de alcançar o sucesso em seus mercados.

- e. O Estado do Paraná é representativo no cenário nacional em termos de empresas de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo. As empresas pesquisadas ocupam lugares de destaque em seus segmentos de atuação, nacional e internacionalmente; são conhecidas e reconhecidas como empresas de sucesso. Como consequência, o Paraná, Estado que as abriga, também acaba por ocupar um lugar de destaque no cenário nacional.
- f. Os valores organizacionais constituem-se em importantes instrumentos de controle das relações entre o principal e o agente (Teoria da Agência). Os conflitos entre principal e agente estão presentes no dia a dia das organizações; o que se altera é a intensidade com que acontecem. Os valores organizacionais, nesse sentido, servem, como importantes instrumentos balizadores na solução de tais conflitos, colaborando também para que sejam minimizados

Com base nas considerações expostas acima, levando-se em consideração a fundamentação teórica e empírica, o estudo empírico e a análise comparativa, à luz da metodologia proposta, as premissas assumidas quando da elaboração do projeto de pesquisa mostraram-se verdadeiras.

6.2 CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E AO OBJETIVO GERAL

Ao longo do trabalho esses objetivos específicos foram sendo igualmente alcançados, à medida que a pesquisa se desenvolvia, colaborando para que se atingisse ao objetivo geral e que se respondesse ao problema de pesquisa proposto. Seguem as considerações relacionadas aos objetivos específicos.

Identificar os principais valores organizacionais das organizações pesquisadas. Os valores organizacionais das empresas pesquisadas foram prontamente identificados por meio do acesso aos dados de caráter secundário – itens 4.1.1 (ALL); 4.2.1 (Bematech); 4.3.1 (COPEL) e 4.4.1 (Positivo Informática). Os valores organizacionais foram analisados por meio dos dados de caráter primário, com o auxílio das três subcategorias de análise, a eles relacionados – itens 4.1.1.1; 4.1.1.2; 4.1.1.3; 4.1.1.4 (ALL); 4.2.1.1; 4.2.1.2; 4.2.1.3; 4.2.1.4 (Bematech); 4.3.1.1; 4.3.1.2; 4.3.1.3; 4.3.1.4 (COPEL) e 4.4.1.1; 4.4.1.2; 4.4.1.3; 4.4.1.4 (Positivo Informática).

Identificar as principais práticas de governança corporativa das organizações pesquisadas. As práticas de governança corporativa foram passíveis de ser identificadas por meios de dados de caráter secundário, em geral disponíveis nos sítios das organizações pesquisadas, e resumidos nos itens 4.1.2 (ALL); 4.2.2 (Bematech); 4.3.2 (COPEL) e 4.4.2 (Positivo Informática). As práticas de governança corporativa puderam ser analisadas com dados de caráter primário, representados pelos registros que constam nos itens 4.1.2.1 (ALL); 4.2.2.1 (Bematech); 4.3.2.1 (COPEL) e 4.4.2.1 (Positivo Informática).

Caracterizar o processo e a dinâmica de implantação da governança corporativa nas organizações pesquisadas. O processo e a dinâmica de implantação da governança corporativa foram passíveis de ser analisados por meio dos dados de caráter primário, representados pelos registros existentes nos itens 4.1.2.2 e 4.1.32.3 (ALL); 4.2.2.2 e 4.2.2.3 (Bematech); 4.3.2.2 e 4.3.2.3 (COPEL); 4.4.2.2 e 4.4.2.3 (Positivo Informática). Considerações gerais sobre governança corporativa nas empresas pesquisadas foram feitas por meio dos itens 4.1.2.4 (ALL); 4.2.2.4 (Bematech); 4.3.2.4 (COPEL) e 4.4.2.4 (Positivo Informática).

Identificar quais são as relações entre valores organizacionais e governança corporativa; entre governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro; e entre valores organizacionais e o desempenho econômico-financeiro, analisando-as. As relações entre as categorias de análise foram analisadas ao longo de todo o capítulo quatro, em

particular nos itens 4.1.4 (ALL); 4.2.4 (Bematech); 4.3.4 (COPEL) e 4.4.4 (Positivo Informática) no que tange ao tipo de relação existente entre as categorias de análise. Do ponto de vista comparativo, as relações entre as categorias de análise também foram analisadas por meio dos itens 5.1 (análise horizontal relativa aos valores organizacionais); 5.2 (análise comparativa relativa à governança corporativa) e 5.3 (análise comparativa relativa ao desempenho econômico-financeiro). Nos itens 4.5 (Considerações finais ao estudo empírico) e 5.4 (Considerações finais à análise comparativa entre os casos) encontram-se os resultados gerais relativos às análises, vertical e horizontal respectivamente.

O objetivo geral desta pesquisa, qual seja, - Identificar quais são as relações entre valores organizacionais, governança corporativa e desempenho econômico-financeiro em organizações de capital aberto com sede no Paraná e ações negociadas na BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo – pôde ser alcançado a partir do momento em que a tipologia das relações foi definida (item 3.5.6 – Quadro 8) e aplicada (itens 4.1.4 - ALL; 4.2.4 - Bematech; 4.3.4 - COPEL; 4.4.4 – Positivo Informática).

Os objetivos específicos e o objetivo geral, portanto, foram atingidos por meio do estudo empírico (capítulo 4) e do estudo comparativo entre os casos (capítulo 5).

6.3 CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO AO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta tese considerou o seguinte problema de pesquisa: Quais são as relações entre os valores organizacionais, a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro em organizações de capital aberto com sede no Paraná e ações negociadas na BM&FBOVESPA?

A resposta ao problema de pesquisa foi extensivamente apresentada e discutida ao longo dos capítulos (4) e (5), de forma particular por meio dos itens 4.1.21.4 (ALL); 4.1.32.4 (ALL); 4.1.3.4 (ALL); 4.1.4 (ALL); 4.2.1.4 (Bematech); 4.2.2.4 (Bematech); 4.2.3.4 (Bematech); 4.2.4 (Bematech); 4.3.1.4 (COPEL); 4.3.2.4 (COPEL); 4.3.3.4 (COPEL); 4.3.4 (COPEL); 4.4.1.4 (Positivo Informática); 4.4.2.4 (Positivo Informática); 4.4.3.4 (Positivo Informática); e 4.4.4 (Positivo Informática).

A Figura 8 apresenta, de forma resumida, a resposta ao problema de pesquisa proposto: por meio dela é possível identificar a existência de relações entre as categorias de análise, bem como o tipo de relações que, de forma preponderante, são desenvolvidas entre as categorias.

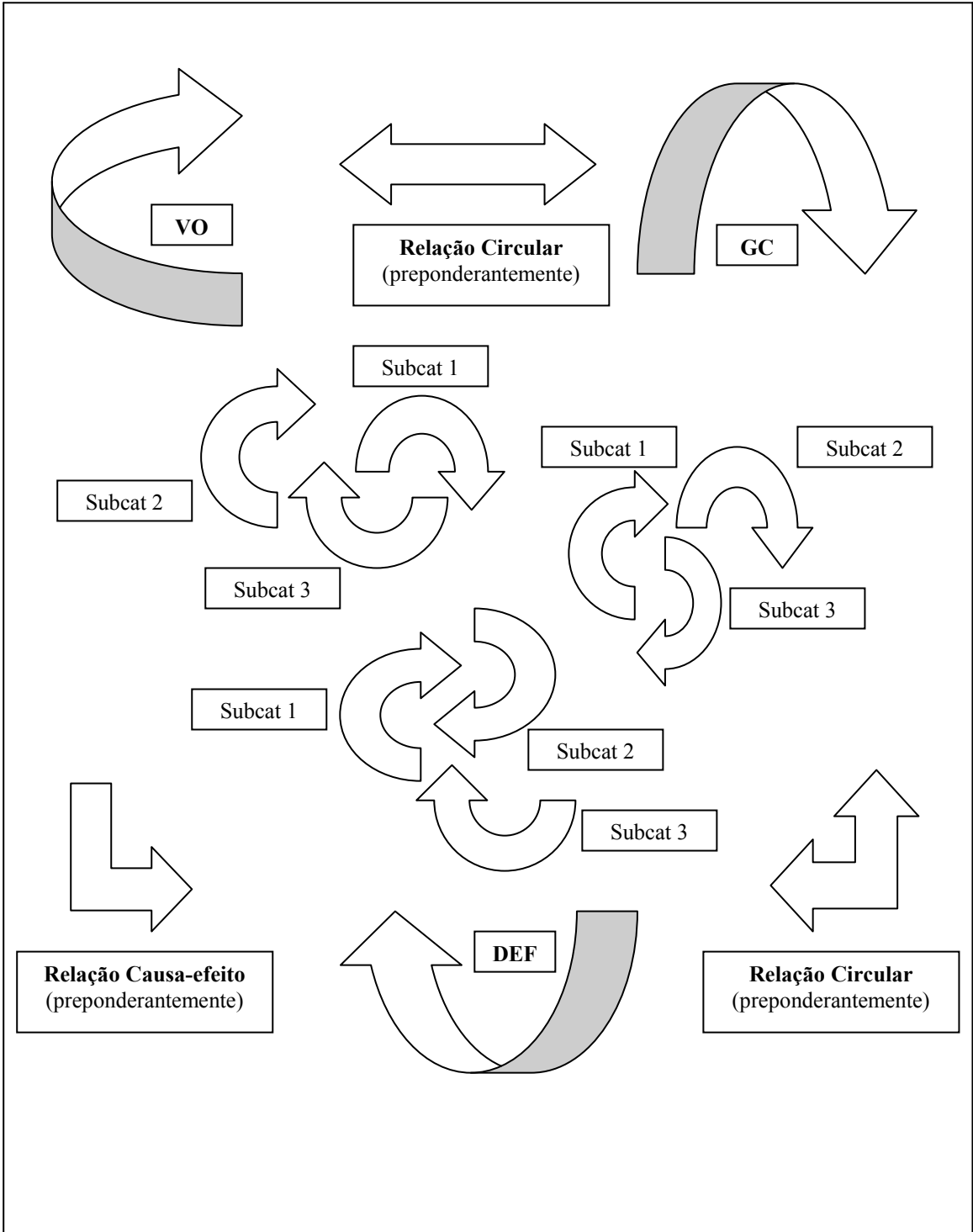


Figura 8 - Relações entre as categorias de análise.
Fonte: O autor

A relação entre governança corporativa e valores organizacionais mostrou-se frequente em todas as análises, seja em âmbito vertical (empresas), seja em âmbito horizontal (subcategorias e categorias). A governança corporativa, conforme pôde ser visto ao longo da fundamentação teórica e empírica, é construída sobre pilares como a ética e a transparência, que são, quase como regra, pilares sobre os quais também são definidos os valores organizacionais. Tal alinhamento favorece que um influencie o outro, de forma recíproca. Isto explica, também, o fato de as empresas terem iniciado os seus processos de implantação das práticas de governança corporativa, em maior ou menor velocidade, antes mesmo de haverem tomado a decisão de abrir o capital. Era entendimento dessas organizações que, independentemente de terem suas ações negociadas em bolsa de valores, as práticas de governança corporativa precisavam estar disseminadas nas organizações, pelos bons conceitos nelas embutidos. Daí a razão, portanto, de as relações entre governança corporativa e valores organizacionais serem do tipo circular, ou seja, do tipo causa-efeito em ambos os sentidos: valores organizacionais implicam uma boa governança corporativa e esta, por sua vez, também implica valores organizacionais sólidos, bem definidos e aplicados no dia a dia da organização.

As relações entre desempenho econômico-financeiro e governança corporativa também aconteceu com frequência, fato este devido a razões distintas: o marco legal da governança corporativa é extenso e vem sendo construído e aprimorado com mais rigor, no Brasil e no mundo, após relevantes problemas de gestão enfrentados por empresas de grande porte e significativa participação nos mercados em que atuam, de modo particular nas duas últimas décadas. O assim considerado fortalecimento do marco legal da governança corporativa aliado ao maior nível de qualidade, e mesmo maior quantidade, das informações colocadas à disposição das diversas partes interessadas em uma organização, desde os seus colaboradores, fornecedores e clientes, até os seus acionistas, sejam estes minoritários ou de institucionais, foram fatores importantes para que a busca por um desempenho econômico-financeiro fizesse uso das boas práticas de governança corporativa, como forma de garantir que este desempenho não fosse alcançado sem que padrões éticos de condução dos negócios, aceitos pela sociedade, fossem comprometidos. Por outro lado, a governança corporativa também tem no desempenho econômico-financeiro um importante fator a atestar que as boas práticas geram efetivamente valor ao negócio, colaborando, desta forma, para o aumento pelo interesse do mercado nas instituições que fazem bom uso de tais práticas. É por essas razões, portanto, que as relações entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro são do tipo circular: um bom desempenho econômico-financeiro implica uma boa governança

corporativa e as boas práticas de governança corporativa implicam um bom desempenho econômico financeiro.

Já as relações entre desempenho econômico-financeiro e valores organizacionais apresentam-se de forma diferente. A influência dos valores organizacionais no desempenho econômico-financeiro mostrou-se comum nas organizações pesquisadas: isto pode ser explicado pela forma como as organizações nasceram, cresceram e se consolidaram ao longo do tempo; em todos os casos, nestas fases buscava-se priorizar o resultado econômico-financeiro como importante meta a ser alcançada. Tal resultado econômico-financeiro viria em muitos momentos, como efetivamente veio, a viabilizar o próprio crescimento e expansão das organizações. Já o desempenho econômico-financeiro, seja ele bom ou não, não justifica necessariamente uma revisão dos valores organizacionais; as ações, quando os resultados não são satisfatórios, devem ser direcionadas a aspectos outros que não os valores organizacionais.

As relações entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro são do tipo causa-efeito positivo: valores organizacionais implicam um bom desempenho econômico-financeiro, mas um bom desempenho econômico-financeiro não implica necessariamente a presença de valores organizacionais adequados.

Com base nos quarenta e um registros analisados relacionados aos valores organizacionais, nos quarenta e seis registros analisados relacionados à governança corporativa e nos quarenta e três registros analisados relacionados ao desempenho econômico-financeiro, a resposta ao problema de pesquisa proposto aponta para o fato de que as relações entre Governança Corporativa, Valores Organizacionais e Desempenho Econômico-financeiro existem e são passíveis de qualificação.

No Quadro 67 são apresentados, de maneira resumida, os tipos de relações existentes entre as categorias de análise, quando consideradas as quatro empresas pesquisadas.

Considerando-se o número de relações do tipo circular que resultaram das análises dos registros, as relações entre governança corporativa e valores organizacionais (seis relações do tipo circular) e as relações existentes entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro (quatro relações do tipo circular) podem ser consideradas como robustas, apresentando um nível aproximado de oitenta por cento dos registros que sugerem tais relações. Já as relações entre valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro (duas relações do tipo circular) representam um nível de robustez menor, com aproximadamente sessenta por cento dos registros sugerindo a existência dessas relações.

Categorias de análise consideradas	ALL	Bematech	COPEL	Positivo Informática	Robustez das relações (*)
	Empresa privada Nível 2	Empresa privada Novo Mercado	Empresa pública Nível 1	Empresa privada Novo Mercado	
VO & DEF	Causa-efeito positivo	Causa-efeito positivo	Causa-efeito positivo	Causa-efeito positivo	Média (67,86%)
DEF & VO	Causa-efeito positivo	Inexistente	Circular	Circular	
VO & GC	Circular	Causa-efeito positivo	Circular	Circular	Alta (81,61%)
GC & VO	Circular	Circular	Circular	Circular	
GC & DEF	Causa-efeito positivo	Causa-efeito positivo	Circular	Causa-efeito positivo	Alta (82,02%)
DEF & GC	Circular	Causa-efeito positivo	Circular	Circular	

Quadro 67 - Tipo de relações entre as categorias de análise (Valores Organizacionais –VO, Desempenho Econômico-financeiro – DEF e Governança Corporativa – GC), por empresa.

Fonte: O autor.

(*) % de registros que sugerem a existência de relações entre as categorias de análise

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Já na introdução ao presente trabalho de pesquisa (capítulo 1) foi possível compreender que, dentre os desafios enfrentados pelas organizações, atualmente, destaca-se a sua capacidade de enfrentar os riscos apresentados pelo ambiente de negócios. Para Charan

(2010), comentou-se, a complexidade e a volatilidade do ambiente de negócios estão cada vez mais intensas, provocando fontes mais extremas e diversificadas de riscos. Ainda nesse momento do trabalho, destacou-se que estudar as relações entre governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro no contexto atual do mundo corporativo, representado pela complexidade e volatilidade no ambiente de negócios e pelo crescimento das organizações, é uma oportunidade para os gestores melhorar a eficácia de suas organizações e para os pesquisadores, no campo da administração, desenvolver pesquisas.

Após a realização da presente pesquisa, levada a termo ao longo do ano de 2010, pôde-se comprovar que a complexidade e volatilidade do atual ambiente de negócios exigem, por parte daqueles que buscam uma gestão eficaz, especial atenção não somente a aspectos de caráter eminentemente técnico, como o desempenho econômico-financeiro, mas também a aspectos de caráter mais subjetivo, como os valores organizacionais, e outros com características, por assim dizer, híbridas, como a governança corporativa. A gestão eficaz terá chance ainda maior de acontecer caso tais fatores – governança corporativa, valores organizacionais e desempenho econômico-financeiro – sejam considerados de maneira integrada, com o entendimento de tratar-se de fatores interdependentes, ou seja, cada um deles tem influência sobre os demais.

Importante se faz lembrar, por fim, as características da presente pesquisa, quais sejam, trata-se de uma pesquisa de caráter predominantemente descritiva, multicasos, longitudinal com um corte transversal, e predominantemente qualitativa. Nesse sentido, verbos, como “sugerir”, adjetivos, como “robusto”, e advérbios, como “preponderantemente”, todos relevantes no contexto da pesquisa, que podem, aparentemente, não ter força quando analisados de maneira isolada, passam a ter significativa importância e representatividade quando suportados por uma metodologia bem construída, como aquela que aqui, acredita-se, tenha sido seguida.

Dentre as razões pelas quais a metodologia seguida pode ser caracterizada como robusta, destaca-se a redundância de análises. São dois os momentos em que a redundância de análises se faz presente ao longo da pesquisa, a saber: a) quando os registros relativos a uma determinada categoria de análise são analisados em relação à outra categoria de análise, e vice-versa; e b) por ocasião das análises vertical e horizontal, quando os registros são analisados seja no âmbito das empresas estudadas, seja no âmbito das categorias de análise propriamente ditas. A redundância das análises faz com que eventual fragilidade

metodológica tenha sido eliminada ao se levar em consideração os registros em dois contextos distintos, mas complementares.

6.5 RECOMENDAÇÕES ÀS EMPRESAS

Como já foi observado anteriormente (item (3.6)), as empresas que foram objeto desta pesquisa são organizações de sucesso em seus respectivos segmentos de atuação, bem como no próprio cenário empresarial nacional, e, também, no cenário internacional (todas possuem, em maior ou menor escala, operações no exterior). Desta forma, recomendações às mesmas não são simples, e nem fáceis de serem feitas, pois entende-se que as organizações que atingiram tal grau de profissionalismo, reconhecimento e sucesso, possuem em seus quadros de empregados, em todos os níveis (operacional, tático e estratégico), profissionais devidamente preparados para conduzir estudos que identifiquem projetos, operações, estratégias e situações em geral que possam ser melhor entendidas e melhoradas em sua essência. Desta forma, as recomendações a seguir são apresentadas com a visão de quem teve a oportunidade de passar algumas horas, ao longo de um ano, buscando compreender, por meio de uma visão externa, como as atividades são conduzidas no dia a dia dessas organizações, e não têm a pretensão de ser verdades absolutas, mas têm, sim, a pretensão de lançar uma visão a mais, externa e isenta, que pode, eventualmente, ser um fator a mais a ser considerado pelas empresas pesquisadas na busca pelo contínuo sucesso.

A primeira recomendação cabe à ALL, no sentido de desenvolver a sua área de serviços compartilhados (“Central de Serviços Compartilhados”), a qual foi criada com o propósito de organizar alguns dos processos que, devido à velocidade com que aconteceu o crescimento da empresa, não foram estabelecidos de forma adequada, ou momento adequado. A própria criação desta área já indica o reconhecimento da empresa quanto à importância do tema, razão pela qual o que se propõe é que esta área seja simplesmente fortalecida, tendo em vista a sua relevância. O desenvolvimento adequado desta área pode colaborar para uma eficácia maior da organização como um todo, culminando com melhor desempenho econômico-financeiro, o qual, por sua vez, não deixará de ser observado pelo mercado. Isto não deixa de ser um aspecto que está relacionado com alguns dos valores da organização, dentre eles, aqueles que dizem respeito à “metodologia e qualidade para melhorar sempre” e “simplicidade com criatividade e austeridade”.

A segunda recomendação, à Bematech, diz respeito a uma das estratégias identificadas por meio da qual a empresa optou por crescer, qual seja, a aquisição de empresas que complementem a sua oferta de produtos e serviços. A recomendação é no sentido de que a empresa tenha mecanismos que garantam, ao longo deste crescimento, que os valores organizacionais sejam corretamente entendidos e praticados pelos novos empregados, e que a empresa tenha competência para saber como abrir mão daqueles colaboradores cujos valores não estejam alinhados com os da organização. O desafio não é pequeno a partir do momento que a organização atua em grande parte do Brasil e no exterior. A homogeneidade quanto ao entendimento dos valores da empresa por parte significativa de seus empregados pode colaborar para a maior eficácia da empresa como um todo.

A recomendação à COPEL é no sentido de manter os esforços para que os papéis da empresa, voltados ao atendimento de seus clientes, consumidores de energia, de seus acionistas em geral, e do Estado do Paraná, de maneira particular, como empresa de economia mista que é, sejam corretamente entendidos por parte de todos os *stakeholders*, e que a sua alta administração, de maneira particular, continue a envidar esforços no sentido de entender e aplicar os conceitos relacionados à governança corporativa.

À Positivo Informática cabe a recomendação para que a empresa atente para o contexto geral no qual está inserida, lembrando que o segmento da tecnologia da informação está em constante mudança, em patamares, em geral, acima dos demais segmentos da economia. O correto monitoramento do mercado consumidor, dos fornecedores espalhados pelo mundo, do marco legal no país, dentre outros aspectos, por exemplo, a própria atividade de pesquisa, desenvolvimento e inovação, em relação à qual a empresa estruturou parte de sua estratégia, pode colaborar para garantir à empresa um vida longa e saudável,

Como recomendação geral às empresas, propõe-se que o tema pesquisado – *relações entre valores organizacionais, desempenho econômico-financeiro e governança corporativa* – passe a fazer parte das agendas das empresas de maneira mais ativa. Embora cada uma das categorias de análise pesquisadas tenha sido reconhecida pelas empresas como importante, o tratamento das relações entre as mesmas ainda apresenta-se de forma relativamente tímida no dia a dia dessas organizações. Os profissionais entrevistados, bem como os respondentes, em geral, contudo, parecem estar cientes de sua importância.

6.6 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Esta pesquisa teve por objeto de estudo as empresas de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBOVESPA, localizadas no Paraná. Acredita-se que possa ser interessante que a pesquisa seja aplicada a outros grupos de empresas, por exemplo, empresas localizadas em outros Estados da Brasil, como forma de compreender a relação entre a presença dessas empresas nos Estados e o próprio desempenho dos Estados, por exemplo, quando analisada a sua posição relativa em termos de PIB.

A aplicação da pesquisa em empresas representativas de determinados segmentos da economia também pode colaborar para que melhor se compreenda a relação das categorias de análise nos distintos segmentos a serem pesquisados.

A aplicação da pesquisa pode-se dar, também, junto a empresas de outros países, quando seria possível comparar o desempenho de países por meio da comparação das empresas que neles atuam. Este estudo poderia ser facilitado, se considerados os países que já possuem códigos de melhores práticas de governança corporativa desenvolvidos, pois os conceitos já seriam de conhecimento dos entrevistados.

Cabe ainda uma última sugestão, levando-se em consideração que a presente pesquisa originou-se de uma proposta que visava analisar a relação entre os valores pessoais dos conselheiros de administração, a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro em organizações de capital aberto que atuam no Brasil. Com esta proposta, a pesquisa original não se mostrou viável por conta da dificuldade de acesso aos conselheiros de administração, algo que pode, eventualmente vir a ser viabilizado por meio de maior envolvimento de entidades representativas de setores relacionados, entidades, dentre outras, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), o – Centro de Estudos em Governança Corporativa (CEG) e a própria Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA).

REFERÊNCIAS

ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. Estatuto Social. Disponível em: <<<http://www.all-logistica.com>>> Acesso em: 20 fev 2010a.

ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. Estratégias. Disponível em: <<<http://www.all-logistica.com>>> Acesso em: 20 fev 2010b.

ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. Vantagens Competitivas. Disponível em: <<<http://www.all-logistica.com>>> Acesso em: 20 fev 2010c.

ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. Valores Organizacionais. Disponível em: <<<http://www.all-logistica.com>>> Acesso em: 20 fev 2010d.

ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. Histórico. Disponível em: <<<http://www.all-logistica.com>>> Acesso em: 20 fev 2010e.

ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. Relatório de Atividades 2007. Disponível em: <<<http://www.all-logistica.com>>>. Acesso em: 20 fev 2010f.

ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. Estatuto Social. Disponível em: <<<http://www.all-logistica.com>>>. Acesso em: 23 out 2010g.

ALLPORT, G. W. **Pattern and growth in personality**. Nova York: Holt, Rinehart e Winston, 1967.

ALLPORT, G. W.; VERNON, P. E.; LINDZEY, G. **A study of values**. Boston, Mass.: Houghton Mifflin, 1951.

ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B. Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. **Anais: XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2010.

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MCKIERNAN, P. (Ed.). **Historical Evolution of Strategic Management**. v. I. Brookfield, Dartmouth Publishing Company, 1996.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Revised edition, Homewood: R. D. Irwin Inc., 1980.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 11. ed. California: Wadsworth, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa : Edições 70, LDA, 1988.

BARNETT, J. H.; KARSON, M. J. Personal values and business decisions: an exploratory investigation. **Journal of business ethics**, v. 6, p. 371-382, 1987.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99-120, 1991.

BEMATECH, Estatuto Social. Disponível em: <<<http://www.bematech.com.br>>> . Acesso em: 20 fev 2010a.

BEMATECH, Histórico. Disponível em: <<<http://www.bematech.com.br>>> . Acesso em: 20 fev 2010b.

BEMATECH, Estratégia. Disponível em: <<<http://www.bematech.com.br>>> . Acesso em: 20 fev 2010c.

BEMATECH, Valores Organizacionais. Disponível em: <<<http://www.bematech.com.br>>> . Acesso em: 20 fev 2010d.

BEMATECH, Vantagens Competitivas. Disponível em: <<<http://www.bematech.com.br>>> . Acesso em: 20 fev 2010e.

BEMATECH, Relatório de Atividades 2008. Disponível em: <<<http://www.bematech.com.br>>> . Acesso em: 20 fev 2010f.

BERGAMINI JÚNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.

BERGLÖF, E. **Corporate control and capital structure**: Essays on property rights and financial contracts. Institute of International Business, 1990.

BLACK, B. S.; CARVALHO, A. G. de; GORGA, E. An overview of Brazilian Corporate Governance. **Cornell Law School Research Paper**, Bruxelles, Belgium: European Corporate Governance Institute, 2008.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

BOVESPA. **Nível 1 de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_Nivel1.pdf>> . Acesso em: 14 fev. 2009.

BOVESPAa. **Nível 2 de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_Nivel2.pdf>> . Acesso em: 14 fev. 2009.

BOVESPAb. **Novo Mercado**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_NovoMercado.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2009.

BRANDÃO, M. M. **Governança corporativa e a influência dos acionistas minoritários no sistema de decisões estratégicas**. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, 2004.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, janeiro/março 2003.

CARVALHAL DA SILVA, A. L. **A influência da estrutura de controle e propriedade no valor de mercado, estrutura de capital e política de dividendos das empresas brasileiras de capital aberto**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

CARVALHO, A. G. **Efeitos da migração para os níveis de governança da Bovespa.** Estudo realizado pela Universidade de São Paulo. Disponível em: <<<http://www.bovespa.com.br/pdf/usp niveis.pdf>>>. Acesso em: 14 fev. 2009.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, 13 (special issue), p. 5-15, 1992.

CHARAN, R. **Reinventando a governança corporativa.** Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

CONGER, J. A.; FINEGOLD, D.; LAWLER III, E. E. Appraising boardroom performance. **Harvard Business Review on Corporate Governance**, Harvard Business School Press, 2000.

COPEL, Estatuto Social. Disponível em <<<http://www.COPEL.com>>>. Acesso em: 21 fev 2010a.

COPEL, Valores Organizacionais. Disponível em <<<http://www.COPEL.com>>>. Acesso em: 21 fev 2010b.

COPEL, Relatório de Atividades 2008. Disponível em <<<http://www.COPEL.com>>>. Acesso em: 06 mar 2010c.

CHUNG, K. H.; PRUITT, S. W. A simple approximation of Tobin's Q. **Financial Management**, v.23, n.3, Aut, 1994.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life.** Nova York : Addison Wesley, 1982.

DE DOMENICO, S. M. R; LATORRE, S. Z. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizaionais. In: TEIXEIRA, M. L. M. *et al.* **Valores humanos e gestão: novas perspectivas.** São Paulo: Senac, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONALDSON, G. A new tool for boards: the strategic audit. **Harvard Business Review on Corporate Governance**, Harvard Business School Press, 2000.

ECHEBARRÍA, M. A. **Los valores en el desarrollo del directivo**. Universidad de Deusto, 1995.

EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, 31, p. 488-511, 1989.

ENGLAND, G. W. Personal value systems of american managers. **Academy of Management Journal**, v. 10, p. 53-68, 1967.

ENGLAND, G. W. The manager and his values: an international perspective from United States, Japan, Korea, Índia, and Austrália. **Ballinger Publishing**, Cambridge, MA, 1975.

FAMÁ, R.; BARROS, L. A. Q de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.7, n.4, p.27-43, out./dez., 2000.

FEATHER, N. T. Assimilation of values in migrant groups. In: ROKEACH, M. **Understanding human values**. Nova York: Free Press, 1979.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Ed., 2001.

FINANCIAL REPORTING COUCIL. **The UK Corporate Governance Code**. Londres. Disponível em: <<[http.: www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk)>>. Acesso em 11 out. 2010.

FRANKS, J.; MAYER, C. Hostile takeovers and the correction of managerial failure. **Journal of Financial Economics**, v. 40. p. 163-181, 1996.

FREEMAN, R. E.; GILBERT JÚNIOR, D. R.; HARTMAN, E. Values and the foundations of strategic management. **Journal of Business Ethics**, nov. 1988; 7, 11; Academic Research Library, p. 821.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, R.;

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. **The Blackwell handbook of strategic management**. Blackwell Publishers Ltd, 2001.

FRITZSCHE, D.; OZ, E. Personal value's influence on the ethical dimension of decision making. **Journal of Business Ethics**, v. 75, p. 335-343, 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GILL, A. Corporate governance as social responsibility: A Research Agenda. **Berkeley Journal of International Law**, v. 26, n. 2. p. 452-478, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra., 1997.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9. n. 2, p. 193-206, 1984.

HEMINGWAY, C. A. Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 60, p. 233-249, 2005.

HENDERSON, B. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HILEY, D. R. Power and values in corporate life. **Journal of Business Ethics**, v. 6, p. 343-353, 1987.

HUSAIN, A.; KHAN, A. Clarifying spiritual values among organizational development personnel. **African Journal of Business Management**, p. 278-281, February, 2010.

INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTH AFRICA. **King Code of Governance for South Africa 2009 (King III)**. África do Sul. Disponível em: <<<http://www.ecgi.org/codes/documents/king3.pdf>>> . Acesso em 11 out. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. Ed. São Paulo, SP : IBGC., 2009.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JONES, E.; GERARD, H. B. **Foundations of social psychology**. Nova York: John Wiley, 1967.

KAEN, F. R. **A blueprint for corporate governance: strategy, accountability, and the preservation of shareholder value**. Nova York: American Management Association, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1996.

KIRBY, R.; RADFORD, J. **Individual differences**. Londres: Methuen & Co. Ltd., 1976.

KRUGMAN, P.; WELLS, R. **Introdução à economia**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2007.

LACERDA, A. C.; REIS, D. R.; PERINI, F. A. B. **Tecnologia: estratégia para a competitividade**. São Paulo: Nobel, 2001.

LAMEIRA, V. J.; NESS JUNIOR, W. L.; MACEDO-SOARES, T. D. A.; Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração**. São Paulo, v.42, n.1, p.64-73, jan./mar. 2007.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANE, F.; SHLEIFER, A. Corporate Ownership Around the World. **Working Papers**, 6625, Cambridge, MA, EUA: National Bureau of Economic Research, Jun, 1998.

LAWLER III, E. E.; WORLEY, C. G. Why build organizations to change. In: LAWLER III, E. E.; WORLEY, C. G. **Built to Change: how to achieve sustained organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

LEAL, R. P. C.; CARVALHAL-DA-SILVA, A. L. Corporate governance and value in Brazil (and in Chile). **Research Network Working Papers**, R-514, Washington, DC, USA: Inter-American Development Bank, 2008.

LINS, C. R. G. **Gestão estratégica baseada na Governança Corporativa**: um estudo sobre os órgãos de governo das empresas mineiras. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 1999.

LODI, J. B. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LORSCH, J. W. Empowering the board. **Harvard Business Review on Corporate Governance**, Harvard Business School Press, 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANKIW, N. G. **Introdução à economia**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

MAROCO, J. **Análise estatística**. Lisboa: Silabo, 2003.

MEYER JÚNIOR, V.; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas. **Anais... ENANPAD**, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. In: MCKIERNAN, Peter (Ed.). **Historical evolution of strategic management**. v. II. Brookfield, Darmouth Publishing Company, p. 413-428. 1996.

MÔNACO, D. C. Estudo da composição dos conselhos de administração e instrumentos de controle das sociedades por ações no Brasil. Dissertação (Mestrado) – Universidades de São Paulo, São Paulo, 2000.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, USP. v. 39, n. 2, abr./jun., 2004.

OLIVER, B. L. Comparing corporate manager's personal values over three decades, 1967 – 1995. **Journal of Business Ethics**, v. 20, p. 147-161, 1999.

ORGANIZATION for Economic Co-operation and Development. **Principles of corporate governance**, Paris, 1999.

ORGANIZATION for Economic Co-operation and Development. **Principles of corporate governance**, Paris, 2004. Disponível em <<http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_en_final.pdf>>. Acesso em 11 out. 2010.

PAZ, M. G. T.; NEIVA, E. R. Valores e mudança organizacional. In: TEIXEIRA, M. L. M. *et al.* **Valores humanos e gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008.

PICCOLI, G. R.; TORTATO, U.; GUIMARÃES, C. B. A influência da verticalização no desempenho e no valor das empresas: evidências no mercado brasileiro. **Anais: XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2010.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, 6, p. 609-620, 1981.

POSITIVO INFORMÁTICA, Estatuto Social. Disponível em <<<http://www.positivoinformatica.com.br/ri/>>>. Acesso em 20 fev 2010a.

POSITIVO INFORMÁTICA, Histórico e perfil corporativo. Disponível em <<<http://www.positivoinformatica.com.br/ri/>>>. Acesso em 20 fev 2010b.

POSITIVO INFORMÁTICA, Vantagens competitivas. Disponível em <<<http://www.positivoinformatica.com.br/ri/>>>. Acesso em 20 fev 2010c.

POSITIVO INFORMÁTICA, Estratégias. Disponível em <<<http://www.positivoinformatica.com.br/ri/>>>. Acesso em 20 fev 2010d.

POSITIVO INFORMÁTICA, Princípios. Disponível em <<<http://www.positivoinformatica.com.br/ri/>>>. Acesso em 20 fev 2010e.

POSITIVO INFORMÁTICA, Relatório de Atividades 2008. Disponível em <<<http://www.positivoinformatica.com.br/ri/>>>. Acesso em 20 fev 2010f.

PROWSE, S. Corporate governance in an international perspective: a survey of corporate mechanisms among large firms in the United States, the UK, Japan and German. **BIS Economic Papers**, 41, Basel, Switzerland: Bank for International Settlements: Monetary and Economic Department, 82 p., 1994.

POUND, J. The promise of the governed corporation. **Harvard Business Review on Corporate Governance**, Harvard Business School Press, 2000.

QUINN, J. B. Strategic Change: “Logical Incrementalism”. **Sloan Management Review**, 20 (fall), p. 7-21, 1978.

REICH, B.; ADCOCK, C. **Values, attitudes & behaviour change**. Londres: Methuen & Co., Ltd, 1976.

REKOM, J.; RIEL, C. B. M.; WIERENGA, B. A methodology for assessing organizational core values. **Journal of Management Studies**, 43:2, March, 2006.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 1999.

ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes, and values: a theory of organization and change**. Londres: Jossey-Bass, 1972.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. Nova York: Free Press, 1973.

ROKEACH, M. **Understanding human values**. Nova York: Free Press, 1979.

ROKEACH, M. From individual to institutional values: with special reference to the values of science. In: ROKEACH, M. **Understanding human values**. Nova York: Free Press, 1979a.

ROKEACH, M.; GRUBE, J. W. Can values be manipulated arbitrarily? In: ROKEACH, M. **Understanding human values**. Nova York: Free Press, 1979.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da Bolsa de Valores de São Paulo. **Anais: XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2010.

SALMON, W. J. Crisis prevention: how to gear up your board. **Harvard Business Review on Corporate Governance**, Harvard Business School Press, 2000.

SANTANA, M. H. **O novo mercado.** Disponível em: <<<http://www.bovespa.com.br/pdf/Focus5.pdf>>> . Acesso em: 14 fev. 2009.

SANTOS, H. M. **Conselhos de administração:** um estudo do funcionamento da Governança Corporativa no contexto brasileiro. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SANTOS, L. R. **A governança empresarial e a emergência de um novo modelo de controladoria.** Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SEARING, D. D. A study of values in the British House of Commons. In: ROKEACH, M. **Understanding human values.** Nova York: Free Press, 1979.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). **Advances in experimental social psychology.** Orlando, FL.: Academic, v. 25, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. In: **World Psychology**, n. 1, Nova York, 1995.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade:** determinantes e relação como o desempenho das empresas no Brasil. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SNELL, S. A.; SHADUR, M. A.; WRIGHT, P. M. Human Resources Strategy: the era of our ways. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. **The Blackwell Handbook of Strategic Management**, Oxford: Blackwell Publishers, 2001.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos.** São Paulo: Atlas S.A., 1995.

SOUZA, E M.; MARCON, R.; Desempenho econômico e de mercado das empresas conforme sua classificação nos níveis de governança corporativa. **Anais: XXVI ENEGEP**, Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro, 2006.

SPENCER, Stuart. **Governance lexicon:** a director's guide to corporate governance around the world. 2. ed. Chicago, EUA: Spencer Stuart, 2006.

SPRANGER, E. **Formas de vida**. São Paulo: Zahar, 1976.

SROUR, G. Práticas diferenciadas de governança corporativa: um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras. **Revista Brasileira de Economia**, n. 59, v. 4, p. 635-674, Rio de Janeiro, out./dez. 2005.

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

STEINBERG, H. *et al.* **Governança corporativa**: conselhos que perpetuam empresas. São Paulo: Gente, 2008.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (orgs.) **Psicologia social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

TEIXEIRA, M. L. M.; MONTEIRO, R. A. Valores pessoais no ambiente de negócios. In: TEIXEIRA, M. L. M. *et al.* **Valores humanos e gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008.

TEIXEIRA, M. L. M.; PEREIRA, E. L. Compatibilidade entre indivíduos e organização: um proposta com base na teoria de valores de Schwartz. In: TEIXEIRA, M. L. M. *et al.* **Valores humanos e gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008.

TOBIN, J.; BRAINARD, W. Pitfalls in financial model building. **American Economic Review**, v. 58, n.2. Mai, 1968.

TOBIN, J. A general equilibrium approach to monetary theory. **Journal of Money, Credit and Banking**, v.1, n.1, Fev, 1969.

ULRICH, D.; BEATTY, D. From partners to players: extending the HR playing field. **Human Resource Management**, v. 40, n. 4, p. 293-307, 2001.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: A research note. **Strategic Management Journal**, 13 (special issue), p. 169-188, 1992.

VIEIRA, S. P.; MENDES, A. G. S. T. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 103-122, dez. 2004.

ZATTONI, A.; CUOMO, F. Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. **Corporate Governance: an International Review**, v. 16, n. 1. p. 1-15, 2008.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WILDWASKY, A. If planning is everything maybe it is nothing. In: JOHNSTON, A. P.; MCNAMARA, J. F. **Planning perspectives for education**. New York: MSS Information Corp., 1975.

WILLIAMS JÚNIOR, R. M. Change and stability in values and values systems: a sociological perspective. In: ROKEACH, M. **Understanding human values**. Nova York: Free Press, 1979.

WILLIAMSON, O. E. Corporate boards of directors: in principle and in practice. **Journal of Law, Economics, and Organization**, Advance access published, november, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento de Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1- ROTEIRO DE ENTREVISTA - QUESTÕES ORIENTATIVAS

Apresentação

A *Pontifícia Universidade Católica do Paraná* (PUCPR) está apoiando a realização de uma pesquisa cujo objetivo geral é *identificar a influência dos valores organizacionais no processo de governança corporativa em organizações de capital aberto com sede no Paraná e ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo*.

Esta pesquisa é realizada no âmbito de uma Tese de Doutorado do *Programa de Pós-Graduação em Administração* (PPAD) do *Centro de Ciências Sociais Aplicadas* (CCSA) da PUCPR, cujo autor é o pesquisador Antonio Guilherme de Arruda Lorenzi, orientado pelo Professor Doutor Eduardo Damião da Silva.

Obrigado por sua contribuição: ela é de grande valia!

A) Identificação & Introdução

1. Nome.
2. Formação.
3. Há quanto tempo trabalha na organização.
4. Funções que exerceu na organização até o momento.
5. Comente sobre a trajetória / história da empresa, se possível desde o seu nascimento até os dias atuais, e também sobre a sua atuação na mesma.

B) Valores Organizacionais

1. Quais os principais valores organizacionais?
 - a. Como foram definidos e como são disseminados?
 - b. Houve algum esforço sistematizado para disseminar os valores organizacionais?
2. Existem valores organizacionais importantes que não são formalmente divulgados?
 - a. Em sua opinião, os valores são compartilhados por todos os níveis organizacionais?
3. Os valores organizacionais contribuem para o processo de governança?
 - a. Se sim, há algum tipo de evidência disso em sua organização?
4. Os valores organizacionais influenciam o resultado econômico-financeiro?
 - a. Se sim, há algum tipo de evidência disso em sua organização?

C) Governança Corporativa

1. Por que a organização optou por este nível de governança?
 - a. Há interesse de mudança de nível no futuro?
2. Quais são os principais interlocutores externos (bancos, clientes, bolsa de valores, etc) e internos envolvidos no processo abertura de capital e/ou de implantação de governança corporativa?
 - a. Quais as dificuldades relacionadas a estes interlocutores?
3. Quais as principais características do relacionamento entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva? Como é, em linhas gerais, o *modus operandi* desta relação?
4. Em sua visão, a governança corporativa influencia o resultado econômico-financeiro de uma organização?

D) Processo e a dinâmica de implantação da Governança Corporativa

1. Como foi o processo de tomada de decisão para abertura de capital da organização?
 - a. Quais as principais motivações?
 - b. Qual o comportamento anterior da organização em relação à governança corporativa?
 - c. Quais eram as expectativas quando do início do processo de abertura de capital?
2. Quais são, em sua visão, as principais características da organização em termos de governança corporativa (quais as principais práticas de GC)?
 - a. Como se deu o processo de implantação e consolidação dessas práticas?
 - b. Qual era o comportamento anterior da organização em relação à governança corporativa?
 - c. Quais eram as expectativas quando do início do processo de implantação das práticas de GC?
3. Quais são as expectativas em relação ao futuro, hoje, relacionadas ao tema? Há espaço para melhorias?
4. Quais as principais etapas do processo de implantação das práticas de governança corporativa?
 - a. Quais as principais dificuldades enfrentadas?
 - b. Como essas dificuldades foram superadas?

- c. Os valores organizacionais favoreceram ao enfrentamento e superação das dificuldades do processo de implantação das práticas de governança corporativa?
Se sim, de que forma?

E) Desempenho econômico-financeiro

1. Pode-se afirmar, em sua visão, que o resultado econômico-financeiro é afetado / influenciado pelos valores organizacionais?
2. Pode-se afirmar que o resultado econômico-financeiro é afetado / influenciado pela governança corporativa?

F) Considerações finais

1. É possível afirmar que os valores organizacionais contribuem para o processo da Governança Corporativa?
 - a. De que maneira?
2. Suas considerações gerais, de maneira particular a sua percepção em relação à importância, ou não, do tema – *a possível relação entre os Valores Organizacionais, Governança Corporativa e o Desempenho Econômico e Financeiro* - são muito importantes. Fique à vontade para tecer seus comentários em relação aos pontos que julgar importante.

ANEXO 2- QUESTIONÁRIO

Apresentação

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) está apoiando a realização de uma pesquisa cujo objetivo geral é *identificar a influência dos valores organizacionais no processo de governança corporativa em organizações de capital aberto com sede no Paraná e ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo.*

Esta pesquisa é realizada no âmbito de uma Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da PUCPR, cujo autor é o pesquisador Antonio Guilherme de Arruda Lorenzi, orientado pelo Professor Doutor Eduardo Damião da Silva.

Dúvidas podem ser sanadas pelo telefone (41) 9183-3274 ou por meio do endereço eletrônico guilherme.lorenzi@pucpr.br.

Obrigado por sua contribuição: ela é de grande valia!

A) Identificação

1) Nome

2) Formação

3) Há quanto tempo trabalha na organização?

4) Funções que exerceu na organização até o momento

B) Valores Organizacionais

5) Quais os principais valores da organização, em sua visão?

6) Os valores são compartilhados por todos os níveis organizacionais?

Sim Não

7) Os valores organizacionais influenciam as ações e decisões da organização?

Sim Não

8) Qual a importância dos valores organizacionais para a governança corporativa?

Muito importante

Pouco importante

Razoavelmente importante

Não é importante

9) Como são disseminados os valores organizacionais?

De maneira formal

De maneira informal

Não são divulgados

10) Descreva como ocorre o processo de disseminação dos valores organizacionais

11) Alguns dos valores organizacionais são mais praticados em relação aos demais no dia a dia?

Sim Não

12) Independentemente de ter respondido sim ou não: por que pensa que isso acontece?

13) Existem valores organizacionais que, embora praticados no dia a dia, não são explícitos e/ou formalmente divulgados?

Sim Não

14) Independentemente de ter respondido sim ou não: por que pensa que isso acontece?

C) Governança Corporativa

15) Como são disseminadas as práticas de governança corporativa?

De maneira formal De maneira informal Não são divulgadas

16) Existem práticas de governança corporativa que, embora praticadas no dia a dia, não são explícitas e/ou formalmente divulgadas?

Sim Não

17) Independentemente de ter respondido sim ou não: por que pensa que isso acontece?

18) Como você classifica a aderência (cumprimento) das práticas de governança corporativa da organização em relação às melhores práticas preconizadas pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em termos de:

Propriedade:

Aderente Razoavelmente aderente Pouco aderente Não aderente

Conselho de Administração:

Aderente Razoavelmente aderente Pouco aderente Não aderente

Gestão:

Aderente Razoavelmente aderente Pouco aderente Não aderente

Auditoria independente:

Aderente Razoavelmente aderente Pouco aderente Não aderente

Conselho Fiscal:

Aderente Razoavelmente aderente Pouco aderente Não aderente

Conduta e conflito de interesses:

Aderente Razoavelmente aderente Pouco aderente Não aderente

D) Processo e a dinâmica de implantação da Governança Corporativa

19) Ordene, de “1” a “5”, as principais razões que levaram a empresa à prática da governança corporativa, em que “1” é a razão mais importante e “5” a razão (relativamente) menos importante.

Razões de ordem:

- Legal. Por ex.: obrigatoriedade para abertura de capital.
- Mercadológica. Por ex.: visibilidade da empresa junto ao mercado em que atua.
- Econômico-financeira. Por ex.: maior retorno dos investimentos.
- Operacional. Por ex.: maior eficácia.
- Outras: quais? _____
-

20) Ordene, de “1” a “6”, as principais dificuldades enfrentadas para a implantação das práticas de governança corporativa, em que “1” é a maior dificuldade e “6” a dificuldade (relativamente) menor.

Dificuldades de ordem:

() Legal.

() Processos.

() Econômico-financeira.

() Operacional.

() Tecnologia.

() Outras: quais? _____

21) Como a organização superou as dificuldades encontradas?

22) Em sua visão, qual o prazo necessário para que uma organização adquira maturidade em termos de governança corporativa?

() Até um ano () Entre um e dois anos () Acima de dois anos

23) Ordene, de “1” a “5”, os principais benefícios advindos da implantação de práticas de governança corporativa, em que “1” é o melhor benefício e “5” o benefício (relativamente) menor.

Benefícios em termos de:

() Imagem.

() Econômico-financeiro.

() Operacional.

() Processos.

() Outros: quais? _____

24) Com quais eventuais efeitos não desejáveis atrelados ao processo de governança corporativa a organização convive(u)? Quais os eventuais aspectos negativos desse processo?

E) Desempenho econômico-financeiro

25) Em sua visão, Valores Organizacionais e Governança Corporativa estão relacionados ao desempenho econômico-financeiro de uma organização? Comente, por favor.

F) Considerações finais

26) Suas considerações gerais, de maneira particular a sua percepção em relação à importância, ou não, do tema – *a possível relação entre os Valores Organizacionais, Governança Corporativa e o Desempenho Econômico e Financeiro* - são muito importantes. Fique à vontade para tecer seus comentários em relação aos pontos que julgar importantes.
