

Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais - FACE

DANIELA LOPES LADEIRA

**TEORIA DOS STAKEHOLDERS NO CONTEXTO DA
GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte
2009

DANIELA LOPES LADEIRA

**TEORIA DOS STAKEHOLDERS NO CONTEXTO DA
GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais – FACE da Universidade FUMEC, como requisito parcial na obtenção do título de mestre em administração.
Área de concentração: Gestão estratégica das organizações

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves

Belo Horizonte
2009

Ficha Catalográfica

D154t
2009

Ladeira, Daniela Lopes
Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso. / Daniela Lopes Ladeira ; Orientador, Carlos Alberto Gonçalves. -- 2009.

104 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2009.

Inclui bibliografia

1. Planejamento estratégico. 2. Governança corporativa - Estudo de casos. 3. Votorantim (Indústrias) – Estudo de casos. I. Gonçalves, Carlos Alberto . II. Universidade FUMEC. Faculdade Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2

Ficha Catalográfica

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070

Ladeira, Daniela Lopes

D154t Teoria dos stakeholders no contexto da governança
2009 corporativa: um estudo de caso. / Daniela Lopes Ladeira ;
Orientador, Carlos Alberto Gonçalves. 2009.

104 f. : il. ; 30 cm.

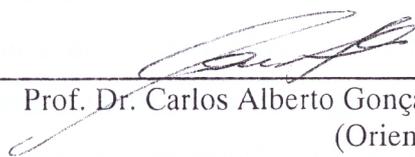
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais, 2009.

Inclui bibliografia

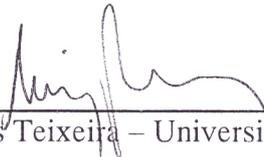
1. Planejamento estratégico. 2. Governança corporativa Estudo
de casos. 3. Votorantim (Indústrias) – Estudo de casos.

I. Gonçalves, Carlos Alberto . II. Universidade FUMEC. Faculdade
Ciências Empresariais. III. Título. CDU: 65.012.2

Dissertação intitulada: **“Teoria de Stakeholders no Contexto da Governança Corporativa: um Estudo de Caso”**, de autoria da mestrand *Daniela Lopes Ladeira* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



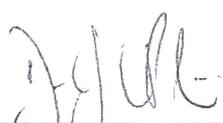
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC



Prof. Dr. José Antônio de Sousa Neto – FEAD-MG



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 30 de março de 2009.

Resumo

O tema da pesquisa enfoca a teoria dos *stakeholders* como fundamentação para a definição de estratégias no contexto da governança corporativa. O objetivo deste trabalho é identificar a importância da teoria dos *stakeholders* como diferencial estratégico. Busca-se verificar, na empresa estudada, práticas de governança que agreguem valor e consolidem as estratégias propostas. Neste contexto, o problema de pesquisa é sintetizado na seguinte pergunta: *Como a estrutura e as práticas de governança corporativa, na ótica da teoria dos stakeholders, trazem vantagens competitivas para as organizações?* Foram utilizados autores clássicos da governança e da teoria dos *stakeholders*, como Hitt (2005), Andrade e Rosseti (2004), Freeman (1984), Clarkson (1994), Mitchel, Agle e Wood (1997). Outros autores da teoria da estratégia permitiram melhor contextualização do tema, tais como Porter (1986), Hamel e Prahalad (1995), George Day (1998), Mintzberg (2001). Por meio de uma pesquisa qualificada, foram investigadas tais práticas adotadas pelo Grupo Votorantim. Foram utilizadas entrevistas não estruturadas, com funcionários de diferentes níveis hierárquicos, o que permitiu maior flexibilidade nas respostas. Os resultados mostram que a teoria dos *stakeholders* no Grupo é utilizada como fundamentação para a estratégia atrelada ao modelo de governança corporativa; sua prática garante vantagem competitiva aos diversos segmentos de atuação. Alguns *stakeholders* possuem maior relevância que outros nas estratégias definidas. Uma das principais conclusões deste trabalho é que o modelo de governança adotado e seu código de conduta, que visam a atender a todos os *stakeholders* envolvidos, permitem maior foco dos funcionários nos valores e princípios da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Governança corporativa. Teoria dos *stakeholders*. Estratégia.

Abstract

The topic of this research focuses on the stakeholder theory as a strategy in the context of corporate governance. The aim of this work has been to identify how the stakeholder theory may be strategically important and thus make the difference. Governance practices that are considered to add value and consolidate the strategies proposed were verified in the company studied. In such a context the research problem can be summarized in the question: *How do the structure and the practices of corporate governance in the view of the stakeholder theory bring competitive advantages into organizations?* Classic writers on governance and on the stakeholder theory were used for this work, such as Hitt (2005), Andrade and Rosseti (2004), Freeman (1984), Clarkson (1994), Mitchel, Agle and Wood (1997). Some other writers on the theory of strategy, such as Porter (1986), Hamel and Prahalad (1995), George Day (1998), and Mintzberg (2001) allowed for a better contextualization of that subject matter. The practices adopted by Grupo Votorantim were investigated through a qualified research. Non-structured interviews with employees of different hierarchical levels could guarantee more flexible answers. The outcomes show that the stakeholder theory in Votorantim is used as a strategy linked to the corporate governance model, and its practice assures a competitive advantage for various action segments. Some stakeholders have more relevance than others in the defined strategies. One of the main conclusions of this work is that the governance model adopted and its code of conduct, which aim to attend all the stakeholders involved, have enabled the employees to have a greater focus on the company's values and principles.

Key-words: Corporate governance. Stakeholder theory. Strategy.

Lista de sigla

CEO	Chief Executive Officer
PDG	President Directeur Générale
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
BDI	Boletim Diário de Informação
IGC	Índice de Governança Corporativa
SRI	Stanford Research Institute
BSC	Balanced Scorecard
KBV	Knowledge-based view

Sumário

1-Introdução	8
1.1-Apresentação do problema	9
1.2-Justificativa	10
1.3-Objetivos	10
1.3.1-Objetivo Geral	10
1.3.2-Objetivos Específicos	11
2-Revisão de literatura	12
2.1-Governança corporativa	13
2.1.1-Governança corporativa em diversos países	15
2.1.2-Governança corporativa no Brasil	18
2.2- <i>Stakeholders</i>	25
2.3-Teoria dos <i>stakeholders</i>	30
2.3.1-Teoria da agência e Conflito de agência	35
2.4-Comparativo da teoria dos <i>stakeholders</i> com as teorias da estratégia.	38
2.4.1-Estratégia do posicionamento de Porter	38
2.4.2-Estratégia das competências essenciais de Prahalad e Hamel	41
2.4.3-Estratégia das disciplinas de valor de Treacy e Wiersema	42
2.4.4-Estratégia de clientes de Kenichi Ohmae	44
2.4.5-Estratégia de Stalk	45
2.4.6-Estratégia do modelo do <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.4.7-Estratégia da lógica contingencial	48
2.4.8-Estratégia da visão baseada em recursos (RBV)	49
2.4.9-Estratégia de orientação para mercados de George Day	51
2.4.10-Estratégia de visão baseada em conhecimento (KBV)	53
2.4.11-Estratégia de Mintzberg	54
2.5-Práticas de governança corporativa aliada à teoria dos <i>stakeholders</i>	57
2.6-A governança corporativa, a teoria dos <i>stakeholders</i> e a teoria da estratégia	61
3- O Grupo Votorantim e a governança corporativa	64
4-Metodologia	71
5-Entrevistas e resultados	74

6-Conclusões	86
7-Referências	92

1-INTRODUÇÃO

A governança corporativa, a teoria dos *stakeholders* e a teoria da estratégia abordam aspectos importantes da organização, permitindo, em sua congruência, a produção de melhores diferenciais de competitividade e sobrevivência.

Reconhecer a governança corporativa como uma tendência e buscar aliar os objetivos da organização às demandas dos *stakeholders* evidenciam os valores, princípios e processos que regem os mecanismos de gestão das empresas. O foco está na transparência, equidade e prestação de contas.

A teoria dos *stakeholders* busca reconhecer e observar as características de todas as partes interessadas, estabelecendo uma boa relação entre os *stakeholders* envolvidos. Conhecer os *stakeholders* é essencial para assegurar a legitimidade da empresa em relação a eles, permitindo maior cooperação entre as partes.

A Teoria dos *Stakeholders* é mais flexível em explicar e guiar a estrutura e a operação de uma empresa já estabelecida: através de numerosos e diversos participantes que têm múltiplos e não congruentes propósitos.

A Teoria dos *Stakeholders* é geral e compreensiva: não é vazia, indo além de uma observação descritiva do tipo “a organização tem *stakeholders*”. De fato, a via de duas mãos proposta pela teoria dos *stakeholders* tem uma supremacia sobre as outras teorias, que vêem a empresa sendo passiva dadas às alterações no ambiente externo. (DONALDSON; PRESTON, 1995, p.70)

O reconhecimento da importância da governança corporativa no Brasil chega a institutos legais e marcos regulatórios, como a Bovespa, onde a aplicação de boas práticas permite um controle maior dos riscos nos investimentos feitos na bolsa de valores. Nesse sentido, a Bovespa criou níveis diferenciados de governança para valorizar sua prática. Vários estudos reconhecem a valorização das ações de empresas que cumprem as práticas de governança corporativa, evidenciando tal conduta como diferencial competitivo.

“Vistos como grupos interagentes do ambiente de negócios das companhias, os *stakeholders* precisam ser administrados de forma a assegurar lucratividade, crescimento e fluxos livres de caixa”. (ANDRADE; ROSSETI, 2006, p.132)

A teoria dos *stakeholders*, no contexto da governança corporativa, voltada ao estudo da estratégia da organização, permite a identificação de estratégias direcionadas e fundamentadas em práticas corporativas. O posicionamento de Porter (1986), as competências essenciais, as disciplinas de valor, as estratégias de Ohmae e outras teorias permitem identificar e valorizar a importância da teoria dos *stakeholders* como basilar no meio empresarial e como parte integrante do planejamento estratégico em sua essência.

Este estudo busca verificar, no Grupo Votorantim, a relação existente entre seus *stakeholders*, analisando a teoria como ferramenta, a governança corporativa como prioridade e a estratégia como planejamento. Serão abordados aspectos comuns da teoria dos *stakeholders*, da governança corporativa e da teoria da estratégia. O grupo Votorantim existe há 90 anos e atua em diversos setores - industrial, financeiro e de novos negócios. É uma empresa familiar, que vem crescendo nos últimos anos em suas diversificações. Possui 60 mil funcionários e um código de conduta baseado nos *stakeholders* existentes para que os funcionários cumpram.

1.1-APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

No mundo corporativo, a teoria dos *stakeholders*, utilizada como fundamentação para a estratégia, poderá proporcionar perpetuidade e crescimento sustentável. Implantar um sistema de gestão voltado para a transparência, para a equidade e para a prestação de contas, atrelado à identificação dos *stakeholders*, fundamenta a estratégia e os esforços nos objetivos da empresa.

Todos os interessados possuem valores e necessidades. A comunidade, o cliente, os fornecedores, os funcionários, o governo e os acionistas devem estar alinhados e voltados para seus próprios objetivos e, ao mesmo tempo, para o objetivo comum da organização: o lucro e sua continuidade, sempre focando na capacidade de agregar valor. Dessa forma será possível desenvolver estratégias corporativas eficientes.

Assim sendo, nosso problema de pesquisa pode ser sintetizado na seguinte pergunta: como a estrutura e as práticas de governança corporativa, na ótica da teoria dos *stakeholders*, trazem vantagens competitivas para as organizações?

1.2-JUSTIFICATIVA

O tema foi escolhido tendo em vista a atualidade e a importância da teoria dos *stakeholders* no contexto da governança corporativa para as organizações. A transformação das práticas de governança abre um novo cenário de competitividade, pois dá subsídios para a aplicação das estratégias.

Tendo em vista que as grandes organizações vêm utilizando boas práticas de governança corporativa como forma de superar a concorrência, é de suma importância um estudo aprofundado do assunto para permitir um gerenciamento e sua correlação com a implementação de estratégias sólidas e eficientes. Hoje o mercado acionário vem identificando a governança corporativa como fator de valorização de ações e atração para novos investidores. É uma tendência que atinge, gradativamente, o cotidiano das organizações.

O desenvolvimento sustentável perdeu a conotação unicamente ambiental e entrou para as organizações como parte dos objetivos e desafios. É preciso garantir a viabilidade do negócio e a atualização na definição de valores organizacionais, focando todas as partes interessadas.

A pesquisa aborda um tema atual, que pode servir como norteador para empresas, visando à lucratividade e à eficácia, maximizando valor para os acionistas. Hoje, as organizações precisam encontrar diferenciais para manter o crescimento e a perpetuidade. Dessa forma, o tema surgiu no reconhecimento dos *stakeholders* como estratégicos para o desempenho organizacional

1.3-OBJETIVOS

1.3.1- Objetivo Geral

O objetivo é identificar a importância da aplicação prática dos princípios da teoria dos *stakeholders* no contexto da governança corporativa como diferencial estratégico nas

organizações e analisar as práticas adotadas pelo Grupo Votorantim para manter sua competitividade baseada nessas dimensões.

1.3.2-Objetivos Específicos

1. Identificar a evolução da governança e perceber sua maturidade no meio empresarial em diferentes países e principalmente no Brasil;
2. Analisar a teoria e os conceitos de *stakeholders*, permitindo diferenciar demandas e valores;
3. Comparar diversas teorias da estratégia com a teoria dos *stakeholders*;
4. Correlacionar à teoria dos *stakeholders*, a governança corporativa e a teoria da estratégia no contexto da organização estudada.

2-REVISÃO DE LITERATURA

Como referencial teórico serão utilizados autores que abordam a teoria dos *stakeholders*, a governança corporativa e algumas teorias da estratégia. Artigos de jornais e revistas serão também utilizados para a fundamentação teórica, além de artigos técnicos pertinentes ao tema e dissertações já concluídas.

Autores como Hitt (2005), Andrade e Rosseti (2006), Carlsson (2001) e Silva (2006) permitirão conceituar e identificar aspectos da governança corporativa em diversos países. A Bovespa, o IBGC e a CVM contribuem para a caracterização desse contexto no Brasil, inclusive com a classificação dos diversos níveis de governança e seus mecanismos.

Freeman(1984), Clarkson(1995), Atkinson e Waterhouse(1997), Donaldson e Preston(1995), Andrade e Rosseti(2006), Mitchel, Agle e Wood(1997) são referenciados na definição dos *stakeholders* e, conseqüentemente, na teoria dos *stakeholders* em suas diferentes perspectivas.

Outras teorias, relacionadas às estratégias das organizações, serão correlacionadas com a teoria dos *stakeholders*. Nesse contexto, serão pesquisados: Porter(1986), com a estratégia do posicionamento; Hamel e Prahalad(1995), com as estratégias de competências essenciais; Treacy e Wiersema(1995), com a estratégia de disciplina de valor; Kenichi Ohmae(1998), com a estratégia do cliente; George Stalk(1988), por meio da estratégia dos concorrentes; o modelo BSC de Kaplan e Norton(1997), em estratégia contingencial; estratégia da visão baseada em recursos; George Day(1994), com a estratégia de mercados e Mintzberg(2001).

O estudo da governança corporativa, vinculado à teoria dos *stakeholders* e à teoria da estratégia, permitirá identificar congruências nas três dimensões como aspectos relevantes do trabalho.

O acervo interno do Grupo Votorantim servirá como suporte para identificar a estrutura e o ambiente da organização, servindo de base para a aplicação da entrevista.

2.1-GOVERNANÇA CORPORATIVA

O movimento da governança corporativa teve início nos EUA no início da década de 80. Com o crescimento dos países e com a integração global dos mercados, compreender a governança corporativa tornou-se uma tendência. É algo novo e em desenvolvimento em diversos países, inclusive no Brasil. O capitalismo evoluiu, iniciando um processo de dispersão do capital de controle e uma tendência de separação entre a propriedade e a gestão. Tal dispersão se dá com o aumento de SAs (Sociedades Abertas), com a abertura do capital de empresas fechadas, com o aumento do número de investidores no mercado de capitais, processos sucessórios, fusões e aquisições.

Governança Corporativa é uma tradução da expressão inglesa “*corporate governance*” ,que significa sistema pelo qual os acionistas administram a sua empresa.

Lodi conceitua, “Governança corporativa é o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa, lideradas pelo Conselho de administração”. (LODI, 2000, p.13)

Andrade e Rossetti sintetizam o conceito de governança corporativa como “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas.” (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p.25).

Rabelo e Silveira conceituam a governança como:

Um sistema por meio do qual se exerce e se monitora o controle das corporações. Este sistema está intimamente vinculado á estrutura de propriedade, ás características do sistema financeiro, a densidade e profundidade dos mercados de capitais e ao arcabouço legal de cada economia. (RABELO; SILVEIRA, 1999, p.5)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC - conceitua governança corporativa como o sistema que assegura os sócios-proprietários, o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá por

meio do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país. Com a profissionalização, a privatização e a globalização, a governança corporativa colocou o Conselho entre a propriedade e a gestão.

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2004) a governança corporativa é o sistema pelo qual os negócios das empresas são direcionados e controlados. A estrutura da governança especifica a atribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, assim como, os dirigentes, acionistas e outros *stakeholders*, e detalha as regras e procedimentos para tomada de decisões no que se refere a assuntos corporativos. Por fazer isso provê a estrutura pela qual os objetivos da companhia são definidos e os meios para atingir seus objetivos e monitorar seu desempenho.

A governança corporativa trata da forma como as sociedades são geridas, envolvendo os relacionamentos entre os diversos *stakeholders*, o que inclui processos, costumes, políticas, leis e regulamentos.

A governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas e cotistas, conselho de administração, diretoria (CEO), auditoria independente e conselho fiscal. Os conflitos que surgem devem ser administrados naturalmente. A governança permite aos sócios-proprietários ter controle da organização, por meio de uma efetiva monitoração da diretoria executiva.

Na teoria econômica tradicional, a governança corporativa surge visando superar o chamado “conflito de agência”, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O titular da propriedade delega ao “agente” o poder de decisão sobre ela, a partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas e a equidade. Para que isso esteja presente, é necessário

que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital, exerça seu papel na organização, que consiste, especialmente, em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente.

Atualmente, diversos organismos e instituições internacionais priorizam a governança corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado e a uma política macroeconômica de boa qualidade, estimulando, assim, a sua adoção em nível internacional. O Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI) consideram a adoção de boas práticas de governança corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, atingidos por sucessivas crises em seus mercados de capitais. Isso fez com que surgissem, em quase todos os países, instituições dedicadas a promover debates em torno da governança corporativa.

2.1.1-Governança Corporativa em diversos países

Segundo Hitt (2005), a governança corporativa na Alemanha é caracterizada pela concentração de propriedade, em que o gestor e o proprietário são a mesma pessoa.

O sistema de governança corporativa alemã, segundo Carlsson, possui três características distintas:

O modelo é focado no equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* (todos os públicos envolvidos com a companhia) como objetivo primordial das empresas, ao invés da maximização da riqueza dos acionistas; o papel limitado do mercado de capitais no fornecimento do capital de risco é presente e a bolsa de valores é pequena com a gestão coletiva das empresas. (CARLSSON, 2001, p.62)

Carlsson (2001) afirma que esse modelo de equilíbrio de interesses foi reforçado por acontecimentos traumáticos ocorridos no século XX, como as duas guerras mundiais, hiperinflação, reformas monetárias e reintegração com a Alemanha Oriental.

O fortalecimento do mercado de ações alemão teve grande impulso em 1997 e vem alcançando seu objetivo de canalizar capital de risco para novas empresas. Trata-se de um marco no processo de evolução e consolidação da governança corporativa.

Segundo Hitt (2005), a governança corporativa no Japão sofre grande influência dos conceitos de obrigação, família e consenso. Sua estrutura é baseada em bancos, altamente influentes no universo organizacional. O Japão tem diversas características: forte intervenção do governo, com relacionamento estreito entre as empresas e os setores governamentais, acionistas passivos e estáveis, que exercem pouco controle, e ausência de mercado externo para o controle corporativo.

Em decorrência da cultura coletivista da sociedade japonesa, as empresas no Japão objetivam a busca pelo equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e a garantia de emprego vitalício para seus funcionários. Elas possuem uma cultura fortemente coletivista, voltada para o consenso e a satisfação de todos. O *stakeholder* funcionário tem forte influência nas estratégias traçadas pelas organizações.

Segundo Silveira (2002), outra característica marcante do sistema corporativo japonês é a existência dos *keiretsu*, conglomerados de várias empresas e bancos, unidos por redes de participações cruzadas entre eles.

A governança corporativa nos Estados Unidos caracteriza-se pela pulverização do controle acionário. O movimento em torno da governança corporativa surgiu nos Estados Unidos, em meados da década de 80, como resposta a diversos casos de abuso de poder e expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos executivos, que, naquela época, dominavam os Conselhos de Administração.

A partir da década de 80, os investidores institucionais, como os fundos de pensão, ganharam grande representatividade. Embora ainda existindo uma pulverização dos acionistas, houve evoluções no processo de governança nos Estados Unidos.

Assim como nos Estados Unidos, a pulverização do controle acionário também é uma característica da grande maioria das companhias abertas do Reino Unido, caracterizando ambos os países de acordo com o chamado modelo anglo-saxão de governança corporativa. A bolsa de valores de Londres criou uma visão de governança corporativa com a perspectiva de responsabilidade e prosperidade do negócio.

Segundo Carlsson (2001), a França é um país muito peculiar na estrutura de governança das suas empresas, apresentando basicamente dois sistemas de governança corporativa, os Sistemas I e II.

O Sistema I é o mais comum, sendo caracterizado por um único Conselho de Administração e pela presença de um líder da organização, que combina os cargos de presidente do conselho e diretor executivo, denominado *Président Directeur Générale* (PDG). Nesse sistema, há uma concentração de poder, pois o papel do PDG é descrito por lei e os cargos de diretor executivo e presidente do conselho não podem ser separados.

O Sistema II foi uma alternativa criada pelo poder público, nos anos 60, inspirada no modelo alemão. Nesse sistema, utilizado apenas por um pequeno percentual das empresas, existem dois conselhos, o Conselho de Administração (*Conseil de Surveillance*) e o Conselho de Gestão (*le Directoire*).

Foi elaborado em 1995 um relatório denominado Relatório *Vienot*, considerado o marco inicial no debate sobre governança corporativa na França. Esse relatório aborda questões delicadas, como a proposta para separação dos cargos de presidente do conselho e presidente da diretoria. Assim, pode-se verificar que o processo de desenvolvimento da governança corporativa está sempre em constante transformação além de ganhar importância no mundo.

O modelo anglo-saxão de governança corporativa baseia-se na pulverização do controle acionário e na separação da propriedade e da gestão. É voltado para o mercado e monitorado por ele. Adotam esse modelo os Estados Unidos, Reino Unido, Canadá e Austrália.

No Canadá, a regulação do mercado está focada na qualidade dos relatórios econômico-financeiros e na composição dos conselhos de administração.

Na Austrália, os bancos exercem grande influência, pois são as principais fontes de financiamento. O mercado de capitais tem menor expressão. A gestão é partilhada, mas a estrutura de capital é concentrada.

Os sistemas de governança corporativa dos países mais desenvolvidos - Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha e Japão - possuem uma combinação, em diferentes proporções, de proteção legal aos investidores e concentração da propriedade.

Segundo Lethbrodage (2005), as discussões envolvendo o tema e a evolução de práticas de governança têm sido particularmente intensas durante a última década nos Estados Unidos e no Reino Unido, cujos investidores institucionais estão assumindo um papel crescente no financiamento de empresas no mundo inteiro. O modelo anglo-saxônico adotado nos EUA e no Reino Unido obriga os administradores a agirem em nome dos acionistas, e o objetivo é criar valor apenas para os acionistas.

No modelo Nipo-Germânico, usado na Europa Continental e no Japão, no qual os administradores têm obrigação de agir em nome dos acionistas e de um conjunto mais amplo de interesses, o objetivo é a divisão dos ganhos entre um conjunto mais amplo de agentes, nesse caso, todos os *stakeholders*.

2.1.2-Governança Corporativa no Brasil

O Brasil foi impactado por mudanças globais, que tiveram início nos anos 80. A abertura da economia brasileira permitiu a entrada de capital estrangeiro e trouxe uma nova realidade para o país. É nesse cenário que a governança corporativa começa a ganhar relevância.

Segundo Silveira (2002) as evoluções econômicas geraram um aumento da competitividade, aumentando a necessidade de acesso aos mercados de capitais nacionais e internacionais, fazendo com que as companhias adotassem práticas de governança corporativa.

Com o aprofundamento do tema e a conscientização sobre sua importância, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa –IBGC - em 1995, com o objetivo de disseminar o conceito de governança corporativa no Brasil, promovendo conferências, publicações, treinamentos e outras atividades. Seu objetivo maior é semear a transparência na gestão, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Dessa forma, o IBGC, em 1999, criou o primeiro código de governança corporativa proposto no Brasil.

Já a Bovespa, em 2000, criou níveis diferenciados de governança corporativa a fim de melhorar os padrões de governança das empresas no Brasil. Os níveis 1 e 2 são para empresas já negociadas no mercado tradicional que aderiram às condições exigidas para a diferenciação. O novo mercado é mais voltado à listagem de empresas que venham a abrir o capital, tem como objetivo principal praticar normas mais justas e adequadas de relacionamento com investidores. Todas as ações emitidas devem ser ordinárias. O objetivo na divulgação desses níveis é o de alcançar maior proteção e maior incentivo a investidores minoritários.

São características predominantes de governança corporativa no Brasil, segundo Andrade e Rossetti (2006):

- Bancos como fonte de financiamento;
- Alta concentração da propriedade acionária, pois não existe a filosofia de pulverização;
- Sobreposição propriedade-gestão;
- Conflitos de agência entre majoritários e minoritários;
- Fraca proteção aos minoritários;
- Baixa eficácia dos conselhos de administração;
- Liquidez baixa;
- Prevalência de forças internas de controle;
- Governança corporativa em evolução.

Segundo Silva (2006), no mercado de capitais brasileiro, empresas que adotam melhores práticas de governança podem ter o retorno de suas ações menos influenciado por fatores macroeconômicos, diminuindo assim a exposição a riscos externos e colhendo mais benefícios do crescimento econômico do que as empresas que não adotam tais práticas. Pode-se perceber que as empresas com boa governança apresentam maior competitividade e são mais procuradas pelos investidores, valorizando seus ativos. Internamente, há um maior controle, melhoria na imagem da companhia, melhoria nos programas de desenvolvimento de recursos humanos e o aprimoramento no processo decisório.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), criada por lei em 1976, que tem como objetivos disciplinar o funcionamento do mercado de valores mobiliários, normatizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado. Recomenda o cumprimento de práticas de

governança corporativa como diferencial competitivo. Segundo a cartilha da CVM, governança corporativa é o conjunto de práticas, que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, facilitando o acesso ao capital. A preocupação da CVM é promover a consolidação das práticas de governança adotadas pelas companhias brasileiras de forma a garantir a igualdade entre os acionistas, proteger os minoritários e proporcionar transparências nas informações divulgadas aos investidores.

A análise das práticas de governança corporativa, aplicada ao mercado de capitais, envolve, principalmente, a transparência, a equidade de tratamento dos acionistas, a prestação de contas, o cumprimento de leis e a ética.

A transparência (*Disclosure*) representa mais do que a obrigação de informar, ela deve focar o desejo de informar, criando-se um clima de confiança, tanto interno quanto nas relações com terceiros. Assim, a transparência abrange a transmissão de informações corretas, registros contábeis confiáveis e cumprimento de prazos. A empresa busca atingir um nível diferenciado de relação com os investidores e o mercado. “Usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados.” (LODI, 2000, p.19)

A equidade (*Fairness*) diz respeito ao tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários, com a ausência de políticas discriminatórias, tratando cada um de acordo com suas demandas específicas. É preciso focar a justiça e a equidade com os acionistas minoritários, tendo em vista a pressão exercida pelos majoritários. “Traduzida por senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores”. (LODI, 2000, p.19)

Na prestação de contas (*Accountability*), os agentes da governança devem prestar contas a quem os elegeu, respondendo integralmente pelos atos praticados no exercício de seus mandatos. Essa prestação de contas deve focar os demonstrativos financeiros baseados em normas legalmente estabelecidas. “Responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões nos negócios.” (LODI, 2000, p.19)

O cumprimento das leis (*Compliance*) abrange a obediência e o cumprimento das leis do país, como a nova lei das SAs e o “Novo mercado de capitais”, inaugurado na Bovespa.

Para Fontes Filho (2004), as práticas de governança corporativa, além de se basearem no arcabouço teórico e nas questões de poder, baseiam-se em um conjunto de princípios consolidados na maioria das legislações internacionais e no Brasil; esse conjunto de princípios também é defendido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

As melhores práticas de governança corporativa, recomendadas pelo IBGC, são focadas na propriedade, no conselho de administração, na gestão, na auditoria independente e no conselho fiscal.

A propriedade deve adotar o conceito “uma ação, um voto” e deve buscar a acessibilidade de todos os acionistas aos acordos entre sócios, tendo a assembleia geral como órgão soberano. O objetivo é apresentar regras que visam eliminar o distanciamento entre minoritários e controladores, prevendo o tratamento com equidade entre todos os acionistas, sem perder o foco nos *stakeholders*.

O Conselho de administração deve ser recomendável para todas as companhias, independentemente de sua forma societária. Deve ser normatizado por regimento interno, com clara definição de funções. No conselho, deve existir uma clara definição das qualificações dos conselheiros, por meio de avaliações individuais, com periodicidade anual.

Lodi (2000) considera o conselho de administração como o principal instrumento da governança, pois deve cumprir todos os princípios. Sua missão é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento.

A gestão é focada na escolha e avaliação formal dos gestores pelo conselho de administração. O CEO – *Chief Executive Officer* - é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração. O gerenciamento deve ser focado no relacionamento transparente com todos os *stakeholders*. Transparência, clareza e objetividade na prestação de contas sintetizam os princípios de governança corporativa.

A proposta da Bovespa é fazer o papel do governo e possibilitar que as empresas que estão comprometidas com maior transparência e melhores práticas de governança corporativa tenham uma maior valorização de suas ações.

Os níveis diferenciados 1 e 2 de governança corporativa, estabelecidos pela Bovespa, visam destacar, entre as empresas que já possuem papéis negociados no mercado, aquelas que se comprometem a adotar regras mais rígidas do que as constantes na legislação para aumentar a transparência e aprimorar o grau de governança corporativa. Dependendo do grau de comprometimento assumido, as empresas são classificadas de acordo com os níveis 1 e 2. As companhias nível 1 se comprometem, primordialmente com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. As companhias nível 2, além de se comprometerem com as exigências do nível 1, adotam um conjunto mais amplo de práticas de governança e de direitos adicionais para os acionistas minoritários.

Entre os requisitos para a listagem no Novo Mercado, os mais relevantes são os compromissos societários, que garantem maior equilíbrio de direitos entre todos os acionistas. A empresa deve ter e emitir exclusivamente ações ordinárias, tendo todos os acionistas o direito de voto. O Novo Mercado tem como objetivo fortalecer o mercado de capitais nacional e atender ao anseio dos investidores por mais transparência de informações. Possui regras de listagem diferenciadas, destinadas a negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa. Assinam um contrato entre a companhia, seus controladores, administradores e a própria BOVESPA.

TABELA 1: Evolução da quantidade de empresas nos níveis de governança corporativa

Anos	Nível 1 de governança	Nível 2 de governança	Novo mercado	Total ano a ano	Total acumulado
2001	15			15	15
2002	6	3	2	11	26
2003	10			10	36
2004	2	7	7	16	52
2005	3	1	12	16	68

2006			2	2	70
2007			27	27	97
2008	4	7	49	60	157
Total de empresas	40	18	99	157	157

Fonte: Bovespa, 2007. Disponível em:<<http://www.bovespa.com.br>>>. Acesso em 4 jan.2009.

Além dos três níveis, a BOVESPA criou o BOVESPA Mais, que prioriza empresas que tenham uma estratégia de entrada no mercado global. Trata-se de um segmento de mercado de balcão, organizado onde se encontram as SAs, com registro na Comissão de Valores Mobiliários - CVM - uma nova segmentação em evolução e aperfeiçoamento.

Visando dar maior destaque às empresas que aderiram ao Novo Mercado, nível 1 ou 2, e, ao mesmo tempo, facilitar a identificação dessas empresas por parte dos investidores, a BOVESPA desenvolveu uma série de medidas operacionais. Entre elas, destacam-se:

- Identificação diferenciada dos códigos de negociação das companhias;
- Identificação diferenciada em todos os meios de difusão da BOVESPA: painéis no pregão, BDI (Boletim Diário de Informações) e MEGA BOLSA;
- Logotipo específico do segmento;
- Divulgação, na página da BOVESPA na rede mundial de computadores, de todas as informações sobre as companhias enviadas à BOVESPA;
- Ampla divulgação, aos investidores nacionais e estrangeiros, sobre a adesão das empresas;
- Participação das ações das empresas no IGC – Índice de Governança Corporativa.

Segundo a BOVESPA, no folder de divulgação dos níveis diferenciados de governança corporativa, como benefícios para os investidores, há uma maior precisão na precificação das ações, melhora no processo de acompanhamento e fiscalização, maior segurança quanto aos seus direitos societários e redução de risco. Os benefícios para as empresas concentram-se na melhora da imagem institucional, maior demanda por suas ações, valorização das ações e menor custo de capital. Os benefícios para o mercado acionário perceptível estão focados no aumento de liquidez, aumento de emissões e canalização da poupança na capitalização das empresas.

Segundo Aguiar (2005), no Brasil, uma parte significativa das companhias já adotava diversas práticas de governança corporativa, mas não havia uma transparência adequada que pudesse sinalizar aos investidores quais as diferenças e vantagens oferecidas por cada uma delas. A adesão aos níveis de governança não é obrigatória, e os níveis são definidos pelo maior ou menor grau de compromisso assumido pelas empresas. Bernhoeft e Gallo (2003) entendem que a alta concentração de propriedade e do controle das companhias, aliada a baixa proteção legal dos acionistas, faz com que o principal conflito de agência se dê entre acionistas controladores e minoritários.

Podem ser identificados alguns mecanismos da governança corporativa no Brasil, Hitt (2005) cita mecanismos internos e externos:

Internos:

- Concentração de propriedade, quantidade relativa de ações que os acionistas possuem.
- Conselho de administração, indivíduos responsáveis por representar os proprietários da firma monitorando as decisões estratégicas dos gerentes de alto nível.
- Remuneração executiva, utilização de salários, bonificações e incentivos.
- Estrutura multidivisional, criação de divisões comerciais individuais para monitorar as decisões dos gerentes.

Externos:

- Mercado para controle corporativo, a compra de uma firma, que tem um desempenho inferior em relação às rivais da indústria, a fim de melhorar sua competitividade estratégica. (HITT, 2005, p.405)

Segundo Hitt (2005), um aspecto importante é a separação entre propriedade e controle administrativo. Os administradores devem iniciar e implementar um conjunto de decisões estratégicas, buscando a eficiência organizacional. Essa separação cria uma relação de agenciamento, na qual os acionistas contratam especialistas para tomarem decisões.

Ainda segundo Hitt (2005), a concentração de propriedade tem atraído bastante interesse, pois quando o acionista possui maiores lotes de ações, está mais focado em políticas corporativas, já que, com a pulverização, ocorre uma redução do monitoramento.

O conselho de administração tem como atribuição nomear, monitorar ou até mesmo demitir diretores, definindo estratégias de negócios. Os membros do conselho de administração são eleitos pelos acionistas das empresas. Como decorrência da concentração de poder, o conselho é indicado pelo acionista controlador, reduzindo a postura ativa e independente.

Com as mudanças ocorridas nos anos 90, buscou-se adotar práticas que considerem os interesses dos acionistas minoritários e a profissionalização do conselho de administração.

“A remuneração executiva é o mecanismo de Governança corporativa que procura alinhar os interesses de gerentes e proprietários através de salários, bonificações e recompensa de incentivo em longo prazo”. (HITT, 2005, p.421)

O uso de opção de ações, como componente do pacote de remuneração dos executivos, atrelando a remuneração dos executivos aos ganhos propiciados aos acionistas, é um bom mecanismo de governança corporativa.

A governança corporativa garante que o interesse da alta gerência esteja alinhado com os dos acionistas. O ambiente em que a empresa está inserida é crucial para a eficácia do sistema de governança corporativa adotado.

O conselho fiscal (também nomeado pelos acionistas) tem a função de avaliar a gestão fiscal das empresas. A monitoração ocorre também pelos grandes investidores não controladores, bancos de investimento, fundos de pensão e fundos de investimentos, que, contrariamente a pequenos acionistas, possuem maior incentivo e poderes para disciplinar os administradores das empresas.

Conforme Silveira (2002) o principal desafio no Brasil é fazer com que as companhias aprimorem suas práticas de governança para proteger os acionistas minoritários e os credores de longo prazo. A transparência das decisões tomadas pelos controladores, a participação dos minoritários no conselho de administração e a adesão de mecanismos eficientes de solução de conflitos pode ser a forma adequada

2.2-STAKEHOLDERS

A palavra *Stakeholder* foi primeiramente mencionada em um memorando interno do SRI - *Stanford Research Institute*, em 1963, referindo-se a um grupo, cujo suporte era essencial para que a organização funcionasse e existisse. Também foi citada por Igor Ansoff e Robert Stewart no departamento de planejamento da Lockheed e, mais tarde, por Marion Doscher e

Robert Stewart na empresa norte-americana SRI. A partir desses trabalhos originais na SRI, o termo foi usado para denominar um número diversificado de direções.

“O termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963 e era usado para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver”. (FREEMAN, 1984)

Clarkson (1995) considera que *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e por suas atividades passadas, presentes e futuras.

Atkinson e Waterhouse (1997) acreditam que *stakeholders* primários são aqueles sem os quais a organização não poderia sobreviver (acionistas, fornecedores, empregados e consumidores) e os secundários têm algum grau de importância, mas não comprometeriam diretamente as ações da organização (governo, comunidade e outras organizações).

Donaldson e Preston (1995) definem *stakeholders* como pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da empresa. São eles: investidores, empregados, gerentes, outros atores que têm contratos legais com a empresa e alguns que não têm, tais como a comunidade com interesses ambientais e empregados em potencial.

“*Stakeholders* são indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa.” (HITT, 2005, p 28)

Stakeholder ou, em português, “parte interessada” ou “interveniente”, refere-se a todos os envolvidos em um processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e comunidade. Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender, simultaneamente, às necessidades de todas as suas partes interessadas. Para fazer isso, ela precisa gerar valor, isto é, a aplicação dos recursos usados deve gerar um benefício maior do que seu custo total, assim, o termo “*stakeholders*” designa todas as pessoas, instituições ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma.

Segundo Hitt (2005), as organizações possuem relação de dependência com todos os *stakeholders*, mas tal dependência sofre variações, dependendo dos interesses relacionados.

Ainda segundo o autor, os três grupos de *stakeholders* são: mercado de capitais (acionistas e principais fontes de capital), mercado de produtos (clientes primários, fornecedores, comunidade e sindicatos) e setor operacional (empregados). Os acionistas, como *stakeholders*, visam à lucratividade e ao retorno do investimento feito. Os recursos financeiros, provenientes dos acionistas, viabilizam os negócios e a existência dos demais *stakeholders*.

É importante definir, medir e monitorar os interesses dos *stakeholders*, além de associá-los aos indicadores de desempenho da empresa. *Stakeholders* são como pessoas, grupos e empresas de interesse, que se relacionam com a organização, afetando-a e sendo por ela afetados. Colocar a empresa no centro da estratégia e mapear seus vínculos com os *stakeholders* relevantes muito contribui para que se tenha uma visão holística, a fim de desenvolver comportamentos e competências. Tais iniciativas precisam estar baseadas na confiança mútua, que deve permear as chamadas redes de relacionamento com os *stakeholders*.

É preciso definir estratégias, que, durante o processo de tomada de decisão, possam atender aos interesses de todos os *stakeholders* e não apenas aos dos acionistas. É preciso identificar quais *stakeholders* devem ser mais considerados e priorizados para manter o equilíbrio de demandas.

Estabelece-se uma relação de troca entre a empresa e seus *stakeholders*, acentuando-a com aqueles cruciais para a sobrevivência empresarial. O sucesso de uma empresa pode depender da habilidade de seus administradores em gerar riqueza, valor e satisfação para seus *stakeholders*.

Os *shareholders* são considerados os proprietários investidores, que possuem como interesses: os dividendos ao longo do tempo, os ganhos de capital, a maximização do valor da empresa e o máximo retorno total.

Os *stakeholders* que estão efetivamente envolvidos com a geração de resultados são: conselho de administração e direção executiva (com foco na base fixa de remuneração, bonificações de

balanço e *stock options*), outros órgãos de governança (retribuição em bases fixas ou variáveis) e empregados (visando à segurança, aos salários, à participação nos lucros, aos benefícios assistenciais materiais, ao reconhecimento, a oportunidades e ao desenvolvimento pessoal).

Os *stakeholders* que estão integrados à cadeia de negócios são: Credores (que buscam resultados positivos, capacidade de liquidação de dívidas contraídas), fornecedores (objetivam regularidade, desenvolvimento conjunto) e clientes/consumidores (que lutam por preços justos, produtos confiáveis e seguros).

Externamente estão: as comunidades locais (por meio da geração de empregos e contribuições para o desenvolvimento) , a sociedade como um todo (focando bem-estar social, balanço social efetivamente contributivo para a inclusão sócio-econômica) , governos (visando à conformidade legal, crescimento, geração de empregos) e as ONGs (por meio da adesão da preservação ambiental, direito de minorias e provisões).

Autores como Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999) consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*; os acionistas são apenas mais um grupo de *stakeholders*, cujos interesses as organizações devem atender, mas não são os únicos ou os mais importantes.

A governança corporativa inclui todos os *stakeholders* que estão presentes na rotina operacional da empresa. Verificar e conhecer as demandas e objetivos de cada um é crucial para a eficácia da organização. A satisfação de todos os *stakeholders* faz com que todo o ambiente organizacional esteja coerente e interagindo, visando a um mesmo foco.

Muitos empresários acreditam que a responsabilidade social é algo que engloba toda a governança corporativa, mas é preciso estar atento para o fato de que a comunidade é apenas um dos *stakeholders* da organização. Preocupar-se com a sociedade é vital, mas os empregados, os fornecedores, os acionistas, os consumidores e o governo também precisam ter suas necessidades identificadas e satisfeitas a fim de que seja otimizado o tempo na busca pelo sucesso amplo e conjunto.

Para que se possa tratar a governança corporativa por meio de uma visão holística, é preciso um equilíbrio de foco em relação a todos os *stakeholders*, pois todos interagem, de alguma forma, com a empresa e devem ter seus objetivos e expectativas analisados.

A própria definição de *stakeholder* passou por uma evolução desde 1963 e pode ser resumida em cinco períodos, que refletem a inclusão de novos conceitos, com base na cronologia de Mitchel, Agle e Wood:

1963 a 1987 (Dependência): as definições giravam em torno de que o relacionamento devia ser essencial para as duas partes, sendo que tal relacionamento afetava a ambas. 1987 a 1989 (Relação Contratual): as definições de dependência continuaram a ser válidas com a inclusão de um contrato entre as partes 1989 a 1991 (Direitos de Propriedade): os direitos de propriedade são mencionados, fazendo uma clara ligação com o campo jurídico. 1992 a 1994 (Legitimidade): o conceito de legitimidade é usado para fundamentar a existência de contratos implícitos ou explícitos e o exercício dos direitos de propriedade. 1994 até hoje (Criação de Valor): as definições buscaram enfatizar o valor em risco para as partes envolvidas, sendo um enfoque econômico. (MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997, p.858)

Segundo Hitt (2005), o primeiro passo é identificar todos os *stakeholders* para depois priorizá-los.

Indicadores qualitativos, baseados na teoria de *stakeholders*, englobam os seguintes aspectos: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade.

- Valores e transparência: dever da ação empresarial, que busca trazer benefícios para a sociedade, propiciando a realização profissional dos empregados, promovendo benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazendo retorno para os investidores.
- Público interno: a empresa deve investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados, além de respeitar as culturas locais.

Normalmente, os funcionários são responsáveis pelo relacionamento com os *stakeholders* externos. O funcionário detém o capital intelectual e, com isso, pode produzir maior valor para a empresa. Em troca de seu trabalho, espera da organização salário, segurança e benefícios.

- Meio ambiente: busca de manutenção e melhoria das condições ambientais.
- Fornecedores: diz respeito ao cumprimento dos contratos estabelecidos e ao aprimoramento das relações de parceria. Deve ainda buscar a ampliação de sua cadeia de fornecedores, incentivando a livre concorrência. Funciona como mola propulsora para a organização. É preciso analisar com cautela para não se tornar dependente de um fornecedor e para não prejudicar o produto final, devido à insatisfação desses *stakeholders*. A organização é cliente de seu fornecedor, e também um *stakeholder* desse.
- Consumidores/clientes: trata de fatores como a minimização dos riscos dos produtos e serviços à saúde das pessoas, além de propagandas que não gerem falsas expectativas e de informações detalhadas, que devem estar incluídas nas embalagens. Deve ainda haver um Serviço de Atendimento ao Cliente de qualidade para atendê-lo antes, durante e após o consumo. Os clientes definem o rumo da organização. Todos os esforços visam à satisfação desses clientes. Os consumidores trocam recursos com a organização, recebendo seus produtos ou serviços e fornecendo o recurso monetário vital para a sobrevivência da organização.
- A comunidade em que a empresa está inserida deve ter seus costumes e culturas respeitados, além de receber incentivos das empresas na área social.
- Governo e sociedade: a busca por uma melhoria contínua das condições sociais e políticas do país, por meio não apenas do cumprimento de leis, mas de uma atuação política coerente com seus princípios éticos.

“A influência do governo se faz por meio de políticas públicas que podem afetar apenas uma empresa, todas as empresas, uma indústria, uma área geográfica ou toda a comunidade”. (SOUZA E ALMEIDA, 2006, p.22)

- Os sindicatos são os elos entre uma classe de trabalhadores e a empresa. Têm importância quando permitem negociações eficientes, não prejudicando o capital humano da empresa.
- Os concorrentes também exercem influência na medida em que trocam suas estratégias.

Como ameaças, os concorrentes contribuem para a identificação de oportunidades para otimizar o processo de *benchmark*.

- Os bancos servem para suprir a empresa de recursos, a fim de operacionalizar suas estratégias. A utilização do capital de terceiros é adotada pela maioria das empresas. É preciso ter uma relação transparente com esse *stakeholder* para viabilizar, inclusive, novos negócios.

2.3-TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

A essência do pensamento de Friedman – a supremacia dos proprietários, principal vetor do chamado modelo financeiro de governança corporativa – vem sendo questionada ao longo do tempo por vários estudiosos. Um dos exemplos mais relevantes é Max B. E. Clarkson. No artigo *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate performance*, de 1995, o autor afirma que os gestores não podem mais priorizar a maximização de retornos para os acionistas, com o sacrifício de públicos relevantes.

Clarkson (1995) define os *stakeholders* primários como aqueles sem os quais a corporação não sobrevive (acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores), junto com aqueles considerados como *stakeholders* públicos: os governos e as comunidades, que oferecem infraestrutura e mercados, cujas leis e regulamentos precisam ser obedecidos, aliás, para os quais as taxas e as obrigações são devidas. Além disso, os *stakeholders* secundários são aqueles que afetam ou influenciam, são afetados ou influenciados pela corporação, mas que não estão diretamente engajados em transações feitas com ela, nem são essenciais para sua sobrevivência, entretanto isso não afasta a possibilidade de se ter que construir relacionamentos duradouros, a longo prazo, com todos os interessados.

Segundo Clarkson (1995), os gestores devem resolver os inevitáveis conflitos entre os grupos de *stakeholders* na distribuição da riqueza e do valor criados pela corporação. A resolução de conflitos, de forma justa, requer julgamento e escolhas éticas, e, quando as corporações e os seus gestores assimilam responsabilidades e obrigações com os *stakeholders*, reconhecem suas reivindicações e legitimidade, entram no domínio dos princípios morais e do desempenho ético.

Os sete princípios de Clarkson(1995), voltados para a governança corporativa, são:

- reconhecer e monitorar ativamente os interesses de todos os *stakeholders*, focando a tomada de decisão e as operações;
- escutar abertamente seus *stakeholders*, detectando interesses e contribuições;
- adotar processos e medidas que atendam aos interesses dos *stakeholders* e suas particularidades;

- conhecer a interdependência dos esforços e das recompensas dos *stakeholders* e conseguir uma distribuição justa de benefícios, analisando os riscos e as vulnerabilidades;
- trabalhar de forma cooperativa com outras entidades, públicas e privadas, evitando danos corporativos;
- evitar atividades que desprezem os direitos humanos invioláveis e que causem riscos, pois podem ser inaceitáveis para os demais *stakeholders*;
- reconhecer os conflitos potenciais entre os *stakeholders*, utilizar a comunicação aberta e apropriada para transformar o conflito em oportunidade.

Por outro lado, Atkinson e Waterhouse (1997) consideram que a importância dos *stakeholders* é definida pelo grau de sua atuação na performance da organização.

Sendo assim, uma das condições que se mostram relevantes para que a organização possa lidar com os *stakeholders* é a realização de uma análise adequada desse público de interesse por meio de uma abordagem racional. Com essa análise de comportamento, é possível que a organização obtenha sucesso em projetos ou atinja seus objetivos. Para compreender a lógica do comportamento dos *stakeholders*, a organização tem que assumir uma postura de empatia.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), as organizações podem identificar os seus constituintes, a partir das respostas a questões sobre três dimensões (ou atributos): poder, legitimidade e urgência:

- a) Poder, para influenciarem a organização. O poder pode ser definido como sendo o grau em que os indivíduos ou grupos eram capazes de persuadir, incitar ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que esses empreendessem determinadas ações;
- b) Legitimidade nas relações com a organização;
- c) Urgência na reivindicação. É um atributo multidimensional, que introduz dinamismo na escolha dos constituintes, e de difícil mensuração. Indica o grau em que os constituintes organizacionais reivindicavam atenção imediata.

Mitchell, Agle e Wood (1997) acreditam que o discricionário tem poder, o adormecido possui legitimidade, o exigente tem urgência, o perigoso tem poder e urgência, o dependente tem legitimidade e urgência, o dominante possui poder e legitimidade e, por fim, o definitivo, que possui as três dimensões juntas de poder, legitimidade e urgência.

Mitchel, B. Agle & D. Wood, em 1997, corretamente perceberam que, conquanto não haja muita discordância sobre quem pode potencialmente ser um *stakeholder* (pessoas, grupos, vizinhanças, organizações, instituições, sociedades e até mesmo o ambiente natural), as definições sobre o que é um *stakeholder* variam da mais ampla possível, até a mais restrita possível, tendo implicações efetivas sobre a capacidade das empresas em reconhecer os públicos aos quais ela deve se reportar.

Visto que conhecer os *stakeholders* é um passo essencial para assegurar a legitimidade da empresa com relação a esses, e que, sem a legitimidade a longo prazo, a continuidade de suas ações pode se tornar insustentável, a capacidade de adaptação e de renovação de tais interações poderá ser o elemento que faz a diferença quando se avalia o que torna as ações de uma empresa bem sucedidas ou não.

Utilizada para compreender a firma na sociedade, a teoria dos *stakeholders* foca na importância das relações entre gerentes e *stakeholders* e pode ser abordada de uma maneira normativa, instrumental ou empírico-descritiva, conforme afirmam Donaldson e Preston (1995),

Normativa: como os gerentes devem lidar com os *stakeholders* da empresa, apelando para conceitos como: direitos individuais ou de grupos, contratos sociais ou utilitarismo, o uso dos valores monetários para atingir os meios; a posição de que os *stakeholders* têm interesses legítimos e um valor intrínseco para a empresa é o foco central da teoria e tido como verdadeiro.

Instrumental: prevê o que acontecerá se os gerentes agirem em relação aos *stakeholders* de uma certa maneira, tendo esta atuação um efeito sobre o desempenho da organização, ou seja, se certas práticas são levadas a cabo então certos resultados serão observados. É proposto que a empresa, praticando a gestão dos relacionamentos com os *stakeholders* e outros fatores permanecendo iguais, irá ter relativo sucesso nos indicadores de desempenho tradicionais, sendo estes a lucratividade, a estabilidade e o crescimento.

Descritiva/Empírica: como os gerentes se relacionam, na realidade, com os *stakeholders*, verificando se os conceitos que fazem parte do arcabouço teórico correspondem à realidade observada. A teoria apresenta e explica as relações que são observadas no mundo externo, descrevendo a empresa como uma constelação de cooperativos e competitivos interesses que têm um valor intrínseco. (DONALDSON; PRESTON, 1995, p.75)

É possível, então, a multiplicação do valor por meio da adequada gestão dos relacionamentos com os *stakeholders*, abrindo a possibilidade para a cooperação, em vez da competição. A governança corporativa é feita por contratos celebrados entre, principalmente, a administração e os outros *stakeholders*, em negociações que vão levar ao equilíbrio ou ao desequilíbrio.

Uma análise contemporânea da responsabilidade social, então, envolve a idéia de que a empresa deve atender às necessidades de seus *stakeholders*, e não apenas de seus acionistas (*stockholders*), de acordo com cinco princípios:

- a) tratar os empregados com justiça e equidade;
- b) atuar de forma ética e íntegra;
- c) respeitar os direitos humanos básicos;
- d) contribuir para a sustentabilidade do ambiente, preservando-o para as futuras gerações; e
- e) manter boas relações com a vizinhança e a sociedade como um todo (MOIR, 2001, p.8).

Conclui-se que a construção de um relacionamento sólido com os *stakeholders* é fundamental para o sucesso da empresa. É preciso manter um canal de comunicação eficiente com os *stakeholders* específicos de cada empresa para poder ouvi-los e considerar suas opiniões e reivindicações, pois as expectativas de cada grupo podem ser divergentes.

Dessa forma, as empresas devem, primeiramente, definir quais são os seus *stakeholders* e quais as suas áreas de interesse e de atuação. É preciso certificar-se de que as áreas de interesse da empresa são as mesmas dos *stakeholders*. Em seguida, faz-se necessário ganhar e manter a confiança dos *stakeholders*, criando um clima de receptividade e de confiabilidade para se atingir objetivos afins.

Alguns autores como Atkinson e Waterhouse (1997) defendem a importância dos *stakeholders* pelo grau da sua contribuição à *performance* organizacional. No outro extremo, Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) consideram que o objetivo organizacional é produzir respostas a todos os *stakeholders*.

É preciso salientar que cada *stakeholder* tem seu próprio objetivo. Os *stakeholders* servem como verdadeiros suportes para o desenvolvimento sustentável, tornando-se pilares importantes, responsáveis pela reputação externa da organização.

O terceiro setor vem conquistando espaço desde o século XIX, organizações que não visam o lucro crescem em tamanho e importância, tanto no Brasil quanto no exterior. A teoria dos *stakeholders* também se aplica a essas organizações, que devem conhecer seus *stakeholders* a fim de se adequar a eles. As organizações de terceiro setor não se relacionam com um público preferencial, como é o caso dos clientes nas empresas de mercado. Ao contrário, existem

diversos públicos com diferentes expectativas. Os diferentes *stakeholders* não apresentam expectativas e necessidades homogêneas. As organizações estão cada vez mais sendo argüidas a respeito dos efeitos de seus programas, já que assumiram papéis significativos na sociedade. Precisam mostrar resultados e construir uma boa reputação perante a comunidade para que esta continue apoiando-a e incentivando seus projetos.

2.3.1 – Teoria da agência e Conflito de agência

A teoria da agência, conforme Jensen e Meckling (1976), é o relacionamento de agência como um contrato de um principal com um agente para realizar uma atividade, delegando autoridade. Os conflitos da agência têm como fundamentos a inexistência do contrato completo e a inexistência do agente perfeito.

Nos contratos firmados entre os *stakeholders*, ocorrendo a separação entre propriedade e gestão, há o aumento da fomentação de crescimento e perpetuidade. Concentram-se, como outorgantes, os acionistas e, como outorgados, os gestores contratados para a direção executiva. Os outorgantes se concentram nas decisões financeiras, alocação eficaz de recursos, riscos e diversificação de aplicações. Os outorgados focam no negócio, gestão e estratégia. Um alimenta o outro com as informações necessárias. Dessa forma a propriedade está separada da gestão. Como na maioria das vezes os interesses das partes são distintos, configura-se o conflito de agência.

Na medida em que uma grande corporação tem sua propriedade pulverizada e seu controle entregue a executivos não proprietários coloca-se o problema como garantir que o comportamento destes executivos esteja afinado com a maximização do valor para os acionistas. (RABELO E SILVEIRA, 1999, p.6)

Estabelece-se, entre outorgante e outorgado, uma relação de agência. O objetivo é maximizar o retorno total dos acionistas e maximizar o interesse dos gestores, tudo preestabelecido em contrato. Espera-se que o agente tome decisões e atitudes que visem o atendimento dos interesses do principal. Conforme Silveira (2004) os acionistas podem limitar as divergências monitorando as atividades dos executivos e estabelecendo incentivos para eles, o que gera custos. Tais custos são chamados de custos de agência e englobam custos de estruturação dos

contratos, gastos de monitoramento e perdas residuais oriundas da diminuição da riqueza por divergências entre as decisões do agente.

De acordo com Jensen e Meckling (1976) os custos de agência englobam:

QUADRO 1: Custos de agência

Custos	Origem	Formas
Monitoramento	Principal	Auditoria, relatórios internos e visitas
Comprometimento	Agente	Auditoria, aceita restrições contratuais para mostrar que suas ações e intenções não são prejudiciais ao principal
Perdas residuais	Principal	Divergências entre decisões

Fonte: JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, n.3, 1976

Para Shleifer e Vishny (1997), o problema de agência refere-se às dificuldades que os investidores têm em garantir que seu capital não seja expropriado ou investido em projetos não atrativos. O ideal seria um contrato completo, especificando tudo que o agente deve realizar. Mas existem situações futuras imprevisíveis que dão aos administradores o direito de tomar decisões não estabelecidas no contrato.

Segundo Klein (1983) no mundo real em oposição ao modelo econômico padrão, os contratos completos, totalmente contingenciais e minimizadores de custos não existem. Os contratos seriam incompletos por duas razões: primeira, que as incertezas implicam em um vasto número de possíveis contingências e seria extremamente dispendioso se determinar e especificar as situações para ambas as partes do contrato; segundo, os contratos seriam incompletos devido à dificuldade de mensuração e especificação das respostas ou reações e desempenho em relação ao que foi contratado. Rabelo e Silveira (1999) sugerem que o ideal seria uma empresa com um sistema de governança contratual que minimizasse os custos de transação.

A inexistência do contrato perfeito foi abordada por Klein em 1983, com a análise do ambiente imprevisível, sujeito a turbulências. Tanto os ambientes externos quanto os internos

sofrem mudanças com o tempo, e isso inviabiliza a perpetuidade do contrato perfeito. O interesse próprio em confronto com o interesse de terceiros causa tal instabilidade.

Essas relações de agência não se restringem apenas a acionistas e gestores. O arranjo contratual serve como ligação entre todos os *stakeholders* da empresa. O modelo é flexível e conforme Martinez (1998), vários *stakeholders* estão nessa relação, conforme quadro abaixo:

QUADRO 2: Relação principal e agente nos conflitos de agência

Relações Principal - Agente	O que o Principal espera do Agente?
Acionistas- Gerentes	Gerentes maximizem a riqueza do Acionista (ou o valor das ações)
Debenturistas - Gerentes	Gerentes maximizem o retorno do Debenturista
Credores - Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento
Clientes - Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o Cliente
Governo - Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias
Comunidade - Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores e meio ambiente.
Acionistas - Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na rentabilidade e na eficiência)
Credores - Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na liquidez e no endividamento)
Gerentes - Auditores Internos	Auditores Internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia gerando recomendações que agreguem valor
Gerentes - Empregados	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas dos mesmos.
Gerentes - Fornecedores	Fornecedores supram as necessidades de materiais dos Gerentes no momento adequado e nas quantidades requisitadas.

Fonte: MARTINEZ, A.L. Agency Theory na pesquisa Contábil. Foz do Iguaçu: **22 Enanpad**. Set, 1998.

É preciso utilizar toda expertise gerencial para administrar os conflitos existentes. Com as constantes mutações mercadológicas e a entrada de novas tendências, saber utilizar o conhecimento dos *stakeholders* envolvidos na organização, para contornar os conflitos, pode ser um diferencial. A governança corporativa tem como função tentar eliminar ou minimizar

os problemas de agência e os custos de transação, por meio de uma conduta regulada pelas partes envolvidas no negócio.

2.4-COMPARATIVO DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* COM AS TEORIAS DA ESTRATÉGIA

2.4.1-Estratégia do posicionamento de Porter

De acordo com Porter (1986), a estratégia competitiva é o método utilizado pela empresa para conseguir um posicionamento favorável no mercado. O pilar para o desenvolvimento de uma estratégia é a pesquisa e a análise de cada força competitiva. O grau de concorrência é influenciado pelo conjunto de cinco forças competitivas, que são: a ameaça de novos entrantes, a rivalidade entre os concorrentes, a pressão dos produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes e o poder de negociação dos fornecedores. O conjunto das cinco forças competitivas básicas determina o potencial de lucro que as empresas poderão obter.

A ameaça de novos entrantes é uma força competitiva de muita relevância, pois determina a probabilidade de novas empresas entrarem em um ramo de indústria e conquistarem mercado, passando benefícios para os compradores na forma de preços mais baixos ou elevando os custos da competição. Podem ser consideradas como barreiras de entrada: a economia de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, o custo de mudança e o acesso aos canais.

As economias de escala, segundo Porter (1986), referem-se à redução no custo unitário de um produto. A barreira de entrada ocorre quando há vantagens econômicas, e as economias de escala servem para forçar novas empresas a ingressar em longa escala, podendo sofrer com a reação das empresas já existentes, ou ingressar em pequena escala, sujeitando-se à desvantagem de custo.

A diferenciação do produto refere-se à tentativa das empresas de terem sua marca identificada, desenvolvendo um sentimento de lealdade em seus clientes. As empresas entrantes terão que investir pesado para superar os vínculos já estabelecidos com os clientes.

Geralmente, esse esforço causa prejuízos iniciais e costuma durar um longo período até que a empresa obtenha êxito. A necessidade de capital aumenta a barreira de entrada.

O custo de mudança, segundo Porter (1986), refere-se aos custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro: treinamento de empregados, equipamento auxiliar, qualificação e assistência técnica.

A rivalidade entre os concorrentes é outra força atuante nos tempos modernos. A intensidade da rivalidade desempenha um importante papel para determinar se as empresas já atuantes no ramo irão expandir agressivamente sua capacidade ou optar por manter a rentabilidade.

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. (PORTER, 1986, p.34)

A pressão dos produtos substitutos é uma força que está presente em muitas organizações. Produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função dos já existentes no mercado. De acordo com Porter (1986), os produtos substitutos não apenas limitam os lucros, como também reduzem as fontes de riqueza, que podem ser obtidas em tempos de prosperidade.

A força competitiva, baseada no poder de negociação dos clientes, é crucial para garantir o posicionamento estratégico.

O poder de negociação dos fornecedores é a quinta força competitiva, por meio da qual os fornecedores podem influenciar a indústria com seu poder de negociação, por meio do aumento dos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos.

“As condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com frequência estão fora do alcance da empresa.” (PORTER, 1986, p.44)

Após uma análise do modelo de Porter, voltado à estratégia focada em forças competitivas, é possível se estabelecer uma correlação entre seus aspectos e a teoria dos *stakeholders*. Podemos considerar os clientes como importantes *stakeholders*, que devem ter seus objetivos congruentes com as metas da organização. A satisfação do cliente, com sustentabilidade, torna-se um diferencial competitivo na rivalidade entre concorrentes. Se o cliente, como *stakeholder*, tem seus objetivos atingidos, os impactos de novos entrantes são minimizados.

Clarkson (1997) acredita que o reconhecimento e o monitoramento dos *stakeholders* visam à eficácia de seus interesses. Reconhecer os conflitos entre os *stakeholders* e a busca para minimizar seus efeitos é crucial para a satisfação da organização.

Os fornecedores são outros *stakeholders* que devem ser analisados: firmar o cumprimento dos contratos e o aprimoramento na relação pode minimizar os riscos de prejudicar o produto final. Não estar dependente de apenas um fornecedor pode se tornar um diferencial. Outro aspecto interessante é transformar seu fornecedor em parceiro.

Uma das barreiras para novos entrantes é a necessidade de capital para o empreendimento. Nesse contexto, estão incluídos os agentes financiadores e os acionistas, que, vistos como *stakeholders*, podem fomentar o negócio e maximizar os lucros. Os acionistas, investindo e buscando o melhor retorno do capital, e os agentes de financiamento, objetivando o melhor crédito. É preciso estabelecer um relacionamento transparente com os agentes financiadores para viabilizar novos investimentos e projetos.

A teoria dos *stakeholders*, aliada ao modelo de Porter, pode permitir que, baseada na sustentabilidade de todos os interessados, a estratégia, focada na competitividade, possa atingir sua eficácia. Pode-se perceber no modelo de Porter aspectos que reconhecem a importância dos *stakeholders* e sua relevância no ambiente organizacional.

Forças internas e externas influenciam os *stakeholders* e são influenciadas por eles. A competitividade traz para o ambiente interno novos contextos de desafios organizacionais.

Para traçar estratégias de competitividade, é preciso considerar todos os *stakeholders* envolvidos, cada um com o seu grau de importância para a sobrevivência da organização, até mesmo os concorrentes podem ser vistos como oportunidade para otimizar o processo de

benchmark. A empresa que tem uma perfeita sinergia com seus *stakeholders* terá mais condições de manter suas forças competitivas consolidadas.

2.4.2-Estratégia das competências essenciais de Prahalad e Hamel

Core competence designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização. O conceito foi utilizado pela primeira vez em 1990, na Harvard Business Review, em artigo intitulado *The Core Competence of the Corporation*, de Gary Hamel e C. K. Prahalad. O primeiro é professor na London Business School, e o segundo leciona na Universidade de Michigan.

Prahalad e Hamel (1995) conceituam competência sob o ponto de vista das habilidades que as empresas devem desenvolver para competir pela participação nas oportunidades e não pela participação no mercado.

Os dois autores, muitas vezes, utilizam o termo *essencial* para designar certas competências. Segundo eles, uma competência essencial é “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.” (PRAHALAD E HAMEL, 1995, p. 230)

Nesse sentido, entende-se que

A capacidade de evolução da empresa no mercado está ligada à forma como os gerentes adquirem conhecimentos, comprometendo-se com o investimento intelectual, no intuito de alavancar recursos para além das fronteiras da organização e reempregar as competências essenciais para surpreender constantemente os clientes. (PRAHALAD E HAMEL, 1995, p.331)

As competências essenciais requerem aprendizagem organizacional coletiva, com o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da organização. Explorar as competências essenciais depende da capacidade e estratégia que a organização adota para promover a integração, a comunicação e a cooperação entre os vários setores.

Para Prahalad (1995), para que haja competência essencial, é preciso três determinantes: treinamento contínuo dos funcionários, uso contínuo das competências, desdobrando e

reformulando-as de diversas formas e, por último, desenvolvimento das competências, rompendo as barreiras funcionais e organizacionais para haver trabalho em equipe.

Essa estratégia tem conexão com a teoria dos *stakeholders* quando enfatiza a importância da criação de competências para otimizar o atendimento ao cliente.

O investimento intelectual, com gestão de conhecimento eficiente, pode alavancar a organização. Sendo assim, os empregados estão sendo valorizados como *stakeholders*, com objetivos e interesses, e, na medida em que se desenvolvem essas competências, a organização torna-se eficaz.

O conceito de envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da organização traz a teoria dos *stakeholders* para essa estratégia. O objetivo de ambas é atender a todos os interessados, visando ao desenvolvimento sustentável da organização por meio de ações de via dupla.

2.4.3-Estratégia das disciplinas de valor de Treacy e Wiersema

A visão de Treacy e Wiersema (1995) abre espaço para que temas como inovação e ciclo de vida possam compor um *framework* de maior escopo, sem, contudo, criar falsas combinações entre as escolhas estratégicas, inovação e ciclo de vida. Treacy e Wiersema (1995) propuseram três tipos estratégicos: excelência operacional, liderança em produto e intimidade com o cliente.

A estratégia de excelência operacional é caracterizada pela oferta de produtos ou serviços com o mais baixo custo total, ou seja, todos os custos que impactam o cliente são minimizados e o mesmo é incentivado a adquirir e usar o produto ou serviço. Para as empresas excelentes operacionalmente, a variedade nunca será aceita, pois isso onera os custos. Esse tipo de estratégia foca na atuação em equipe e não na individual. A inclusão de novos sistemas e tecnologia desempenha um papel fundamental na criação de processos operacionalmente excelentes. As empresas extraem da tecnologia de baixo custo e alto desempenho o aumento da coordenação e controle sobre os processos para acelerar e simplificar tarefas individuais.

Para Treacy e Wiersema (1995), as estratégias de liderança em produtos vêm da capacidade e determinação da empresa em produzir produtos reconhecidos como superiores pelos clientes, colocando à disposição do mercado benefícios reais e de melhor desempenho. E para serem líderes em produto, as empresas precisam mostrar que podem criar um fluxo contínuo e estável de produtos excepcionais do ponto de vista dos clientes, antecipando o que as pessoas gostariam de ter. As empresas que adotam a estratégia de liderança em produtos possuem uma cultura inventiva e focalizada em resultados finais. Não se trata de empresas movidas por procedimentos, mas sim de empresas que, por meio de talentos extraordinários de pessoas-chave, desenvolvem e comercializam avanços.

Treacy e Wiersema (1995) sugerem três princípios para a formulação das estruturas e processos na estratégia de liderança de produtos. Primeiro princípio: estabeleça claramente os desafios e quais resultados devem ser atingidos. Segundo princípio: Crie estruturas que não oprimam. Terceiro princípio: instale disciplina na fase final do processo de desenvolvimento de produtos, pois os líderes de produto descobriram que podem evitar a situação de descobrir tardiamente que um determinado produto não pode ser fabricado.

Os líderes em produtos nunca esquecem que as pessoas talentosas são os agentes do sucesso e que, em última análise, os grandes avanços nascem de pessoas. Os autores enfatizam que gerenciar pessoas se resume em encontrar, motivar, desenvolver, guiar e manter talento.

Treacy e Wiersema (1995) apontam que a característica mais comum das empresas que intensificam a intimidade com os clientes é o fato de elas oferecerem uma gama única de serviços superiores para que os gerentes possam obter o máximo de seus produtos e ainda personalizam serviços básicos, inclusive produtos para atender às necessidades únicas dos clientes.

A excelência operacional é focada em baixo custo, com bons sistemas de tecnologia. O objetivo é a atuação da equipe para otimizar o lucro. Na teoria dos *stakeholders*, os fornecedores são vitais no fornecimento de insumos e na busca da melhor relação custo/benefício. O foco nesse *stakeholder* pode permitir que essa estratégia seja eficiente.

A liderança em produtos é uma estratégia focada em benefícios reais e melhor desempenho para o cliente. É preciso antecipar seus desejos. Para isso, utilizar os funcionários como

stakeholders motivados e integrados na criação de estruturas de apoio pode ser vital para conquistar o cliente.

Novamente, o cliente aparece como um importante *stakeholder* quando a estratégia é manter intimidade com ele. Para isso é preciso reconhecer sua importância a tal ponto de conseguir antecipar seus desejos. O cliente torna-se um *stakeholder* vital, pois, nessa ótica, é aquele que possibilita que o sistema opere.

Um dos princípios de Clarkson (1997), que contribui para a liderança em produtos, é escutar abertamente seus *stakeholders*, detectando seus interesses e contribuições. Nessa estratégia, os clientes devem ser analisados como *stakeholders* primários e os funcionários como oportunidades de diferenciação.

A intimidade dos clientes é outra estratégica que merece importância. A personalização de serviços, com responsabilidade e visão de futuro, requer a retenção de pessoas talentosas. Sendo assim, solidificar o funcionário como um *stakeholder* vital, na busca pela personalização do cliente, pode ser uma grande alternativa para atingir os objetivos.

Vale ressaltar que *stakeholders* são como pessoas, grupos e empresas de interesse, que se relacionam com a organização, afetando-a e sendo por ela afetados. Se a estratégia for eficaz, a satisfação de todos os *stakeholders* será gradual e perene, pois os acionistas, empregados, comunidade, governo, e fornecedores também estarão realizados, não apenas o cliente.

2.4.4-Estratégia de clientes de Kenichi Ohmae

Kenichi Ohmae é autor de mais de 20 livros que tratam de negócios e análises sócio-políticas, entre os quais *O Fim do Estado-Nação*, *O Poder da Tríade* – a emergência da concorrência global, *Além das Fronteiras Nacionais* e *O Estrategista em Ação*. Ohmae trabalha na formulação de estratégias criativas e na elaboração de conceitos organizacionais para implementá-las.

Uma estratégia organizacional pode ser definida como uma forma de maximizar os ganhos de uma organização de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o

proposto pelos concorrentes. Os estrategistas terão de analisar o risco dos países em que se encontram e com que negociam, mas precisarão verificar se possuem realmente os melhores métodos para essa análise. O estrategista deverá examinar os novos limites da empresa. A tendência é realmente apagar não só as fronteiras dos países, mas também as fronteiras das empresas. Todas as pessoas da empresa terão uma oportunidade igual de contribuir e se tornarão emissoras e receptoras de informações, e os estrategistas se tornarão os catalisadores desse processo.

Outra tendência que será observada pelos planejadores estratégicos é a do padrão mundial, algo que tem cada vez mais importância atualmente. Kenichi Ohmae retrata tendências na evolução dos tempos, enfatizando as diferenças não apenas entre países, mas dentro dos países e suas regiões heterogêneas.

A tecnologia cibernética provoca uma mudança no mercado, que define novas demandas e ofertas. Novos formatos surgem por meio da utilização da internet e de toda tecnologia de ponta. A concorrência busca sempre superar seus próprios produtos e utilizar a diversificação como diferencial.

Tendo em vista esse cenário de mudança perene, ter todos os *stakeholders* da organização em sintonia torna-se um diferencial competitivo, principalmente em países que apresentam risco soberano. A satisfação de todos os *stakeholders* faz com que todo o ambiente organizacional esteja coerente e interagindo com um mesmo intuito. Reconhecer todos da empresa, com oportunidades iguais, é uma forma de identificar as necessidades dos *stakeholders* existentes.

2.4.5-Estratégia de Stalk

Segundo George Stalk Jr(1988), para se surpreender os concorrentes, é preciso que as empresas considerem o tempo como uma importante fonte de vantagem competitiva em seus processos produtivos, na introdução e desenvolvimento de novos produtos e na distribuição e venda dos mesmos. As empresas devem estar estruturadas para produzir respostas rápidas aos seus clientes, concentrando-se na eliminação de atrasos, conseguindo com isso atrair novos clientes.

O aumento da velocidade do fluxo de materiais e de informações de uma empresa torna-a mais enxuta e produtiva, além de aproximar a resposta da empresa das necessidades do cliente, dando maior satisfação ao consumidor e tornando a empresa menos complexa.

George Stalk (1988) considera uma estratégia inteligente a indução do concorrente ao erro para surpreendê-lo. A utilização de *benchmark* das boas práticas pode ser substituída por *benchlearning*, ou seja, buscar fora do segmento boas estratégias e o seu contexto, entendendo os seus ingredientes e surpreendendo com a utilização de técnicas não usuais. O importante é descobrir o que o concorrente nem imagina que exista. Para que isso possa ser eficiente, a administração do tempo é vital e diferencial.

A teoria dos *stakeholders* sugere a análise dos objetivos e relevâncias de todos os *stakeholders* para a tomada de decisão. Segundo Clarkson (1997), é preciso reconhecer os conflitos potenciais entre os *stakeholders* e utilizar a comunicação aberta e apropriada para transformar o conflito em oportunidade. Analisar os concorrentes como partes interessadas, inseridas no ambiente externo, permite que se trace uma estratégia coerente e inteligente para surpreendê-los com algo diferente e inovador.

Sendo assim, os concorrentes exercem forças extrínsecas, que devem afetar a definição de estratégias de sucesso, e a otimização do tempo pode tornar-se uma virtude no cenário competitivo atual.

2.4.6-Estratégia do modelo do *Balanced Scorecard*

Criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1996, o *Balanced Scorecard* corresponde a um sistema de avaliação do desempenho organizacional, que leva em consideração o fato de que os indicadores financeiros, isolados, não refletem perfeitamente a efetividade da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores financeiros medem somente os resultados dos investimentos e das atividades, analisados em termos monetários, não sendo sensíveis aos chamados impulsionadores de rentabilidade de longo prazo.

Cada organização tem os seus próprios objetivos. O problema é que os objetos organizacionais são vários e muitas vezes conflitantes entre si. Assim, a redução de custos conflita com a melhor qualidade dos produtos, enquanto o aumento de preços conflita com a competitividade. Em geral, um objetivo atrapalha o outro. Algumas organizações definem hierarquias de objetivos para privilegiar alguns em detrimento de outros. As prioridades podem definir quais objetivos devem anteceder os demais. Mas como priorizar, ao mesmo tempo, o cliente, o acionista, as pessoas, o futuro, a estratégia, o serviço, os processos internos, a liderança tecnológica, o aprendizado e a inovação? Cada objetivo aponta em uma direção diferente (KAPLAN; NORTON, 1997, p.82).

O *Balanced Scorecard* (BSC), segundo Kaplan (1997), é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional e fundamenta-se no balanceamento entre quatro diferentes perspectivas de objetivos, a saber:

1) Perspectiva financeira: Como a organização é vista por seus acionistas ou proprietários. Os indicadores devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional estão contribuindo para a melhoria dos resultados. 2) Perspectiva do cliente: Como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização 3) Perspectiva de processos internos: Os processos de negócios que a organização precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor. 4) Perspectiva de inovação e aprendizagem: A capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 86)

Segundo os autores, o BSC é um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. Seus indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração. O seu principal foco é o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais, de maneira tal que proporcione a identificação de novos processos para o cumprimento da missão da organização.

Seguindo essa sinergia de objetivos, a governança corporativa pode ser implementada como uma tendência. Aplicando aspectos da teoria dos *stakeholders*, na perspectiva financeira, o foco é o retorno do investimento, o valor agregado ao patrimônio e à lucratividade. Dessa forma, os acionistas, como *stakeholders*, têm seus objetivos atingidos, maximizando sua riqueza e atraindo novos investimentos.

Na perspectiva do cliente, foca-se a satisfação, a participação do mercado, as tendências, a retenção de clientes antigos e a aquisição de novos clientes, sempre com foco na comunidade

em que o cliente está inserido. Dessa forma, *stakeholders*, como clientes e comunidade, têm seu valor como diferencial estratégico da empresa, permitindo a implantação da teoria dos *stakeholders* ao modelo BSC.

A perspectiva de processos, diz respeito à qualidade dos produtos, à logística, à criatividade e à comunicação interna. Para que os processos possam fluir com eficiência, é preciso que os funcionários, acionistas, fornecedores e clientes estejam em sintonia com seus propósitos. Para isso, a teoria dos *stakeholders* deve identificar, com precisão, todos os interessados que estão inseridos no universo da organização e estabelecer uma conexão de objetivos para que os processos possam ser otimizados.

A perspectiva da aprendizagem é focada em competências, motivação, alinhamento e investimento para o futuro, perspectiva que visa à solidez. Os funcionários e gestores motivados transformam-se em *stakeholders*, que estarão direcionados para a gestão do conhecimento e para a manutenção e perpetuação da organização.

O modelo BSC e a teoria dos *stakeholders* buscam uma multiplicidade de objetivos, atuando com equilíbrio e sinergia. O BSC, por meio da atuação clara da avaliação de desempenho das quatro perspectivas, e a teoria dos *stakeholders* visa atender a todos os *stakeholders* envolvidos. Sendo assim, é preciso ganhar a confiança dos *stakeholders*, criando um clima de receptividade e de confiabilidade para que os objetivos traçados sejam atingidos.

2.4.7-Estratégia da lógica contingencial

O poder é a capacidade de um indivíduo de obter o controle e o domínio sobre os outros, sendo inerente a qualquer relacionamento. Assim, é preciso considerar o contexto social e as características das pessoas envolvidas para utilizar o poder atribuído com foco no controle eficiente.

Paralelamente, Bowditch e Buono (2000) afirmam que a Teoria Contingencial sugere que o líder eficaz é aquele que consegue adaptar seu estilo e sua escala de valores às exigências de uma situação ou de grupo específico.

Segundo Robbins (2002), uma teoria clássica é a teoria contingencial de Fiedler, para a qual a liderança eficaz é aquela na qual o líder consegue ajustar seu estilo até o ponto em que a situação específica permita que ele exerça influência sobre o grupo, portanto a organização busca um líder que consiga identificar as condições situacionais e adaptar seu estilo de liderança a essa situação.

Consoantes, Wagner III e Hollenbeck (2002) apontam que a Teoria Contingencial apresenta três variáveis básicas, que interferem na influência sobre o grupo:

- 1- Relações entre líder e membros do grupo - O grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder.
- 2- Estrutura da tarefa - Até que ponto a tarefa do grupo está definida, ou seja: A tarefa está estruturada ou não? A tarefa está clara ou ambígua?
- 3- Posição de poder do líder - O grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais. (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002, p.280)

O foco da teoria contingencial é a liderança adaptável à situação. A estrutura grupal e coerente permitirá uma liderança eficaz. Para analisar o sucesso da liderança, é preciso verificar a relação entre líderes e liderados.

A teoria dos *stakeholders* pode ser inserida nesse contexto, pois busca uma verdadeira estrutura grupal, e, se as partes interessadas estão em sinergia, a liderança tende a ser eficiente, já que o grau de confiança, credibilidade e respeito está estruturado, permitindo o exercício do poder em prol da organização.

A identificação de um valor intrínseco em cada *stakeholder* para a empresa e a gestão desse valor constituem vantagens competitivas, que criam valor para a organização e permitem o direcionamento do líder para a situação atual. Em um ambiente transparente, o líder estará mais adaptável à situação.

2.4.8-Estratégia da visão baseada em recursos (RBV)

Seguindo a perspectiva da conquista de vantagem competitiva, muitos autores, como Andrews (1971) e Ansoff (1968), desenvolveram modelos baseados na premissa de posicionamento da organização para se sustentar a vantagem competitiva por meio da correta análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e que, por muitas décadas, foram utilizadas para analisar aspectos competitivos do ambiente industrial.

Conforme Barney (1991), a vantagem competitiva é definida como sendo a implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para uma empresa, sem que outra concorrente simultaneamente a faça. A vantagem competitiva é considerada “sustentável” quando existe a impossibilidade das concorrentes replicarem os benefícios com a implementação de estratégia idêntica ou semelhante.

Penrose (1959) e Barney (1991) citam três categorias principais de ativos: (1) recursos físicos, como plantas e equipamentos; (2) recursos humanos, que abrangem toda a equipe técnica e também os executivos da empresa e (3) recursos organizacionais, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo. Essa abordagem reconhece as organizações, inseridas no ambiente competitivo, como uma coleção de ativos tangíveis e intangíveis e de competências, que determina o grau de eficiência com que essa organização desempenha suas atividades industriais. Assim, quanto melhor e mais apropriado para o negócio for o conjunto de recursos, mais a organização detentora desse conjunto estará apta a obter vantagem competitiva.

Barney (1991) identificou algumas características que permitem que os recursos se tornem fonte de vantagem competitiva sustentável:

- Potencial de valor: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receita;
- Serem escassos: os recursos devem ser tão raros quanto às empresas competidoras numa determinada indústria para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;
- Serem imperfeitamente imitáveis: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-la em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambigüidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social;
- Serem imperfeitamente substituíveis: quando não existem recursos capazes de implementarem as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico. (BARNEY, 1991, p.42)

A RBV é focada na vantagem competitiva com a utilização dos recursos mais apropriados às demandas. Os recursos podem ser físicos, humanos ou organizacionais. Nessa sistemática, a teoria dos *stakeholders* permite uma melhor utilização dos recursos humanos, com a identificação e o monitoramento dos funcionários e executivos como *stakeholders*. Os fornecedores participam quando fornecem recursos eficientes e no tempo certo para otimizar o produto.

Mantendo a teoria dos *stakeholders* como base de sustentabilidade da organização, o estabelecimento de estratégias de vantagem competitiva passa a ser um objetivo plausível de realização, pois assim a organização está preparada para competir com diferencial no mercado.

2.4.9-Estratégia de orientação para mercados de George Day

Day (1994) afirma que as empresas possuem capacidades distintas para suportar sua posição e atuação no mercado. Experiências, conhecimentos e habilidades acumulados possibilitam que se coordenem atividades e se faça uso de seus recursos, orientando para o mercado os esforços da estratégia.

Segundo Day (1994), as capacidades podem ser divididas em três categorias, dependendo da orientação ou foco do processo a que se referem. Assim, as capacidades da organização, orientadas ao mercado, são chamadas de internas, externas ou de ligação entre internas e externas.

As capacidades internas, chamadas de *inside-out*, referem-se aos processos do ambiente interno da empresa, como habilidades em finanças, operações, recursos humanos e tecnologias.

As externas, ou *out-side in*, estão vinculadas às habilidades referentes ao ambiente de mercado, tais como relacionamento com consumidores, desenvolvimento de canais, monitoramento da competição. Temos, por fim, as capacidades que unem as internas e

externas, envolvendo processos como serviços ao consumidor, preço, compra, desenvolvimento de novos produtos e estratégias.

As empresas orientadas para o mercado possuem todo um conjunto de crenças, uma filosofia de que todas as decisões começam pelo cliente e são guiadas por um profundo e compartilhado conhecimento das necessidades e do comportamento dos consumidores e das intenções e capacidades dos competidores, gerando performance superior, o que permite satisfazer os clientes de forma mais eficiente do que os concorrentes.

Conforme Day (1994), as organizações orientadas para o mercado conhecem os clientes de uma forma tão completa que são capazes de identificar e cuidar de seus valores, porém essas empresas não se preocupam apenas com os clientes, elas dão igual importância aos empregados, que definem e agregam valor ao cliente.

Ultrapassar a concorrência, motivar os empregados para que coloquem os clientes em primeiro lugar e, conseqüentemente, encantar os clientes são medidas necessárias, mas que não asseguram uma rentabilidade superior. Elas sabem que o processo de desenvolvimento de um cliente leal leva muito tempo: é necessário o conhecimento, a geração de interesse e de confiança até chegar à lealdade.

George Day traça sua estratégia voltada para o mercado, utilizando capacidades externas, internas e a ligação entre elas. A teoria dos *stakeholders* muito se assemelha a esse pensamento. Ela busca maximizar *stakeholders* internos e externos da organização, com a satisfação de todos e a conseqüente lucratividade.

Na análise da capacidade interna, identificam-se *stakeholders* importantes, como o capital intelectual dos funcionários e os recursos disponibilizados pelos acionistas. Na capacidade externa, estão todos que influenciam o ambiente da organização, consumidores como *stakeholders* vitais no foco mercado e concorrentes como barreiras a superar.

Na busca pelas tendências dos mercados atuais e futuros, utilizar todos os *stakeholders* como aliados pode permitir um melhor foco no cliente e atenção aos competidores, conseguindo assim atender ao cliente de maneira mais eficiente do que o concorrente.

A orientação para o mercado pode ser um facilitador na tomada de decisão para reter clientes, manter sua lealdade e valorizá-los. Uma ferramenta para isso é a motivação dos empregados, para que esses possam assimilar o que representa valor ao cliente. Investir nesse *stakeholder* pode ser um diferencial competitivo.

Outra maneira é focar na preservação da marca, evitando danos pela utilização desapropriada. Nesse sentido, a comunidade pode ser analisada como um *stakeholder* estratégico na busca pela responsabilidade social aliada ao desenvolvimento sustentável.

Utilizando as forças otimizadas de todos os *stakeholders* identificados na organização, pode-se conseguir antecipar a concorrência e conquistar o cliente com soluções eficientes, orientadas para o mercado.

2.4.10-Estratégia de visão baseada em conhecimento (KBV)

A gestão do conhecimento vai muito além do investimento em tecnologia e do gerenciamento da inovação: ela permite testar diferentes ideias, aprendendo com o ambiente e buscando grandes desafios. A gestão do conhecimento não se restringe a gerir dados, é preciso conhecer a fundo a empresa e possibilitar a transformação da informação.

A prática de gestão do conhecimento requer equilíbrio entre os aspectos tecnológicos e psicológicos. A tecnologia é a base necessária para gerenciar os ativos do conhecimento e para unir as pessoas em uma organização dispersa. O ponto crucial é conseguir transformar as pessoas em multiplicadores de conhecimento.

Segundo Whittington (1996), o conhecimento superior é o recurso mais valioso, não estando facilmente disponível em bancos de dados gerenciais. A chave para esse conhecimento está nas pessoas, bem como nas rotinas, na cultura e nas equipes que integram a organização. É preciso olhar o conhecimento como um recurso gerencial.

Todo desenvolvimento parte do “conhecer”. Para definir estratégias de atuação, é necessário estar intrinsecamente envolvido com a cultura e com a realidade da empresa. Conhecer é algo que agrega valor em qualquer relação, seja ela pessoal ou institucional. A gestão do

conhecimento forma um alicerce para o conhecimento dos *stakeholders* e para a melhoria das práticas de governança corporativa.

A Visão Baseada no Conhecimento (*knowledge-based view – KBV*) da empresa sugere que a razão primária da empresa é a criação e aplicação do conhecimento. De acordo com Eisenhardt e Santos (2002), a KBV considera o conhecimento como o recurso estratégico mais significativo da empresa, e seus propositores argumentam que bases de conhecimento heterogêneas entre empresas são as principais determinantes de vantagem competitiva sustentada e de *performance* corporativa superior.

A estratégia com base na gestão do conhecimento é de suma importância no contexto organizacional, uma vez que o capital intelectual é uma grande ferramenta para a operacionalização do processo. A teoria dos *stakeholders* tem como princípio conhecer cada *stakeholder* a fundo, assegurando sua legitimidade para a empresa. Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), é importante saber o poder que o *stakeholder* tem sobre a organização, a sua legitimação na relação e a urgência com que as demandas desses *stakeholders* devem ser atendidas.

O conhecimento maximiza a criação de valor para a organização. Clarkson (1997) define alguns princípios que relacionam a governança à teoria dos *stakeholders* e, nesse sentido, coloca o conhecimento como impulso para a satisfação de todos os interessados e, conseqüentemente, para o sucesso da organização.

Para que se estabeleça uma relação de troca entre a empresa e os *stakeholders*, é preciso conhecer o que é crucial para a sobrevivência e satisfação de ambos. E, para descobrir o real interesse das partes interessadas, é preciso aplicar a gestão do conhecimento de forma eficaz como diferencial competitivo.

2.4.11-Estratégia de Mintzberg

A abordagem proposta por Mintzberg (2001) considera que o agrupamento de fatores situacionais e parâmetros de *design* é o que determina a estrutura organizacional de uma entidade eficaz, devendo, para isso, haver consistência entre esses elementos.

O autor enfatiza a existência da imprevisibilidade. Nesse sentido, se os *stakeholders* estão integrados, é possível, com mais facilidade, a obtenção de sucesso em um ambiente turbulento.

Estratégias emergentes são definidas como sendo as “estratégias que surgem sem que haja uma intenção definida ou, ainda que haja uma intenção, surgem como se não houvesse.” (MINTZBERG, 1998, p. 425)

Mintzberg (1998, p.424) argumenta que “estrategistas inteligentes reconhecem que nem sempre podem ser suficientemente capazes de antecipar tudo que está por vir.”

Segundo Mintzberg (1991), certamente, todo processo que começa de forma racional, quase inevitavelmente falha, mas quando ele prospera, verifica-se, ao final, que há uma estratégia emergente de aprendizagem dolorosa a ele associada. Para reforçar a importância das estratégias emergentes, como reparadoras das estratégias deliberadas, é confirmado que “as estratégias emergentes são frequentemente os meios para a mudança em estratégias deliberadas.” (MINTZBERG; WATERS, 1985, p.271)

O que é enfatizado por Mintzberg (1991) é que, realmente, a aprendizagem pode levar algum tempo, mas os resultados alcançados compensam esse tempo. Esse dinamismo pode estar aliado a um bom conhecimento dos *stakeholders* que compõem a organização.

Mintzberg (2001) ressalta, ainda, que as estratégias emergentes e evolutivas passam por um processo analítico de formalização e codificação, dando origem ao planejamento estratégico ou programação estratégica. Dessa forma, planejamento estratégico é o primeiro passo para a implementação de estratégias. Mintzberg (1994) afirma que a análise da influência dos grupos de *stakeholders* envolvidos deve ser realizada sistematicamente no processo de planejamento estratégico.

Desta forma segue abaixo quadro consolidado das estratégias abordadas e relacionadas à teoria dos stakeholders:

QUADRO 3: Resumo das teorias da estratégia

Teoria	Autores	Características
Estratégia do Posicionamento	Portes (1986)	Pesquisa e análise das 5 forças competitivas
Estratégia das competências essenciais	Prahalad e Hamel (1995)	Desenvolver competências essenciais para oferecer benefício ao cliente, utilizando o capital humano.
Estratégias das disciplinas de valor	Treacy e Wiersema (1995)	3 tipos estratégicos: excelência operacional, liderança em produto e intimidade com o cliente
Estratégias de clientes	Kenichi Ohmae (1998)	Novos limites para a empresa, rompendo fronteiras
Estratégia de surpreender os concorrentes	Stalk (1988)	Administração do tempo para surpreender os concorrentes
Estratégia do modelo Balanced Scorecard	Kaplan e Norton (1997)	Balanceamento de 4 perspectivas: financeira, do cliente, de processos, de inovação e aprendizagem
Estratégia da lógica contingencial	Bowditch e Buono (2000)	Adaptação do líder eficaz a situação
Estratégia da visão baseada em recursos	Penrose (1959) e Barney (1991)	Utilização eficiente dos recursos físicos, humanos e organizacionais.
Estratégia de orientação para mercados	George Day (1994)	Capacidade do mercado interno, externo ou de ligação entre interno e externo
Estratégia de visão baseada	Whittington (1996)	Foco na criação e aplicação

em conhecimento		do conhecimento. Capital intelectual como recurso estratégico.
Estratégias emergenciais	Mintzberg (1998, 1991, 2001)	Estratégias emergenciais existem e são importantes como reparadoras das estratégias deliberadas. Ênfase na imprevisibilidade.

Fonte: Própria

2.5- PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ALIADAS À TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O relacionamento com as partes interessadas está se transformando em questão estratégica para as empresas. Mapear os *stakeholders* mais importantes e seus interesses pode ser uma forma de antecipar tendências e ouvir expectativas.

A tendência para o futuro é transformar o conhecimento sobre desenvolvimento sustentável em um pré-requisito para ser trabalhado nas empresas. Elevar o padrão de excelência em gestão com todos os *stakeholders* pode se tornar uma fonte de informação, que ajudará a organização a reduzir os impactos da sua atividade.

Algumas práticas, focadas em valores e transparência, vêm sendo adotadas por diversas empresas no Brasil, conforme informa o Guia Exame de Sustentabilidade (2006).

Por exemplo:

- Avaliação completa dos líderes e utilização de pesquisa de clima organizacional;
- Disseminação de valores da empresa entre os funcionários e conscientização dos colaboradores sobre a importância do exercício da ética em todas as situações e relacionamentos;

- Ações de divulgação de princípios éticos, de políticas, normas e procedimentos internos;
- Apresentação de princípios que orientam a política de relacionamento da empresa, assegurando a lealdade, a confiança e a transparência;
- Meio direto de comunicação com o presidente da empresa, para sugestões e críticas;
- Conjunto de diretrizes que orientam as atividades dos funcionários e o relacionamento com todos os públicos interessados;
- Instituição do código de ética como documento propulsor dos relacionamentos internos e externos, pautados por uma conduta transparente, traduzindo de forma clara e objetiva os princípios pelos quais a empresa conduz as relações com seus empregados e parceiros de negócios.

Segundo o Guia Exame de Sustentabilidade (2006), podem-se perceber algumas práticas adotadas nas organizações para a otimização do relacionamento com os *stakeholders* funcionários:

- Promoção da inclusão social de grupos em minoria na organização e na sociedade;
- Conscientização dos empregados e parceiros sobre a segurança no trabalho, eliminando os riscos, mesmo quando parecem ser de pequena magnitude, para prevenir os maiores;
- Possibilitar o desenvolvimento profissional dos funcionários por meio de cursos de aperfeiçoamento, orientando para o autodesenvolvimento, para a postura profissional, a cidadania e a responsabilidade sócio-ambiental;
- Preparação das pessoas para a aposentadoria, promovendo a mudança de hábitos e comportamentos;
- Habilitação do funcionário para a identificação de oportunidades de trabalho em áreas de seu interesse nas empresas, por meio do desenvolvimento de carreiras;
- Valorização da qualidade de vida do funcionário e estímulo à prevenção de doenças, por meio de ações nas áreas de saúde e segurança, meio ambiente, benefícios, comunicação interna, responsabilidade social, relações de trabalho, marketing e imagem corporativa, alterando o estilo de vida dos funcionários;
- Incentivar a formação de grupos de debates sobre questões que afetam o desempenho e o ambiente de trabalho.

A preocupação com o meio ambiente vem evoluindo e já se tornou um diferencial para diversas empresas no Brasil. Algumas práticas adotadas por empresas que apresentam tal preocupação são citados no Guia Exame de Sustentabilidade (2006) conforme a seguir:

- Reduzir o impacto ambiental da atividade da empresa, por meio de um sistema de preservação e controle ambiental;
- Investigar o ciclo de vida de produtos por meio da análise de seus impactos ambientais, desde a produção até a disposição, obtendo informações estratégicas para a tomada de decisão;
- Desenvolver atividades educativas e culturais com os empregados e com a comunidade, por meio, inclusive, de campanhas, educando e conscientizando interna e externamente;
- Mapear os aspectos ambientais e os perigos à saúde e à segurança em todas as áreas da organização. Com base nessa informação, são implementadas ações de monitoramento e controle.

Ainda segundo o Guia, o foco de práticas nos *stakeholders* fornecedores visa à construção de relacionamentos de médio e longo prazos, inclusive com planos de negócios compartilhados. Pode-se perceber algumas práticas adotadas para se manter um bom relacionamento com os fornecedores:

- Estímulo aos fornecedores para que se tornem empreendedores, formando empresas fidelizadas;
- Treinamentos e implementação de ações específicas por equipes multifuncionais, formadas por funcionários da empresa e do fornecedor;
- Desenvolvimento de ferramentas que melhorem o relacionamento com os fornecedores;
- Acompanhamento e controle, por meio de fiscalização, de todos os contratos firmados com fornecedores. As ações estão direcionadas para o cumprimento de obrigações trabalhistas e tributárias;

- Oferecer aos fornecedores serviços e conhecimentos que os auxiliem na adoção de melhores comportamentos e atitudes em relação às práticas de saúde e segurança;
- *Workshops* para a ampliação dos conhecimentos dos fornecedores sobre o posicionamento estratégico da empresa e sua visão de sustentabilidade, alinhando assim os valores.

Para a eficácia do relacionamento com os *stakeholders* clientes, a comunicação é vital, pois se pode, assim, conhecê-los e retê-los de forma leal. Para isso, são adotadas algumas práticas no Brasil, conforme informa o Guia Exame de Sustentabilidade (2006):

- Monitoramento da satisfação do cliente, identificando oportunidades de melhoria nos processos e serviços;
- Criação de ouvidoria corporativa, buscando soluções efetivas para os clientes, esclarecendo-os sobre direitos e obrigações;
- Busca de um sistema a partir do qual se possa conhecer o cliente com mais profundidade, podendo definir assim o público-alvo, com perfil adequado a cada ação, e integrar as formas de satisfazer tais consumidores.

A comunidade é a maior beneficiária das práticas coerentes adotadas de forma global. Pode-se perceber no Guia Exame de Sustentabilidade (2006) algumas práticas adotadas que permitem satisfazer as necessidades desse *stakeholder*:

- Contribuição para a melhoria da gestão de organizações não-governamentais que realizam programas de geração de trabalho e renda para o público jovem;
- Colaboração para a formação de educadores e estímulo ao desenvolvimento de competências dos estudantes para leitura e escrita, contribuindo para a melhoria do ensino público no país;
- Funcionários como voluntários, formando redes articuladas para oferecer atividades que promovam um aprendizado contínuo e criativo em escolas da rede pública de ensino;
- Auxílio a creches, oferecendo atividades esportivas, recreativas e de capacitação profissional;

- Criação de um plano de ação, a definição de prioridades e a gestão compartilhada com representantes da sociedade civil, do poder público e da iniciativa privada;
- Oferta de cursos de auxiliar e técnico na área de saúde, além de informações sobre mercado de trabalho e empreendedorismo;
- Estímulo à formação de núcleos de produção artesanal e de ecoprodutos como uma opção sustentável de trabalho e renda para a comunidade mais carente. Realização de oficinas de artesanato, pesquisa de materiais e capacitação em técnicas artesanais, além de vivências de organização e de comercialização da produção.

As práticas focadas nos *stakeholders* governo e sociedade podem ser percebidas em diversas empresas no Brasil, podem ser destacadas algumas atuações como:

- Estímulo ao exercício de ações éticas, socialmente responsáveis e sustentáveis, nas organizações;
- Fornecimento de produtos e serviços básicos para a população de baixa renda;
- Política de prevenção à lavagem de dinheiro, código de ética e conduta e procedimentos de controle e monitoramento de operações;
- Conjunto de ações desenvolvidas em parceria com instituições públicas e privadas, visando à segurança no trânsito e à obrigatoriedade do uso de cinto de segurança;
- Comprometimento com a erradicação do trabalho infantil e escravo, com foco na extinção da exploração da mão-de-obra infantil e de práticas contrárias à dignidade humana.

2.6- A GOVERNANÇA CORPORATIVA, A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E A TEORIA DA ESTRATÉGIA

A governança corporativa baseia-se no cumprimento de suas práticas para aumentar o valor da empresa e garantir sua perenidade. As empresas que buscam crescer e se inserirem no mercado global estão aderindo cada vez mais às práticas de governança corporativa. Essas empresas possuem vantagem competitiva porque otimizam a estrutura e o custo de capital, promovem capacitações e identificam novas oportunidades. A governança corporativa assegura direitos de todos dentro de uma empresa, tanto acionistas quanto *stakeholders*. A

divulgação precisa das informações e de todos os fatos relevantes garante a transparência nas estratégias. A transparência, a prestação de contas, a equidade e o cumprimento de leis devem ser considerados pilares para o efetivo cumprimento da governança.

Segundo Almeida (2006), as empresas que possuem estrutura de governança são sinônimo de transparência e ética. Diferenciam-se das demais, tornam-se mais profissionais e valorizadas por toda cadeia de negócios.

A teoria do *stakeholders* busca mapear, identificar e priorizar os *stakeholders* da organização, reconhecendo suas necessidades e sua importância para o desenvolvimento da organização.

A teoria da estratégia foca decisões e fatores que conduzem a empresa para a perenidade. Não pode ser considerado algo estático, pois se altera, acompanhando a evolução do mercado e os objetivos organizacionais. O futuro da empresa está relacionado à estratégia adotada.

Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade (ANDREWS, 2001, p.116).

A estratégia é uma medida que pode levar a empresa à vitória frente aos desafios do ambiente, conduzindo para uma vantagem competitiva, que é um diferencial que esta possui sobre os seus concorrentes.

Dessa forma, pode-se perceber uma congruência entre as três dimensões, governança corporativa, teoria dos *stakeholders* e teoria da estratégia. Essas dimensões focam na maximização de valor da empresa para garantir sua competitividade no cenário atual de constante mutação. A busca por um diferencial permite surpreender a concorrência, já que aspectos importantes da gestão estratégica são priorizados.

A teoria dos *stakeholders* possui os mesmos princípios da teoria da governança corporativa, pois, para praticar transparência, é preciso conhecer todos os *stakeholders* da organização,

estabelecendo um fluxo eficiente de informações. A prestação de contas está diretamente ligada aos executivos e sua relação com quem os elegeu, os acionistas.

Dessa forma, os conflitos são evitados quando são reconhecidas e identificadas as demandas dos *stakeholders* acionistas, como fonte de capital que participa do conselho de administração, vislumbrando o crescimento. Seja ele minoritário ou não, suas demandas devem ser analisadas, pois faz parte do sistema, influi e é influenciado por ele.

O cumprimento de leis e ética é algo basilar para a organização. As leis podem ser determinadas pelo país em que a empresa está inserida ou internamente pelo código de conduta da empresa.

Para que a teoria dos *stakeholders* seja eficiente, é preciso cumprir leis e definir a ética como premissa para qualquer estratégia com os *stakeholders* organizacionais. A ética deve estar presente tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, na relação da empresa com a comunidade e com meio ambiente.

A governança corporativa permite crescimento e a teoria dos *stakeholders* contribui para que esse crescimento abranja todas as partes interessadas. Nesse universo, a empresa encontra-se no centro e os *stakeholders* interligados a ela e se retroalimentando, influenciados pelo ambiente em que estão inseridos e influenciando a todos.

A teoria da estratégia tem aspectos comuns quando comparada à teoria dos *stakeholders* e à governança corporativa, porque, quando a estratégia é planejada, tal planejamento pode ter como base as práticas de governança corporativa, que, para terem êxito, precisam da sinergia de todos os *stakeholders* envolvidos.

A estratégia deve estar em constante mutação, acompanhando o mercado, da mesma forma como a governança corporativa e a teoria dos *stakeholders*, que são diferenciais nesse atual mercado competitivo e em frequente evolução.

3- O GRUPO VOTORANTIM E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo informações do site da empresa, o Grupo Votorantim iniciou suas atividades em 1918, tornando-se, hoje, um dos maiores conglomerados da América Latina. Está presente em 20 estados do Brasil e possui unidades em 13 países. É uma empresa familiar, que já está em sua terceira geração.

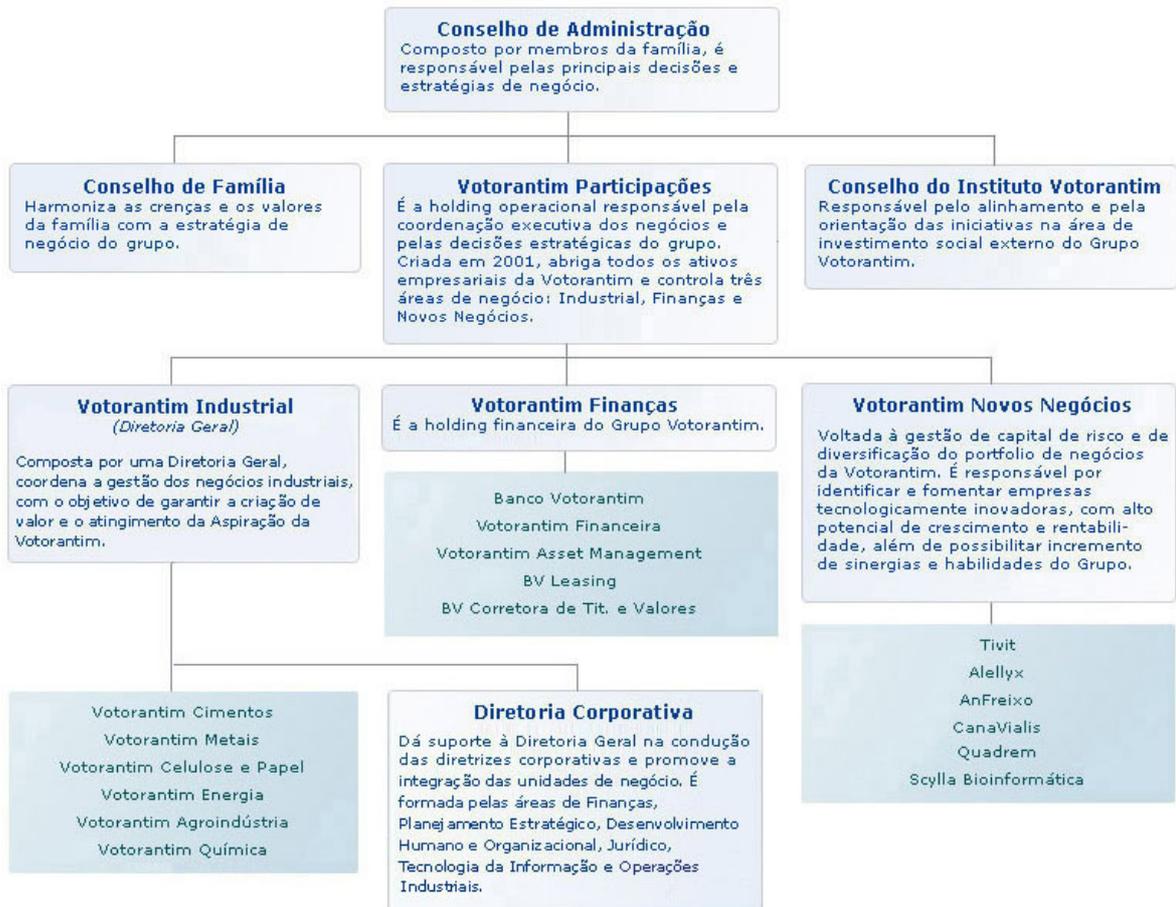
Atua nas áreas industriais – cimento(19%), metais(31%), celulose e papel(11%), energia(5%), agro-indústria(5%), química(1%), na área financeira(26%) - banco, financeira, *asset management*, *leasing* e corretora de títulos e valores, além de novos negócios(2%).

Em 2007, o grupo teve receita líquida de 30,4 bilhões e lucro líquido de 4,8 bilhões. Possui operações nacionais e internacionais e mais de 60 mil funcionários, com ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova York. As ações de uma empresa do grupo, que são negociadas na Bovespa, estão listadas no nível 1 de governança corporativa desde 2001 e figuram no Índice de sustentabilidade empresarial desde 2005. Estão listadas no nível 2, pois emitem ações ordinárias e preferenciais, exigência da classificação. O grupo investe muito em novas oportunidades para diversificar o portfólio do grupo e buscar excelência operacional. O grupo tem a classificação de *investment grade* pelas três principais agências internacionais de *rating*.

Isto tornou-se possível porque foi percebido como condição essencial para o sucesso do grupo em um ambiente competitivo, e aceito porque se adequava aos valores da família: colocar o todo acima das partes, cultivar a humildade e o esforço estrênuo, criar um ambiente receptivo á inovação. (CALDEIRA,2008,p.260)

Conforme informa em seu portal, o grupo Votorantim exerce a governança corporativa por meio de princípios e de estruturas de gestão. O objetivo é conciliar controle acionário familiar com o fortalecimento da base de executivos. A gestão é feita por profissionais do mercado, e a família controla com posição estratégica no Conselho de Administração. O modelo de governança corporativa busca transformar o conjunto de empresas que forma a Votorantim num grupo integrado e com sinergia. O objetivo é que os funcionários de todas as unidades de negócios se sintam como parte integrante de um todo.

FIGURA 1: Organograma do grupo Votorantim



Fonte: VOTORANTIM. Desenvolvido pelo Grupo Votorantim. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br>>. Acesso em: 11 nov.2006.

Além de proporcionar agilidade e trazer resultados, os novos instrumentos são importantes por sua relação direta com a capacidade de posicionar o grupo perante atores fortes no mundo globalizado. A governança corporativa no Votorantim alcançou tal nível de excelência que é reconhecida mesmo fora do Brasil. Um sinal disso foi o fato de o grupo tornar-se o primeiro empreendimento latino-americano a receber na Suíça um prêmio destinado a empresa de controle familiar com comprovado alto desempenho, alta sustentabilidade, presença internacional e de grande responsabilidade internacional (CALDEIRA, 2008, p.274)

Seus pilares de sustentação são: visão, aspiração, valores e código de conduta. A visão do grupo é centrada em valores éticos, negócios competitivos, busca de soluções criativas para seu portfólio e pessoas motivadas para o alto desempenho. A aspiração do grupo é de triplicar

o valor de seus negócios, com novas oportunidades, atingindo padrões de classe mundial na operação e gestão.

Os valores corporativos são: solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união. A solidez busca crescimento sustentável com geração de valor; a ética visa à atuação de forma responsável e transparente; o respeito foca nas pessoas e na disposição para aprender com humildade; o empreendedorismo visa crescer com coragem de fazer, inovar e investir; a união enfatiza que o todo é mais forte.

De acordo com a publicação interna da empresa, o código de conduta reúne um conjunto de princípios para nortear o comportamento de todos da equipe e serve como referência para o relacionamento com funcionários, comunidade, acionistas, fornecedores, governo e demais *stakeholders*. O código de conduta ressalta aspectos que devem ser seguidos por todos os colaboradores do grupo, conferindo unicidade a todas as empresas. Seu objetivo é agregar valor e apoiar o crescimento.

A incorporação dos valores permanentes da família e da empresa, por meio de processos administrativos renovados, continuou produzindo frutos ao longo dos anos. Em 2005 lançaram programas específicos. Os valores da empresa foram explicitados a todos os funcionários por meio do programa Identidade Votorantim. A clareza quanto a esses valores permitiu o lançamento do Código de Conduta do grupo, com o objetivo de instaurar uma ética forte tanto no comportamento interno como no relacionamento com terceiros (CALDEIRA, 2008, p.273)

Os clientes têm seus requisitos e expectativas considerados, sem discriminação de origem, porte econômico ou localização. As informações sobre os produtos e serviços devem ser claras e verdadeiras. Cada produto deve seguir as exigências legais do mercado para o qual se destina. O compromisso é contribuir para o processo de criação de valor de seus clientes, inclusive desenvolvendo soluções inovadoras.

A comunidade é analisada considerando-se suas demandas alinhadas às diretrizes do Instituto Votorantim, de forma a atender a projetos que promovam a transformação social. O grupo incentiva a participação dos empregados em programas de voluntariado.

Os empregados não podem privilegiar seus interesses particulares em detrimento dos negócios com o grupo Votorantim. A empresa busca tratar com dignidade seus empregados e propicia

um ambiente de trabalho com oportunidades iguais de crescimento profissional e pessoal e de respeito á liberdade individual.

Os empregados devem zelar pela preservação de informações não públicas. Não é admitido preconceito ou discriminação de qualquer natureza, nem nenhuma forma de assédio é tolerada. Nos processos de recrutamento, seleção e promoção, os candidatos devem ser avaliados unicamente considerando suas condições de atender ás expectativas do cargo. A postura na gestão deve ser aberta à evolução de carreira, e eventuais erros devem receber orientação construtiva. A repetição de erros, resultantes de descuido, negligência ou falta de interesse, deve merecer rigorosa correção.

A Votorantim respeita a livre associação, reconhece as entidades sindicais como representantes legais dos empregados e busca o diálogo constante para a solução de conflitos de natureza trabalhista ou sindical.

O empregado deve zelar pelo patrimônio da empresa, bem como utilizar os sistemas eletrônicos de informação apenas para atividades relacionadas ao trabalho. A doação, venda e cessão de uso de imóveis seguirão a orientação presente no estatuto das empresas. O empregado não deve possibilitar o acesso de pessoas não autorizadas aos sistemas informatizados da Votorantim por meio de utilização de sua senha pessoal.

É vedado ao empregado adotar qualquer atitude que denigra a imagem dos concorrentes ou parceiros comerciais da empresa. Toda informação de mercado e sobre concorrentes deve ser obtida por meio de práticas transparentes e idôneas.

È permitida a relação comercial entre acionistas e seus familiares e empresas do Grupo, mas as regras são as mesmas adotadas no tratamento com terceiros. Toda transação necessita de aprovação prévia do conselho executivo do grupo. Os negócios devem respeitar os princípios de isenção e transparência, da ética, da competitividade e da inexistência de conflitos de interesse.

A propriedade intelectual deve ser de propriedade do Votorantim. O empregado é responsável por tratar de forma confidencial as informações sobre a propriedade intelectual (marcas,

patentes, *know-how*). Não é permitida a divulgação dessas informações sem a autorização expressa da direção da empresa.

Todos os contratos e registros contábeis são registrados nos livros e registros da empresa, garantindo a transparência das atividades financeiras. O empregado não deve fazer acordos financeiros não usuais com um cliente ou fornecedor, tais como super ou subfaturamento. Todos os pagamentos e compromissos assumidos devem estar autorizados pelo nível hierárquico competente e respaldados por documentação legal.

Os fornecedores são analisados sem discriminação e devem conhecer e ter atuação compatível com os valores da empresa. Seus produtos e serviços devem ter caracterização clara, bem como deve haver cuidado em relação à saúde, à segurança e ao meio ambiente. O relacionamento deve ser pautado pelo respeito e pela busca permanente de desenvolvimento de produtos e serviços que agreguem valor. A empresa poderá encerrar uma relação de negócio com um fornecedor sempre que houver prejuízo de seus interesses ou desconsideração das questões legais, tributárias, de meio ambiente e de saúde e segurança do trabalho.

Em relação ao governo, a Votorantim respeita a legislação e as autoridades do governo. Fornece informações de forma completa e exata para cumprir as normas aplicáveis. O envio de informações deve se dar de forma completa, exata e suficiente para esclarecimento da questão. O departamento jurídico deve ser consultado para oferecer a assistência necessária.

Em relação à mídia, o grupo utiliza a publicidade com informações verídicas, e a imprensa, por meio de porta-vozes devidamente orientados, é sempre informada sobre as ações da empresa. O foco é uma posição objetiva, que satisfaça os interesses das partes envolvidas. A propaganda deve evitar exageros, arrogância, prepotência e preconceitos.

A saúde, a integridade física dos empregados e a proteção ao meio ambiente são prioridades para a empresa. Nenhuma situação de emergência, para a produção ou resultado, pode ser adotada para expor o empregado e/ou a comunidade. A Votorantim realizará treinamentos com os empregados para que eles conheçam as rotinas de proteção à saúde, à segurança e ao meio ambiente e se responsabilizem por elas.

Cada empresa do grupo tem um comitê de conduta, que zela pelo cumprimento do código e recebe denúncias sobre possíveis abusos. Cabe a todos os funcionários o cumprimento dos preceitos do código e cabe à auditoria medir tal cumprimento, visando tornar o código parte integrante do dia-a-dia das empresas.

Em setembro de 2002, foi criado o sistema de gestão Votorantim, que possui cinco princípios:

- Considerar clientes e fornecedores como parceiros na criação de valor;
- Motivar as pessoas inseridas na organização;
- Eliminar desperdício em seus processos;
- Inovar sempre;
- Cultivar a responsabilidade social e a sustentabilidade no processo de produção.

Segundo o site do Instituto, foi criado, em 2002, o Instituto Votorantim a fim de alinhar, fortalecer e qualificar as ações sociais praticadas pelo grupo. O instituto cumpre, com dedicação, a responsabilidade social corporativa. Seu papel é incentivar as empresas do grupo Votorantim a incorporar as práticas à gestão dos negócios. É a busca por atender ao *stakeholder* comunidade.

Sua missão é fazer da vida comunitária um ambiente propício para o desenvolvimento social, com ética, humildade, solidariedade, empreendedorismo, dedicação e excelência.

Busca-se, dessa forma, construir relações de qualidade a partir de valores e condutas capazes de satisfazer as necessidades e interesses dos públicos estratégicos, gerando valor para todos.

Segundo a revista exame (2008), a transparência é crucial para as organizações e o Grupo Votorantim provou isso em 10 de outubro de 2008. Na teoria, não existe nenhuma obrigação de tornar suas informações financeiras públicas, mas anunciou que gastaria 2,2 bilhões de reais para eliminar sua exposição de derivativos cambiais. Ao escancarar as perdas e informar que tinha caixa, o grupo transformou um fato negativo em prova de credibilidade.

Segundo o jornal Valor Econômico (2008), o Grupo Votorantim possui excelente poder de negociação com fornecedores e clientes. Esse poder de barganha faz com que a Votorantim obtenha muita sinergia nas suas operações. O jornal comenta que o grupo precisava de um

modelo de governança,mas exagerou na dose.A *holding* ficou muito pesada e sua eficiência foi abalada.Contratou-se muitos executivos de fora que não se integraram ao modelo de gestão Votorantim.O momento é de avaliar quem tem a contribuir com o grupo.

4- METODOLOGIA

A pesquisa busca responder à seguinte questão: como a estrutura e as práticas de governança corporativa, na ótica da teoria dos *stakeholders*, trazem vantagens competitivas para as organizações? A empresa a ser estudada será o Grupo Votorantim.

A metodologia utilizada na dissertação será bibliográfica, com foco direcionado a temas gerais e correlacionados, utilizando autores importantes que trabalham a teoria dos *stakeholders* na governança corporativa.

Será uma pesquisa de análise qualitativa por meio da entrevista com pessoas cruciais da organização, que influem e são influenciadas pelos *stakeholders*. A escolha do estudo qualitativo permite maior flexibilidade às respostas. Na classificação de Malhotra (2001), a pesquisa será exploratória, pois busca compreender o problema. O processo de pesquisa é flexível, a amostra é pequena e o método utilizado é de pesquisa qualitativa.

A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. (MALHOTRA, 2001, p.106)

Ainda segundo a autora,

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. (MALHOTRA, 2001, p.155)

A utilização de entrevistas é adequada quando é preciso mapear práticas, crenças, valores e sistemas. Se bem utilizadas, permitirão uma análise profunda, com a coleta de indícios de como cada funcionário percebe a realidade organizacional. A entrevista proporciona situações de contato, provocando um discurso e atendendo aos objetivos da pesquisa. O objetivo é proporcionar um ambiente descontraído e aberto para que o entrevistado se sinta à vontade para responder às questões com veracidade. Assim, segundo Malhotra (2001, p.163) “A entrevista é uma forma não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.”

Os sujeitos da pesquisa são os funcionários, pois busca-se perceber como a governança corporativa, aliada a teoria dos *stakeholders*, se efetiva na organização analisada.

A visão holística contribuirá para avaliar todo o contexto que influencia o tema em questão. O conhecimento dos princípios da organização estudada permitirá a contextualização da pesquisa. A organização a ser analisada possui um código de conduta voltado à teoria dos *stakeholders*, sendo assim, poderemos analisar sua praticidade e eficácia.

Inicialmente, o objetivo é fazer uma pesquisa por meio de entrevistas com os funcionários da empresa sobre os aspectos da governança corporativa, mais precisamente sobre a teoria dos *stakeholders*, e suas ponderações como aspectos estratégicos.

Analisar a teoria dos *stakeholders* por meio de entrevistas e de análise documental é um procedimento muito adequado, pois se trata de uma ferramenta para a estratégia da organização. Considerar a entrevista como instrumento de busca de informações pode permitir a identificação de posições estratégicas da organização, no que diz respeito à teoria dos *stakeholders* no contexto da governança corporativa. As entrevistas serão individuais, permitindo maior liberdade para a troca de informações, avaliando com mais profundidade o tema.

O questionário será de forma aberta, no qual o entrevistado tem a possibilidade de colocar sua opinião sem restrições. Ele reflete a opinião do inquirido e é possível, por meio dele, recolher variadas informações sobre o tema em questão, além de proporcionar respostas de maior profundidade.

A pesquisa permitirá a análise das particularidades do tema, com perguntas básicas apoiadas em teorias e hipóteses, conforme abaixo:

1. Qual é a sua opinião sobre a utilização da governança corporativa na empresa?
2. A companhia possui um código de conduta empresarial que foca diversos *stakeholders* existentes, como você percebe o cumprimento desse código?

3. Como é a relação da empresa com cada um dos *stakeholders* a seguir: cliente – funcionários - comunidade – acionistas.
4. Como se percebe a aplicação da “teoria dos *stakeholders*” no contexto da governança corporativa?
5. Como se processa a relação entre os executivos dirigentes e o conselho de administração? É perceptível a existência de conflitos?
6. Que reflexo a governança corporativa imprime na cultura organizacional?
7. A empresa usa a governança corporativa como fundamentação para a estratégia? Tal conduta é eficiente? Como a teoria dos *stakeholders* se aplica a essa estratégia?

Para Malhotra (2001, p.281), “As perguntas não-estruturadas são perguntas abertas que o entrevistado responde com suas próprias palavras.” Nesse caso, utilizamos perguntas não-estruturadas, pois o entrevistado pode expressar suas opiniões, que ajudarão a interpretar as respostas.

O intuito, além de verificar a realidade das empresas nesse contexto, é identificar no funcionário sua percepção sobre o assunto e a relevância da teoria dos *stakeholders* como estratégia organizacional num contexto mais amplo.

Após a análise da pesquisa e a análise documental da empresa, será possível identificar o ponto de congruência entre a governança corporativa, a teoria dos *stakeholders* e a teoria da estratégia. Será possível identificar se as condutas aplicadas se transformam em diferencial competitivo.

As análises de dissertações de mestrado já apresentadas permitirão definir aspectos críticos a serem investigados. As pesquisas bibliográficas de autores clássicos do planejamento e da gestão e de autores específicos do tema servirão de base para uma análise profunda do estudo, na qual poderemos identificar aspectos relevantes da teoria dos *stakeholders* na busca pelo sucesso organizacional.

5-ENTREVISTAS E RESULTADOS

Foram selecionados 17 funcionários da organização estudada. A seleção foi feita levando em consideração o nível hierárquico ocupado na organização e a relevância do funcionário para o funcionamento da empresa. São pessoas que convivem com o tema, proporcionando maior riqueza de informações sobre a organização. O universo da pesquisa de campo foi composto pelos funcionários de uma das empresas do grupo em questão.

Segundo Malhotra (2001, p.304), “Para projetos de pesquisas exploratórias, tais como os que utilizam pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra é comumente pequeno.”

A técnica de amostragem é não probabilística, segundo Malhotra (2001), não utilizando uma seleção aleatória. A amostra foi definida por julgamento, em que os elementos são selecionados com base no julgamento do pesquisador.

“O entrevistador, exercendo seu julgamento ou aplicando sua experiência, escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesses, ou apropriados por algum motivo.” (MALHOTRA, 2001, p.307)

Visando à preservação da identidade dos entrevistados, os mesmos não foram identificados. As entrevistas foram realizadas uma a uma e duraram em média 30 minutos.

QUADRO 4: Relação entrevistados x nível hierárquico

Nível hierárquico	Número de funcionários entrevistados
Diretoria	4
Gerência	7
Operacional	6

Fonte: Própria

A análise das entrevistas foi feita por níveis hierárquicos, pois desta forma é possível perceber a realidade sobre o assunto de acordo com a posição hierárquica assumida.

A pesquisa qualitativa permite uma melhor visão do contexto do problema, sua coleta de dados é não estruturada, utilizando uma pequena amostra, cujo objetivo é desenvolver uma compreensão inicial sobre o problema. A abordagem adotada foi direta, revelando aos entrevistados o objetivo do projeto.

Durante a entrevista, foi possível perceber que as respostas dos entrevistados influenciam no andamento das demais respostas e em sua ordem de formulação. É perceptível uma livre troca de informações.

O papel do entrevistador é decisivo para o sucesso da entrevista de profundidade. O entrevistador deve evitar parecer superior, deixando o entrevistado a vontade; ser imparcial e objetivo, mas sempre simpático; formular perguntas de maneira informativa; não aceitar respostas lacônicas do tipo “sim ou “não”, e sondar o entrevistado. (MALHOTRA, 2001, p.164)

As entrevistas, depois de transcritas, foram lidas de forma isolada e agrupadas pelos tópicos do roteiro. Em análise, foi possível identificar nas respostas o que se pretendia descobrir. As considerações a serem feitas foram separadas por nível hierárquico, o que permitiu identificar a graduação do conhecimento do tema em cada nível.

Procurou-se estabelecer uma compreensão que partisse da análise entre o material teórico, a análise de informações da empresa e a entrevista.

- Nível operacional

Foram entrevistados seis funcionários do nível operacional. As entrevistas foram feitas em um ambiente bastante descontraído e propício para a eficácia do propósito a que se propõe. São funcionários que estão no nível de base, exercendo atividades administrativas de suporte ao desenvolvimento do negócio.

Em resposta ao questionamento sobre a utilização da governança corporativa na empresa, todos mencionaram que ela é muito divulgada externamente, mas pouco trabalhada dentro da organização.

A governança corporativa é muito falada, é uma bandeira que a empresa carrega, mas na prática interna não é muito divulgada (entrevistado 4). Eu acho que a governança corporativa está pouco presente no meu dia-a-dia. Vejo pouca coisa (entrevistado 2).

É perceptível nas respostas que existe uma carência de informações sobre a utilização da governança corporativa na empresa; internamente o tema é pouco abordado. Outro aspecto em relação a essa questão é a relevância da transparência e da estrutura hierárquica quando se fala em governança.

Eu percebo uma relação muito forte da governança corporativa com a busca pela transparência (entrevistado 3). Vejo a empresa com uma estrutura bastante hierarquizada e organizada (entrevistado 5).

Um importante elemento abordado é o código de conduta e seu cumprimento pelos funcionários. Quando os funcionários entram para a organização, eles assinam o código de conduta, registrando seu recebimento e leitura.

“Quando entrei, tive que assinar (entrevistado 20).”

Em relação ao cumprimento do código de conduta, pode-se perceber o desconhecimento do seu conteúdo. Trata-se de um documento no qual são descritos os princípios que norteiam o relacionamento da empresa com os principais *stakeholders* existentes. Deve servir como referência, acrescentando valor e apoiando o crescimento, mas o entrevistado demonstrou a não utilização do código como instrumento de orientação.

Não tocam no assunto do código de conduta. Você assina, vai para a gaveta e não é colocado em prática (entrevistado 2). Percebo que tem outras coisas mais importantes que esse código, ele é dado enfoque como sendo uma coluna cervical e na prática a busca por metas e superar as expectativas capitalistas é maior (entrevistado 4). Não usa como guia de orientação, mas os funcionários buscam estar sempre alinhados aos valores (entrevistado 5).

Segundo o depoimento dos funcionários entrevistados do nível operacional a respeito da relação da empresa com seus *stakeholders*, podem ser percebidos alguns pontos em comum. Em relação aos clientes, existe um posicionamento comum quando esclarece sobre a veracidade e clareza de informações dadas, seguindo as exigências legais.

A relação é boa, diferenciada em relação a outras empresas do mercado (entrevistado 5). Uma relação completamente clara, nítida, tudo que é feito os clientes são informados (entrevistado 6).

É permitido o oferecimento de brindes, prêmios, pagamento de despesas de refeição, transporte e estadia. Isso é perceptível quando aspectos do relacionamento com o cliente são enfatizados. O entrevistado comenta que é um processo de encantamento.

Em relação aos funcionários, percebe-se uma preocupação do grupo com o crescimento profissional e o respeito aos seus colaboradores. É unânime o sentimento de dignidade e transparência.

O RH divulga um sistema de atendimento individualizado, cordial e de amparo muito bom (entrevistado 4). O RH é bom, tem programa de assistência ao colaborador, são poucas empresas que têm esse tipo de ferramenta. O que mostra realmente preocupação com o funcionário (entrevistado 5). Eu acho que eles valorizam o empregado, me dão muita oportunidade (entrevistado 3). No caso dos funcionários, a relação é de transparência e ética (entrevistado 1).

Quando questionados sobre a comunidade, ratifica-se o comprometimento do grupo com o desenvolvimento social e o incentivo à participação de seus empregados em programas de voluntariado.

Em relação aos acionistas, nenhum dos entrevistados no nível operacional tem condições de acompanhar a relação do grupo com seus acionistas, devido à posição ocupada.

Quando perguntados sobre a percepção da teoria dos *stakeholders* no contexto da governança corporativa, os mesmos manifestaram desconhecimento sobre a “teoria”. Foi necessário explicar o conceito, inclusive com exemplo. Pode-se perceber que o código de conduta, documento que aborda os *stakeholders*, não é muito utilizado, mas existe um consenso nas respostas voltadas ao reconhecimento da importância dos *stakeholders* na prática.

Eu acho que existe uma estratégia para cada *stakeholder* (entrevistado 4). Existe sim, algumas ações que a empresa desenvolve são direcionadas para os stakeholders (entrevistado 5). Entendo que a transparência e ética, existentes nas relações com os stakeholders, têm como resultado boas práticas de governança corporativa (entrevistado 1). Acho que é uma instituição preocupada com todos os *stakeholders*, fornecedores, clientes, funcionários (entrevistado 3).

Indagados sobre o “conflito de agência” coerente com o questionamento sobre os acionistas, os entrevistados não têm condições de responder devido ao nível hierárquico ocupado.

A cultura organizacional aparece no próximo questionamento atrelada á governança corporativa. Observa-se uma carência de informações e praticidade. Sabe-se que a cultura de uma organização é algo construído com o tempo, dessa forma os entrevistados esperam que a governança corporativa esteja mais inserida na cultura, refletindo os valores e crenças compartilhados.

Eu acho que ainda falta maior esclarecimento sobre o assunto. Faltam mais informações no dia-a-dia da empresa (entrevistado 3). Teria de estar mais presente na rotina. Tem muito a evoluir(entrevistado 4). Eu acho que poderia estar mais inserida, é muito teoria. Poderiam ter práticas mais divulgadas (entrevistado 5).

Concluindo as entrevistas, o último questionamento trata a governança corporativa como fundamentação para a estratégia, se essa conduta é eficiente e se a teoria dos *stakeholders* se aplica nessa estratégia. Todas as respostas foram positivas. É possível perceber o reconhecimento de tais fundamentações nas estratégias da empresa.

- Nível gerencial

No caso dos gerentes, sobre a utilização da governança, observa-se maior conhecimento sobre o assunto. A separação entre gestão e propriedade influi diretamente na rotina dos entrevistados. Mesmo assim, internamente, é muito comentada a carência de informações sobre o assunto.

Acredito que eles sigam as exigências legais de governança corporativa. Mas para muitos funcionários é difícil perceber pela falta de informação (entrevistado 1). Eu acho que a governança corporativa para ser exercida de fato tem que partilhar de informações, de tomada de decisões, aqui as coisas estão acontecendo gradativamente (entrevistado 2). Fala-se muito no modelo de governança principalmente na separação dos executivos e a família (entrevistado 3). A estrutura hierárquica é coerente com o modelo de governança, mas isso deveria ser mais divulgado internamente para os colaboradores (entrevistado 7). Há inclusive uma política de evitar que a família participe da gestão do grupo, eles precisam passar por um processo de inserção. No geral a governança é muito boa (entrevistado 4).

Questionados sobre o código de conduta empresarial, seu foco nos diversos *stakeholders* e práticas para seu cumprimento, todos informaram que conhecem o código e sabem de sua importância. Os entrevistados reconhecem que algumas condutas são ignoradas, e que a utilização do código na rotina gerencial deveria ser mais estimulada.

Existe porque inclusive a gente até assina quando entra no grupo. O objetivo é seguir o que o código diz (entrevistado 1). Sim, eu assinei o código (entrevistado 2). Percebo que o código, que assinamos quando entramos na organização, define conduta para diversos *stakeholders* existentes (entrevistado 3). Algumas condutas são cumpridas e outras não têm relevância. Acho que a aplicabilidade do código no nosso dia- a -dia deveria ser mais reforçada e acompanhada para que se efetive ao propósito que ele tem (entrevistado 7).

A questão que aborda clientes, fornecedores, comunidade e acionistas e suas relações com a empresa apresentou considerações importantes. O cliente é um *stakeholder* muito importante para esse nível hierárquico. A clareza, a transparência e o profissionalismo estiveram presentes em todas as respostas. Entrevistados citaram que se busca o produto adequado para o cliente e que todas as informações necessárias são fornecidas para que o cliente atinja seus objetivos.

Perguntado sobre a relação com os funcionários, percebe-se uma necessidade de esclarecimento a respeito do sistema de remuneração e pagamento de variáveis produtivas. Um programa de cargos e salários não existe para suprir tal necessidade. Já em relação ao crescimento profissional, o grupo possui, segundo os entrevistados desse nível, grande preocupação em manter um aprimoramento contínuo de seus funcionários, inclusive com certificações comerciais.

Eu acho que a relação é muito boa, de atualizar o funcionário culturalmente, investindo em treinamento e preparação, a empresa vem cumprindo seu papel (entrevistado 1). O ambiente físico de trabalho é muito bom, mas acredito que algumas regras a respeito de benefícios de remuneração variável deveriam ser mais claras (entrevistado 3). Proporciona um bom ambiente de trabalho e oportunidade de crescimento profissional (entrevistado5).

Os entrevistados observam no *stakeholder* comunidade uma presença forte do grupo. O Instituto Votorantim, criado em 2002, foca seus esforços na responsabilidade social corporativa, além de projetos específicos de cada empresa do grupo. Na empresa onde os entrevistados atuam, o Projeto Viver, se baseia em uma estratégia de fomento à promoção do desenvolvimento global de famílias carentes, visando ao alcance de melhores condições de vida. O projeto aposta no desenvolvimento integrado e sustentável da família como alternativa para reduzir os problemas sociais e econômicos de comunidades carentes. Tanto o Instituto como o Projeto Viver são citados nas respostas e suas importâncias consideradas relevantes.

Quanto aos acionistas, começa a surgir maior conhecimento sobre esse *stakeholder*. Estar familiarizado com a estrutura hierárquica permite conhecer melhor o modelo de governança que separa gestão de propriedade.

O nível de exigência é muito alto em relação aos acionistas (entrevistado 1). Percebo a participação da família no Conselho de Administração visando manter-se a par das decisões estratégicas do grupo (entrevistado 3). Clareza na comunicação dos propósitos (entrevistado 6).

Os entrevistados apontaram fatores importantes quando o foco da questão é a teoria dos *stakeholders* no contexto da governança corporativa. Foi necessário, da mesma forma que no nível operacional, explicar o conceito da “teoria”, mesmo tratando-se de gerentes, que conhecem o termo e o significado da palavra *stakeholder*. Todos acreditam que a teoria é um objetivo para a empresa, que visa à seriedade e à pontualidade. Novamente o conhecimento da estrutura permite bons comentários a respeito do modelo de governança corporativa, que visa atender aos *stakeholders* acionistas, funcionários e conseqüentemente todas as partes envolvidas. É possível ver o sentido de unicidade nas estratégias adotadas.

Questionados em relação aos executivos e ao conselho de administração, os entrevistados não consideram turbulenta a relação. A profissionalização dos executivos e a preparação dos acionistas para compor o conselho otimiza a relação entre eles. Outro aspecto que os entrevistados observam é a preocupação dos acionistas e também dos executivos de manterem os valores presentes no cotidiano das decisões.

Mesmo a família fazendo parte do conselho, as empresas são administradas por profissionais. O que eu sinto, apesar de não ter acesso, é que esses executivos têm uma certa autonomia e que o conselho faz parte e atua de uma forma muito mais estratégica do que digamos assim operacional. O funcional fica na mão de executivos profissionais, mas a estratégia parece que vem dos acionistas (entrevistado 6). O conselho é bastante participativo para garantir o cumprimento dos valores corporativos (entrevistado 7).

Os entrevistados lembram ainda que a governança corporativa reflete positivamente na cultura organizacional, identificam a empresa com melhor possibilidade de crescimento e mais saudável. Os valores e princípios também estão muito enraizados na cultura.

O último questionamento trata a governança corporativa como fundamentação para a estratégia atrelada à teoria dos *stakeholders*. Os entrevistados observam, de forma unânime,

que a governança é utilizada como ferramenta para a estratégia bem como a teoria dos *stakeholders*. O aspecto da transparência na governança também é identificado como um diferencial competitivo.

Você cria diretrizes, cria normas e cria formalidade na comunicação que acaba virando uma via de mão dupla. Você consegue se comunicar bem e consegue passar o que você quer como você age e ao mesmo tempo você recebe dos *stakeholders* bons contatos, bons negócios e confiança (entrevistado 5). Permite o início de um processo de profissionalização da gestão, permitindo separação da família, mesmo no conselho tem voz ativa no grupo. Um grande problema, hoje, relacionado a empresas familiares é a sucessão, fato esse que vem sendo trabalhado com frequência. O código de conduta permite melhor organização da empresa e manutenção dos valores para que a governança seja efetivamente praticada (entrevistado 6).

- Nível diretoria

Os quatro entrevistados da diretoria são executivos que ocupam posição estratégica na empresa em que atuam. A duração das entrevistas foi maior do que as demais, pois o conhecimento dos entrevistados permitiu maior aprofundamento do tema. Os conceitos não precisaram ser esclarecidos e foi possível visualizar aspectos cruciais do modelo de governança existente. Os entrevistados consideram a governança um assunto relevante para o grupo, que acompanha atitudes transparentes. No que diz respeito ao mercado de capitais, o que se pode perceber é a grande valorização de empresas que praticam a governança corporativa.

Fundamental para a perenidade da empresa, pois entre outros benefícios traz confiança e segurança maior para os clientes, fornecedores, investidores etc., assegurando bons negócios no longo prazo (entrevistado 2). A empresa possui exigência em evidenciar de forma transparente suas informações contábeis e de governança. Considero o modelo de governança corporativa adotado atual e capaz de se adaptar à realidade (entrevistado 3).

Segundo os entrevistados, o código é um documento que precisa ser cumprido para que os valores da empresa sejam preservados, principalmente a ética e a moral. Ainda no que diz respeito ao código, os diretores visam garantir que todos conheçam e apliquem com eficiência essa ferramenta.

Os entrevistados foram questionados sobre alguns *stakeholders*, percebe-se um conhecimento grande sobre o assunto e a aplicabilidade de estratégias com foco nas partes interessadas. Em relação ao cliente, agregar valor é uma premissa feita por meio de parceria e durabilidade. Outro ponto destacado na entrevista é a relação da empresa com os funcionários. Treinamento e desenvolvimento de RH foram identificados em todas as respostas. Observa-se uma preocupação com a evolução no processo de comunicação, pois um dos entrevistados comentou que os processos de interação sofrem aprimoramento constante para aumentar a credibilidade e manter o ambiente de trabalho favorável ao crescimento. Os depoimentos referentes à comunidade demonstram maior conhecimento dos propósitos adotados nos projetos. O Instituto Votorantim foi citado por dois entrevistados que se mostraram conhecedores dos projetos desenvolvidos, principalmente em educação para jovens. Em suma, os entrevistados visualizam a questão social como crucial para a melhoria na qualidade de vida para todos.

Ainda no que diz respeito à relação da empresa com seus *stakeholders*, os entrevistados se referem aos acionistas como verdadeiros parceiros, relação baseada na ética e moral.

O respeito pelo cliente é perceptível em toda estratégia traçada. Nossa maior conquista é o relacionamento com o cliente (entrevistado 1). Em relação aos funcionários, busca-se melhores formas de avaliação de desempenho, incentivando os funcionários. É uma evolução constante. O foco é criar valor para a empresa e para o funcionário. Um exemplo é o PAC, programa que oferece atendimento ao empregado e sua família. O patrimônio humano é primordial (entrevistado 4).

Os entrevistados se referem à aplicação da teoria dos *stakeholders* como um processo contínuo. A interação dos *stakeholders* com a empresa está presente nas ações rotineiras do grupo. Todos os entrevistados apresentaram bom conhecimento da teoria, muitas vezes demonstrando, por meio de exemplos, sua praticidade.

A teoria dos *stakeholders* visa ao resultado de todos os *stakeholders* e não só o acionista. Isso apenas reflete os princípios. É preciso criar valor além da cúpula. Os executivos devem tomar suas decisões levando em consideração todas as partes envolvidas (entrevistado 3). É preciso atender a demanda dos *stakeholders* para que eles possam atender aos objetivos da empresa. Esse é o caminho do futuro onde as metas estratégicas são compartilhadas por todos (entrevistado 2).

Todos os entrevistados consideram boa a relação entre os executivos e o conselho de administração. Tomando-se como base o modelo de governança que permitiu resolver o problema de sucessão, profissionalizando os executivos e mantendo a família como membro

de um conselho, que conhece muito bem o negócio. Os acionistas foram preparados para o conselho, facilitando a interação entre eles e os executivos.

Os entrevistados valorizam muito a cultura organizacional, sempre citando os valores adotados, identificando na cultura princípios de governança corporativa. A perpetuidade dos valores construídos ao longo de anos é perene, segundo comentários observados.

A tradição é algo que existe em nossa cultura. Nossos valores estão enraizados. As estratégias estão relacionadas aos nossos princípios e o modelo de governança adotado está correlacionado a isso. Os fundadores do grupo e suas correntes de pensamento influem no desenvolvimento da empresa. Trata-se de 90 anos de história (entrevistado 1).

Nesse último depoimento, os entrevistados reconhecem a governança e a teoria dos *stakeholders* como fundamentação para a estratégia. O modelo de governança agrega valor para a empresa, sempre focado na transparência e prestação de contas. Um dos entrevistados comentou que o ambiente fica propício para o crescimento e para o diferencial competitivo no mercado em constante mutação.

Considero o grupo muito inovador, que busca melhores práticas para agilizar todo o processo. Sempre investe em novas tecnologias e novos modelos de negócio (entrevistado 4). Sim. É uma das coisas que ela mais apregoa no mercado e o mercado percebe é a governança corporativa do grupo. Eu acho que o grupo tem orgulho da governança e esta é percebida positivamente pelo mercado (entrevistado 3). Sim, a conduta é eficiente e os diversos *stakeholders* demonstram sinergia com a estratégia, quanto maior a satisfação e fidelidade dos agentes envolvidos, maior será o comprometimento de todos e a perenidade da empresa (entrevistado 2).

QUADRO 5: Resumo das entrevistas

Perguntas	Operacional	Gerencial	Diretoria
Qual é sua a opinião sobre a utilização da governança corporativa na empresa?	Muito divulgado externamente, mas internamente pouco trabalhado.	Mais conhecimento, gostaria de ter mais informações sobre a governança.	Muito relevante e utilizada nas estratégias da empresa.
A companhia possui código de conduta empresarial que foca diversos <i>stakeholders</i> existentes, como você percebe o cumprimento desse código?	Assina o código, mas não utiliza.	Conhecem e sabem da importância, mas em algumas situações não seguem. Poderia ser mais cobrado.	Precisa ser conhecido e cumprido. Deve zelar pelo seu cumprimento. Ética e moral atuantes.
Como é a relação da	Boa relação com os	Boa relação com os	Bom conhecimento de

empresa com cada um dos <i>stakeholders</i> a seguir: - cliente - funcionários - comunidade -acionistas.	<i>stakeholders</i> , mas em relação aos acionistas não sabem dizer.	<i>stakeholders</i> , gostariam de mais informações sobre remuneração. Destaque positivo para a estrutura hierárquica.	estratégias para cada <i>stakeholder</i> . Relação boa, em via de mão dupla, agregando valor para ambos.
Como se percebe a aplicação da “teoria dos <i>stakeholders</i>” no contexto da governança corporativa?	Não conhecem a teoria, após explicado, acreditam em sua aplicação.	Conheciam pouco da teoria, foi explicado e afirmam que é aplicado na empresa.	Bom conhecimento da teoria. Sua aplicação é um processo contínuo.
Como se processa a relação entre os executivos dirigentes e o conselho de administração? É perceptível a existência de conflitos?	Não tem condição de responder pelo nível operacional.	Relação de harmonia. Não percebe conflitos prejudiciais.	Relação saudável, resolvendo problema de sucessão com profissionalismo e preparo dos acionistas.
Que reflexo a governança corporativa imprime na cultura organizacional?	A governança deve ser mais difundida para inserir na cultura.	A governança está inserida na cultura bem como os valores e princípios.	A governança está presente na cultura, e os valores estão na base da estratégia. Tradição forte do grupo.
A empresa usa a governança corporativa como ferramenta para a estratégia? Tal conduta é eficiente? Como a teoria dos <i>stakeholders</i> se aplica nessa estratégia?	Todos consideram a governança e a teoria dos <i>stakeholders</i> ferramentas para a estratégia.	Todos consideram a governança e a teoria dos <i>stakeholders</i> ferramentas para a estratégia. Destaque para a transparência.	Todos consideram a governança e a teoria dos <i>stakeholders</i> ferramentas para a estratégia. Ambiente ideal para o crescimento

Fonte: Própria

QUADRO 6: Resumo dos *stakeholders* abordados nas entrevistas

<i>Stakeholders</i>/nível	Operacional	Gerencial	Diretoria
Clientes	Clareza nas informações.	Clareza, transparência e profissionalismo.	Busca agregar valor com parceria e durabilidade.
Funcionários	Dignidade e respeito.	Treinamento e respeito. Carência de informações do sistema de remuneração.	Treinamento e preocupação com a evolução no processo de comunicação.
Comunidade	Comprometimento com o desenvolvimento social.	Presença forte no desenvolvimento social.	Muitos projetos de desenvolvimento social.
Acionistas	Não tem conhecimento.	Conhecem mais as relações. Estrutura hierárquica favorável.	Parceiros com moral e ética.

Fonte: Própria

A entrevista foi realizada em um ambiente de muita transparência e liberdade, permitindo ao entrevistado expor todos os seus conhecimentos e experiências sobre o assunto. É nítida a pouca informação que o nível operacional recebe da governança corporativa e suas práticas. Ocorre uma evolução no nível de conhecimento quando entrevistamos os gerentes e diretores. Os valores sempre estão presentes em muitas respostas dadas. Como o grupo é muito tradicional e os valores estão enraizados há mais de 90 anos, sempre são lembrados.

O código de conduta é coerente com os valores e princípios da instituição e foca práticas a serem adotadas pelos funcionários em relação aos diversos *stakeholders*. O código precisa ser mais trabalhado nos níveis operacional e gerencial. Sua relevância deve ser enfatizada para fazer parte do cotidiano da empresa.

O nível operacional tem pouco acesso aos acionistas, já a diretoria e a gerência conseguem perceber com nitidez a separação entre gestão e propriedade.

Todos os entrevistados, de todos os níveis, consideram positiva a relação da empresa com seus *stakeholders*. É perceptível o papel atuante do grupo na comunidade por meio de projetos sérios e planejados, principalmente através do Instituto Votorantim. Também reconhecem a governança corporativa como fundamento para a estratégia atrelada à teoria dos *stakeholders*.

6-CONCLUSÕES

O objetivo desta dissertação foi identificar a importância da teoria dos *stakeholders* no contexto da governança corporativa como diferencial estratégico nas organizações e analisar as práticas adotadas pelo Grupo Votorantim para manter sua competitividade. Para isso, buscamos responder a seguinte questão de pesquisa: Como a estrutura e as práticas de governança corporativa, na ótica da teoria dos *stakeholders*, trazem vantagem competitiva para as organizações?

Como embasamento teórico foi possível analisar o conceito de governança corporativa de diversos autores e institutos. Andrade e Rossetti sintetizam o conceito de governança corporativa como “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas.” (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p.25). A governança corporativa no Brasil ganhou destaque nos anos 90 e em 1995 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é criado para disseminar o conceito. Em 1999, cria-se o primeiro código de práticas de governança corporativa no Brasil. A Bovespa também exerce papel crucial com a definição de níveis de governança para as empresas pertencentes ao mercado de capitais brasileiro. Além da CVM que tem como objetivo disciplinar o mercado de valores mobiliários recomendando o cumprimento de práticas de governança corporativa como diferencial competitivo.

Transparência, equidade, prestação de contas e cumprimento de leis são práticas recomendadas para o cumprimento da governança. Para isso o foco deve ser na propriedade, no Conselho de Administração, na gestão, na auditoria independente e no conselho fiscal. A existência do conflito de agência reforça a idéia da governança corporativa como uma possibilidade de eliminar ou minimizar os problemas de agência e os custos de transação, diminuindo as divergências entre agente (gestores) e principal (acionistas).

A teoria dos *stakeholders* é abordada por autores clássicos que reconhecem a importância das partes interessadas no contexto da governança corporativa. Algumas teorias da estratégia são comparadas com a teoria dos *stakeholders* e percebe-se grande sinergia entre elas. A estratégia da visão baseada em recursos(RBV),foca nos recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável.Essa teoria é bastante completa,pois aborda recursos físicos,humanos

e organizacionais. Assim, quanto melhor e mais apropriado para o negócio for o conjunto de recursos, mais a organização detentora desse conjunto estará apta a obter vantagem competitiva.

A Teoria dos *Stakeholders* segundo Freeman (1984) está fundada na capacidade de a empresa ser influenciada e, por sua vez também, influenciar atores e suas coalizões em seu ambiente externo, sobretudo: fornecedores, acionistas, distribuidores, executivos etc. Esse meio ambiente é constituído por sistemas reguladores e profissionais de considerável interdependência e complexidade.

O método adotado de pesquisa qualitativa com entrevista flexível permitiu conhecer opiniões de funcionários alocados em três níveis hierárquicos diferentes. Foram realizadas 17 entrevistas com funcionários do Grupo Votorantim, que puderam responder e comentar sobre o tema abordado. Considerando o método adotado, foi possível conduzir a entrevista com flexibilidade, permitindo respostas de maior profundidade.

O Grupo Votorantim, objeto do estudo, possui uma trajetória tradicional no Brasil e adota um modelo de governança corporativa atuante, portanto conhecer os valores, princípios e condutas do grupo muito auxiliou no desenvolvimento da pesquisa. A análise do relato dos entrevistados mostrou que a governança corporativa e a teoria dos *stakeholders* fundamentam as estratégias adotadas pelo grupo. O código de conduta existente e o modelo que separa gestão de propriedade mostra a atuação das estratégias. Percebe-se ainda que há um comprometimento com os valores da empresa e um reconhecimento dos esforços do grupo para valorizar todos os *stakeholders* envolvidos, e não apenas os acionistas.

A governança na empresa familiar tem como objetivo a separação da propriedade e da gestão, permitindo a compatibilização dos interesses individuais e coletivos das pessoas envolvidas. Como diferencial competitivo, a governança corporativa permitiu resolver um problema existente em muitas empresas familiares - a sucessão. A sucessão é um dos processos mais importantes para a garantia da continuidade da empresa, é um rito de transparência de poder. Constitui-se num grande desafio e interfere nos negócios de forma crucial.

Sucessão é o ápice de uma empresa e após a transformação do empreendimento individual em profissional, a perpetuação torna-se uma preocupação essencial do ciclo de vida da organização. Passar uma empresa lucrativa e em boas condições

para a nova geração de líderes é uma meta que motiva os fundadores durante este processo. (GERSICK, 1997, p.33)

O processo de profissionalização da gestão ocorreu de forma eficiente, aspecto sempre destacado nos comentários dos entrevistados. A pouca informação que os entrevistados do nível operacional detêm mostra que a empresa também possui graduação nos níveis de informação conforme a estrutura hierárquica. Portanto devemos considerar a intensidade de informações recebidas ao analisar o conteúdo das respostas dos entrevistados.

Outro fator importante é a atuação do grupo no *stakeholder* comunidade. Projetos e ações foram citados, percebendo-se nos entrevistados o orgulho pela conduta do grupo. Essa prática traz vantagem competitiva internamente como fator motivacional e externamente como reforço de imagem e melhoria da sociedade em que a empresa está inserida.

Vale lembrar que, quando a diretoria foi entrevistada, o nível de conhecimento sobre o assunto permitiu identificar que estratégias e planejamentos estão sempre atrelados à governança corporativa e à teoria dos *stakeholders*. Os estudos realizados permitem concluir que a teoria dos *stakeholders* no contexto da governança corporativa, dentro do Grupo Votorantim, é adotada como ferramenta para a estratégia, e diversas práticas permitem estabelecer esse diferencial competitivo. Em suma, há uma estruturação interna mantendo os valores e princípios, adotando o código de conduta para conseguir atuar no mercado competitivo global.

QUADRO 5: Resumo das entrevistas

Perguntas	Operacional	Gerencial	Diretoria
Qual é sua a opinião sobre a utilização da governança corporativa na empresa?	Muito divulgado externamente, mas internamente pouco trabalhado.	Mais conhecimento, gostaria de ter mais informações sobre a governança.	Muito relevante e utilizada nas estratégias da empresa.
A companhia possui código de conduta empresarial que foca diversos <i>stakeholders</i> existentes, como você percebe o cumprimento desse código?	Assina o código, mas não utiliza.	Conhecem e sabem da importância, mas em algumas situações não seguem. Poderia ser mais cobrado.	Precisa ser conhecido e cumprido. Deve zelar pelo seu cumprimento. Ética e moral atuantes.

Como é a relação da empresa com cada um dos <i>stakeholders</i> a seguir: - cliente – funcionários - comunidade –acionistas.	Boa relação com os <i>stakeholders</i> , mas em relação aos acionistas não sabem dizer.	Boa relação com os <i>stakeholders</i> , gostariam de mais informações sobre remuneração. Destaque positivo para a estrutura hierárquica.	Bom conhecimento de estratégias para cada <i>stakeholder</i> . Relação boa, em via de mão dupla, agregando valor para ambos.
Como se percebe a aplicação da “teoria dos <i>stakeholders</i> ” no contexto da governança corporativa?	Não conhecem a teoria, após explicado, acreditam em sua aplicação.	Conheciam pouco da teoria, foi explicado e afirmam que é aplicado na empresa.	Bom conhecimento da teoria. Sua aplicação é um processo contínuo.
Como se processa a relação entre os executivos dirigentes e o conselho de administração? É perceptível a existência de conflitos?	Não tem condição de responder pelo nível operacional.	Relação de harmonia. Não percebe conflitos prejudiciais.	Relação saudável, resolvendo problema de sucessão com profissionalismo e preparo dos acionistas.
Que reflexo a governança corporativa imprime na cultura organizacional?	A governança deve ser mais difundida para inserir na cultura.	A governança está inserida na cultura bem como os valores e princípios.	A governança está presente na cultura, e os valores estão na base da estratégia. Tradição forte do grupo.
A empresa usa a governança corporativa como ferramenta para a estratégia? Tal conduta é eficiente? Como a teoria dos <i>stakeholders</i> se aplica nessa estratégia?	Todos consideram a governança e a teoria dos <i>stakeholders</i> ferramentas para a estratégia.	Todos consideram a governança e a teoria dos <i>stakeholders</i> ferramentas para a estratégia. Destaque para a transparência.	Todos consideram a governança e a teoria dos <i>stakeholders</i> ferramentas para a estratégia. Ambiente ideal para o crescimento

Fonte: Própria

QUADRO 6: Resumo dos *stakeholders* abordados nas entrevistas

Stakeholders/nível	Operacional	Gerencial	Diretoria
Clientes	Clareza nas informações.	Clareza, transparência e profissionalismo.	Busca agregar valor com parceria e durabilidade.
Funcionários	Dignidade e respeito.	Treinamento e respeito. Carência de informações do sistema de remuneração.	Treinamento e preocupação com a evolução no processo de comunicação.
Comunidade	Comprometimento com o desenvolvimento social.	Presença forte no desenvolvimento social.	Muitos projetos de desenvolvimento social.
Acionistas	Não tem conhecimento.	Conhecem mais as relações. Estrutura hierárquica favorável.	Parceiros com moral e ética.

Fonte: Própria

Percebe-se que a governança corporativa é muito divulgada externamente, mas o público interno deveria ser o primeiro a ter conhecimento das práticas. Existe um sentimento de ausência de informação a respeito do modelo de governança corporativa, isso fragiliza a organização e sua credibilidade no modelo adotado.

O código de conduta aborda aspectos relevantes da relação funcionários e *stakeholders*, mas poderia ser utilizado como ferramenta pela busca da satisfação das partes interessadas. De acordo com as respostas dadas, o código não é utilizado como deveria, o que prejudica o processo de padronização com os *stakeholders*. Em relação aos *stakeholders* clientes, a clareza e transparência são características marcantes nas respostas dadas. A preocupação com os clientes reflete nas relações e no sistema de gestão adotado. O treinamento dos funcionários reflete a preocupação da organização com o profissionalismo e crescimento do capital humano.

Identifico a modelo de governança corporativa do Grupo Votorantim como um marco na evolução de sua história. A separação da propriedade e da gestão profissionalizou a empresa e contribuiu para sua continuidade. Acredito que as práticas de governança corporativa deveriam ser mais divulgadas entre os funcionários, isso contribuiria para o sucesso do modelo adotado. Com relação aos *stakeholders* percebo uma grande preocupação com os clientes e as informações fornecidas. Ações com a comunidade são muito relevantes para o grupo, o Instituto Votorantim atua em projetos sérios e focados no crescimento humano através da educação. É perceptível a importância em preparar os funcionários, através de treinamentos, cursos, congressos e reciclagem, a valorização do capital humano funciona como fator motivacional. A diretoria, devido ao grau de conhecimento possui maior preocupação nas estratégias da empresa e maior conhecimento da relação entre executivos e acionistas. Não é perceptível conflitos que gerem riscos na relação. Os valores corporativos estão enraizados nas rotinas, estratégias e metas da organização. São valores que a família buscou preservar ao longo de 90 anos de história.

Deve-se ressaltar as limitações existentes na pesquisa, que são de duas ordens. No aspecto operacional, o número de entrevistados limitou-se a 17, tendo em vista a profundidade dos questionamentos. No entanto poderia ter sido utilizada uma amostra maior para ratificar algumas análises feitas. No aspecto estrutural, todos os entrevistados pertencem a uma

empresa do grupo, a abrangência de respostas poderia ser diversificada entre os oito segmentos atuantes para assegurar o princípio de unicidade das condutas entre todas as empresas do grupo em seus diferentes ramos de atuação.

Como sugestão de pesquisa futura o estudo da teoria dos *stakeholders* no contexto da governança corporativa em outras empresas permitirá comparar as práticas adotadas levando em consideração a sustentabilidade do mercado.

7-REFERÊNCIAS

AGUIAR, Carlos Guilherme de Paula. **Governança corporativa e geração de valor aos acionistas**. Monografia. 2005.36f.(Monografia de Economia)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

ALMEIDA, Geraldo Sardinha; FONTES FILHO, J. ;MARTINS, Humberto.**Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais**. São Paulo,2005.Disponível em:< <http://www.unb.br/criord/informações/material>>. Acesso em: 4 jan. 2007.

ALMEIDA,Ricardo José de. **Supremacia na fruição dos benefícios da empresa os stakeholders e a teoria de finanças**.2003. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 2003 .

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE,Adriana.;ROSSETTI, José Paschoal.**Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**.2.ed.São Paulo:Atlas,2006.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin,1971.

ANDREWS, K. R. O conceito da estratégia empresarial. In: MINTZBERG,H.;QUINN,J;B.O **processo da estratégia**.Porto Alegre:Bookman,2001.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I **Corporate Strategy**. New York: *McGraw Hill*, 1968.

APOSTAS FINANCEIRAS SACODEM A VOTORANTIM. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, 21 nov.2008. Disponível em:<<http://WWW.valoronline.com.br>>.Acesso em: 04 jan.2009.

ATKINSON,Anthony;WATERHOUSE,John.A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, Massachusetts ,v.38,n 3, p. 25 -36 , set.1997.

BARNEY, J.B. Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment. **Management Science**, Massachusetts, v. 35, p.1511-1513, dez. 1989.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Portland , 17, pp. 99-120, jun. 1991.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança corporativa na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2003.

BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. **Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil**. 2005. 135 f Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A F. **Elementos de comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

CALDEIRA, Jorge. **Votorantim 90 anos, uma história de trabalho e superação**. São Paulo: IPSIS Editora, 2008.

CAMPOS, Taiane Las Casas. **Administração de stakeholders: uma questão ética ou estratégica**. Belo Horizonte, 2000. Disponível em: <<http://www.iceg.pucminas.br/apimec/nucleos/ecosoc1.asp>>. Acesso em : 5 jan. 2007.

CARLETTO, B.; FRANCISCO, A.; KOVALESKI, J. **Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade**. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/Ebook%202006_artigo%2003.pdf>. Acesso em 24 de dez. de 2006

CARLSSON, Rolf. **Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy**. 1. ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.

CARNIER, Théo. **Governança mostra sua força**. Janeiro/março,2005.Disponível em:<<http://www.bovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/93/Capa.shtml>>.Acesso em: 20 dez. 2006.

Cartilha de governança, CVM Disponível em: < <http://www.ecgi.org/codes/documents/cartilha.pdf>>.Acesso em: 22 dez. 2006.

CLARKSON, M. B. E . Business and Society. In: THE TORONTO CONFERENCE: REFLECTIONS ON STAKEHOLDERS THEORY, 1., 1994, Local. **Anais...**Toronto: ASG, 1994.

CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.20, p. 92 -117, jan. 1995.

COLLIS, D. J., E MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990's. **Harvard Business Review**, Boston, v. 37, n.4, p. 118-128, jul. 1995.

CVM-COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIO. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Junho, 2002.

DAVENPORT, Thomas; H.PROSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.7.ed.São Paulo:Campus,2003.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, Nova York v. 52, n.3, p1 -20, abr. 1998

DAY, G. S. **7 passos da orientação para o mercado**. Disponível em:<<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed49id-mk.html>>.Acesso em: 10 de fev. de 2007.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, Nova York, v. 58, n. 4, p 37-52, October 1994.

DONALDSON, Thomas;PRESTON, Lee. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.20, jan.1995.

EISENHARDT, K. ; SANTOS F. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?

Handbook of Strategy and Management. London: Sage Publications, p. 139 -164, 2002 .

FOLDER NÍVEL 2, BOVESPA. Disponível em :<<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em :22 dez.2006.

FONTES FILHO, J. R. **Estudo de validade de generalizações práticas de governança corporativa ao ambiente de fundos de pensão**: Uma análise segundo as teorias da agência e institucional.2004. 203 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo,2004.

FRANÇA Jr, Francisco C. Uma abordagem multidisciplinar na avaliação do desempenho empresarial. **Diálogo e Ciência**. Revista eletrônica da Faculdade de Tecnologia e Ciências de Feira de Santana, Feira de Santana, n.1, p. 1 – 23, dez. 2002. Disponível em:<<http://www.ftc.br/revistafsa>>. Acesso em: 3 de abr. de 2007 .

FREEMAN, Edward R.A. Stakeholder Theory of the morden corporation. In: Hartman, Laura P. **Perspectives in Bussiness Ethics**. McGraw-Hill International Editions,1997.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman,1984.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M., LANSBERG, J. **De geração para geração**: ciclos de vidas das empresas familiares. Tradução: Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora,1997.

GOOIJER, J. Designing a knowledge management performance framework. **Journal of**

Knowledge Management, USA, v. 4, n. 4, p. 303-311, 2000.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review**, California, v.33, n3, p.114-135, spring, 1991.

GREENWOOD, MICHELLE. The importance of Stakeholders according to business leaders. **Business and Society Review**. vol. 106, Nº 1, p. 29-49, 2001.

GRÜN, Roberto. Atores e ações na construção da governança. **Revista brasileira de ciências sociais**, São Paulo, v.18, p.121 -143, 2003. Disponível em :< <http://www.scielo.br> >. Acesso em: 20 dez. 2006.

GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE. São Paulo: Editora Abril, Edição 0857, 2006.140 p. Edição especial

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 1, p. 133-139, jan./fev. 1989.

HITT, Michael A. IRELAND, Rua Duane; HORKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HONASHIRO, Darcy M.M.; NASSIF, Vânia M.J.; TEIXEIRA, Maria Luisa M. O papel dos profissionais de recursos humanos na universidade compartilhado pelos diferentes stakeholders: revelando as competências docentes. **Facef Pesquisa**, v.6, n.3, 2003. Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesuisa/2003/nr3/5_HANASHIRO_NASSIF_TEIXEIRA.pdf> . Acesso em: 3 abr. 2007

HOURNEAUX Jr, Flávio; CORREA, Hamilton Luiz; MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **A contribuição dos prêmios de qualidade para a gestão do desempenho na empresa.**

Disponível em:<http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhos/pdf/255pdf.>. Acesso em: 3 abr. 2007.

IBGC-INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2002.

INSTITUTO VOTORANTIM. Desenvolvido pelo Grupo Votorantim. Disponível em:<[>](http://www.institutovotorantim.com.br). Acesso em: 11 nov.2006.

JENSEN,M.C.;MECKLING,W.H.Theory of the firm:mamagerial behavior,agency costs and ownership structure.**Journal of Financial Economics** ,n.3,1976.

JENSEN,Michael.Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. **Journal of applied corporate finance**, Nova York,14, n° 3, p. 8 -21, 2001.

JONES, Thomas M. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. **Academy of Managenent Review**, Mississipi States, v.20, p. 404, jan. 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7.ed. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo,São Carlos,2001. Disponível em:<[>](http://www.icteba.org.br/conteudo/fabiomakita.pdf). Acesso em: 3 abr. 2007.

KLEIN,Benjamim.Contracting costs and residual claims:the separation of ownership and control.**Journal of Law e economics**,v.26,p.367-373,junho,1983.

LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 8, p.209 -2342, 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br /conhecimento/revista/rev809.pdf.>> Acesso em: 22 dezembro 2006.

LODI, J. B. **Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações:** um estudo multicaso. 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Trad. Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINEZ, A.L. Agency Theory na pesquisa Contábil. Foz do Iguaçu: **22 Enanpad.** Set, 1998.

MARTINS, Roberto A.; COSTA NETO, Pedro L. de O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão e produção**, São Carlos, v.5, n°3, p.298-311, dez 1998. Disponível em: <http://www.dep.ufscar.br/admin/upload/artigo_1148383976.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2007.

METCALFE, Chris E. The stakeholders corporation. **Business Ethics**, Mississipe, v.7, n°1, p.30-36, jan.1998.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; Quinn, James Brian. **O Processo da Estratégia.** 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. Research Notes and Communications Learning 1, Planning 0: reply to Igor Ansoff. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.12, n.6, p. 463 - 466, 1991.

MINTZBERG, H The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, v.72, n° 1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da Estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H. ;WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 6, n.3, p 257 - 272, set. 1985.

MINTZBERG, H ; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review, Massachusetts** , v. 40, n° 3, p 21 - 32, set. 1999.

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD,Donna. Toward a theory us stakeholders identification and salience: definig the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, Mississipi State, v.22, p. 853 -886 , 1997.

MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? **Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance**,UK , v. 2, n° 1, p. 16 -22, 2001.

MONKS, Robert A.G.; MINOV, Neill. **Corporate Governance**.2.ed.Oxford:Blackwell Publishers Ltda,2001.

MOORE, Geoff. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? **Business Ethics: a European Review**, v.8, n.2, p. 117 -127, dez. 1999.

MOREIRA, Marco Aurélio Ribeiro G. **Potencial de mercado de eficiência energética no setor de água e esgoto no Brasil** – Avaliação de estratégias segundo o modelo de porter.2006. 301 f. Dissertação (Mestrado em Ciências em planejamento energético) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

MUELLER, Adriana. **A utilização dos indicadores de responsabilidade social corporativa e sua relação com os stakeholders**.2003.202 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) - Universidade Federal de Santa Catarina,Florianópolis,2003. Disponível em:<<http://teses.esp.ufsc.br/defesa/pdf/12901.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2007.

NASCIMENTO,João Belmiro . **Estratégias baseadas no conhecimento na Embraer: um estudo de caso**. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e

Contabilidade. Disponível em :< <http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2004/04-011.pdf>>. Acesso em : 15 de fev. 2007.

OHMAE, K. Os novos limites da empresa: Os desafios que os planejadores estratégicos enfrentarão no século XXI. **HSM Management**, São Paulo, n.8, p.22-26, jun. 1998. Disponível em :< <http://www.lognet.com.br/psn/limites.pdf>>. Acesso em: 10 fev. de 2007.

OKIMURA, Rodrigo T.; SILVEIRA, Alexandre; ROCHA, Keyler C. Efeitos da concentração de propriedade e controle no desempenho das empresas no mercado de capitais brasileiro. In: VII SEMEAD. 2004, São Paulo, Trabalho Científico **Finanças**, 2004. Disponível em:<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semeas/paginas>>. Acesso em: 3 abr. 2007.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. **Que papel cabe aos stakeholders na gestão do conhecimento organizacional?** Cuba, 2004. Disponível em:< <http://www.intempres.pco.cu>>. Acesso em: 2 jan. 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Relatório oficial sobre governança corporativa na América Latina**: Tradução de Pinheiro Neto Advogados, Danvers – USA: OCDE, 2004. Disponível em: <www.oecd.org/daf/corporate-affairs/>. Acesso em fev. 2007.

PENROSE, Edith T. Research on the Business Firms Limits to the Growth and Size of Firms. **American Economic Review**, Nashville, v.45, p.531-543, 1955.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. New York: *Wiley*, 1959.

PEREIRA, Carmen Silvia; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. Governança Corporativa e gestão de pessoas. **Boletim técnico organização e estratégias**, Niterói, n. 1, p. 59-81, 2005. Disponível em: <<http://www.latec.uff.br>>. Acesso em: 20 dezembro 2006.

PERIN, Marcelo Gattermann. **A Relação entre Orientação para Mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001. 194 f. Tese (Doutorado em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.14, p.179-191, 1993.

PINTO, Mario Couto Soares. **A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders**. 2004. 322 f .Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro , Rio de Janeiro, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The core competence in the corporation, **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n.3, p. 79 -91, maio-jun. 1990.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, New York, v.49, p.73-93, março - abril, 1990.

PROBST, Gilbert; RAUD, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. São Paulo: Bookman, 2002.

RABELO, Flávio; SILVEIRA, José Maria da. Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção de integração entre as dimensões competitivas e financeiras. **Instituto de Economia-Universidade estadual de Campinas**, n.77, julho, 1999.

REED, R.; DEFILLIPPI, R.J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.15, p.88-102, jan.1990.

RIBEIRO NETO, Ramon Martinez. **A importância da governança corporativa na gestão das empresas - O caso do Grupo Orsa**. São Paulo, 2005. Disponível em: < <http://www.fundacaofia.com.br/labfin/pesquisa/artigos/arquivos/194.doc>>. Acesso em: 4 jan. 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Ana Tercia Lopes. **Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência social**. Porto Alegre, 2003. Disponível em : < <http://www.ccontabeis.com.br/conv/t04.pdf>>. Acesso em : 22 dez. 2006.

RODRIGUES, Marley de Almeida Tavares. **O conceito stakeholder na teoria e na prática de comunicação em relações públicas**. 2005. 127 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

SERRALHEIRO, Werther Alexandre de Oliveira. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos (RBV)**. 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8615.pdf> >. Acesso em: 10 de fev. de 2007.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista latino americana**, São Paulo, v.11, jul. – ago. 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br> >. Acesso em: 20 dezembro 2006.

SHLEIFER,A.;VISMNY,R.W.A survey of corporate governance. **Journal of finance**, v.52,n.2,p.737-783,1997.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo. Disponível em:<<http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos>>. Acesso em:22 dezembro 2006.

SILVA, Pablo Rogers. **Governança corporativa, mercado de capitais e crescimento econômico no Brasil**. Uberlândia, 2006. Dissertação(Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia – Faculdade de Gestão e Negócio. Disponível em <<http://www.pablo.prof.ufu.br/artigos/dissrogers.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2006.

SILVA,Sérgio Luiz da. **Modelo de gestão da performance social orientada pelos stakeholders**.Tese. 2006. 252 f. (Doutorado em Engenharia de produção) - Universidade Federal de Santa Catarina,Florianópolis ,2006.

SILVEIRA,Alexandre Di Miceli.**Governança corporativa e estrutura de propriedade:determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**.2004.250f.Tese(Doutorado em administração)-Universidade de São Paulo.

SOBROU PARA TODO MUNDO. **Revista Exame**, Caderno Gestão, São Paulo, Ed.0931, Nov.2008. Disponível em:<<http://www.revistaexame.com.br>>. Acesso em: 04 jan.2009.

SOUSA,Almir Ferreira de.; ALMEIDA,Ricardo José de. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders**. São Paulo:Saraiva,2006.

STALK,G, Jr. Time – the next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v. 66, n.4, p.41-51, julho-agosto 1988.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VOTORANTIM. Desenvolvido pelo Grupo Votorantim. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

WAGNER III, A. J.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning, Oxford, UK**, v. 29, n. 5, p. 731 -735, 1996.

ZACK, M.H., Developing a Knowledge Strategy, **California Management Review**, Califórnia, v. 41, p. 41-134, set. 1999.